

УДК 331.108.37:331.101.262

## HR-БРЕНДІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

**М.С. Татаревська, кандидат економічних наук.**

**О.В. Сорока, кандидат економічних наук.**

**О.О. Лосікова, кандидат економічних наук.**

**Одеський національний економічний університет.**

© Татаревська, М.С., 2014.

© Сорока, О.В., 2014.

© Лосікова, О.О., 2014.

*Стаття отримана редакцією 03.04.2014 р.*

**Вступ.** На сучасному ринку праці загострюється конкуренція не серед продавців, а між покупцями – роботодавцями, які намагаються залучати у свої організації кваліфікованих, творчих, ініціативних співробітників. В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал та управління людськими ресурсами в цілому, на перший план виходять й інші, нецінові, способи утримання працівників. Одним з них є позитивний HR-імідж організації в очах її співробітників, більш відомий як HR-бренд («бренд роботодавця»).

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** HR-брендінг проявляється в першу чергу в галузі практичного менеджменту й тільки кілька років тому став предметом уваги академічних досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців. Дослідження HR-брендінгу найбільш активно проводяться у Великобританії (Т. Амблер, С. Берроуз [1]), Бельгії, США (Л. Сартейн, М. Шуман [2]), Австралії (Б. Мінчингтон [3]). Серед російських науковців слід виокремити О. Балашову [4], О. Бруковську [5], Д.Г. Кучерова [6], Н. Осовицьку [5], Т. Арькову [7], а серед вітчизняних – О.В. Сардака [8], А.С. Пасеку [9] та інших.

Через певну новизну цього напрямку у сфері управління персоналом організації в науковому й практичному просторі до цих пір немає єдиного підходу до розуміння того, що є HR-брендінг і HR-бренд, тобто відсутній єдиний погляд на суть предмета. Така ситуація пов'язана звичайно з міждисциплінарністю сфери досліджень та необхідністю поєднання вже усталеної для маркетингу та управління персоналом термінології. У той же час дослідники цього питання переважно роль у HR-брендінгу відводять іміджу організації як роботодавця на ринку праці й цим самим обмежують його вплив на інші складові управління персоналом, залишають поза увагою вже працюючий персонал, не орієнтують HR-брендінг на внутрішнє середовище організації. Це обумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Для розуміння всієї важливості HR-брендінгу та HR-бренда в системі управління персоналом організації необхідно розкрити їх комплексний і системний характер. Завданням статті є визначення (на основі аналізу існуючих підходів) сутності HR-брендінгу й HR-бренда та їх місця в забезпеченні ефективності функціонування організації.

**Основний матеріал і результати.** Стосовно визначення сутності поняття «HR-бренд» більшість тлумачень, що зустрічаються в науковій та практичній літературі з управління персоналом, мають багато спільного. Так, наприклад, одні спеціалісти вважають, що бренд роботодавця складається з відношення організації до своїх співробітників та емоцій, які працівники при цьому відчувають [10]. У такому разі при побудові HR-бренда увага буде звертатися на формування певного емоційного іміджу організації серед співробітників та сторонніх осіб. Це може бути досягнуто підтримкою корпоративної культури, формуванням певної вікової структури персоналу й відповідної корпоративної поведінки, норм та цінностей. Дуже схожим є такі визначення HR-бренда:

– образ компанії-роботодавця, базисом якого є корпоративні цінності й внутрішнє корпоративне життя. Саме у них полягає унікальність компанії, її «несхожість» з іншими, відмінність від конкурентів [11];

– образ компанії як роботодавця, сформований з відгуків і вражень теперішніх та колишніх співробітників [12].

У книзі Б. Мінчингтона бренд роботодавця (employer brand) визначений як «імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб (key stakeholders) назовні (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші)» [3]. Тобто в цьому визначенні розширено коло цільових груп, на які спрямовані зусилля організації як роботодавця, і, власне, HR-бренд стає невід'ємною частиною загального бренда, котрий дозволяє залучати та утримувати працівників і клієнтів. Практична реалізація такого підходу дозволила розглядати HR-бренд як торгову марку роботодавця. Остання є образом компанії у свідомості співробітника, потенційних співробітників та на ринку праці в цілому [13].

Основоположники теоретичних пошуків у цій сфері Т. Амблер і С. Барроуз визначили бренд роботодавця як ряд економічних, функціональних та психологічних переваг, які працівник може отримати, приєднавшись до організації [1]. Їх послідовники Л. Сартен і М. Шуманн описують бренд роботодавця так: «Це те, як бізнес будує та подає свою індивідуальність, його походження й цінності, те, що він обіцяє надати, щоб пов'язати працівників із компанією емоційно, аби вони у свою чергу надавали те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам» [2]. Надалі ці науковці до свого бачення бренда роботодавця долучили ще й брендінг талантів. Він показує компанію як привабливе місце для роботи, щоб створити попит – магніт для талантів, щоб привабити, утримати та найняти потрібних людей для потрібної роботи у потрібний час із потрібними результатами. У результаті компанія стає відомою не тільки через її продукцію, але й через її таланти [2].

У цілому, можна зробити висновок, що аналіз бренда роботодавця більше орієнтується на маркетингові інструменти, оскільки акцентується увага на комунікативному аспекті, вивченні тих сигналів, які організація транслює назовні й усередину для посилення привабливого образу роботодавця.

На нашу думку, більш наближеним до сфери управління персоналом є визначення HR-бренда підприємства як сукупності складових бренда підприємства-роботодавця, а також бренда його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників [8]. У такому випадку основа HR-бренда – це те, як колишні, сьогоднішні й майбутні співробітники сприймають своє місце роботи.

Однак, на нашу думку, досліджуючи HR-бренд у системі управління персоналом, слід виходити з особливостей такого управління та його об'єкта, який у процесі використання може прирощувати свою вартість та якості й цим самим впливати на вартість інших активів компанії, формувати своїми діями загальний імідж організації у зовнішньому середовищі. Тому ми розглядаємо HR-бренд як сукупність характеристик і якостей системи управління персоналом, які відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників. Саме таке визначення дозволить відійти від одностороннього розгляду HR-бренда як бренда роботодавця й урахувати в ньому місце і роль усіх працівників, HR-спеціалістів, що працюють в організації, HR-технологій та HR-проектів, котрі вони реалізують (одним з них є пошук і найм нових співробітників, до якого застосовується поняття «бренд компанії як роботодавця (employee brand)»). Таким чином, HR-бренд організації можна розглядати як багатопланове утворення – рис.1, що охоплює всі базові складові системи управління персоналом.

HR-бренд у такому вигляді орієнтований і в середину організації, і на зовнішнє середовище, має об'єктивний (результативність й ефективність кадрових технологій та проектів, які можна виміряти) й суб'єктивний (певне уявлення всіх зацікавлених сторін про нього) характер. При цьому внутрішній HR-бренд впливає на зовнішній як через офіційні інформаційні потоки, організовані самою організацією, так і через потужні канали неформальної комунікації.

Для формування позитивного HR-бренда слід займатися на системній основі HR-брендінгом. Існує думка, що HR-брендінг – це образ, що створюється організацією у свідомості нині працюючих співробітників, потенційних кандидатів на ринку праці, клієнтів і споживачів,

як найкраще місце для роботи [14]. На наш погляд, таке визначення не є досить точним, оскільки описує суб'єктивний результат самого процесу брендування, а не його як такий. Інший підхід полягає в тому, що HR-брендінг розглядається як комплекс заходів щодо створення привабливої репутації компанії на ринку праці [4]. На думку деяких українських практиків у сфері управління персоналом, брендінг роботодавця (або HR-брендінг) включає в себе приваблення, залучення й утримання ініціатив, спрямованих на поліпшення іміджу компанії як роботодавця [15].

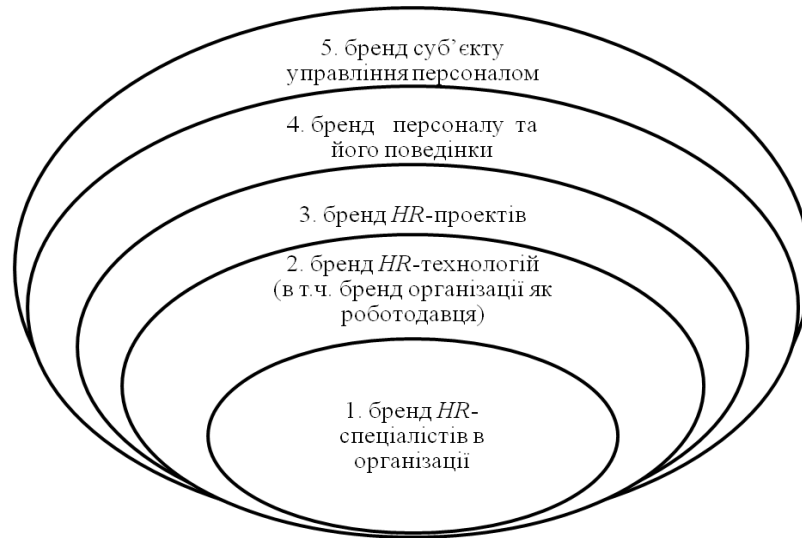


Рис.1. Комплексний склад HR-бренда в організації

Джон Салліван у своїй книзі визначив брендінг роботодавця як «цільову, довготривалу стратегію управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовану конкретною компанією» [16]. Т. Амблер і С. Берроуз [1] визначають брендінг роботодавця з точки зору вигоди, яку він дає працівникам: як бренди товарів та послуг представляють покупцям певний образ, брендінг роботодавця створює імідж організації для її потенційних і теперішніх працівників. А.С. Пасека та В.А. Красномовець під HR-брендінгом розуміють комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання найкращих фахівців [9].

З наведених визначень видно, що в більшості своїй дослідники правильно трактують брендінг як діяльність (процес) або як сукупність заходів, спрямованих на формування суб'єктивної складової HR-бренда (образу, уявлення, іміджу, привабливої репутації), орієнтованих переважно на зовнішній ринок праці (брендінг компанії-роботодавця).

Ми ж вважаємо, що HR-брендінг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів. У такому разі через формування унікальних HR-проектів і використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу. Крім того, за такого підходу можливо чітко визначити, що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення). До того ж таке визначення HR-брендінгу дозволяє йому не бути занадто нав'язливим при наймі персоналу, а більшою мірою бути зорієнтованим на інформування про існуючий підхід до управління працівниками в конкретній організації. Звичайно, охопити одночасно всі функції та завдання управління персоналом у процесі HR-брендінгу не можливо, однак HR-брендінг має інформувати принаймні про такі кадрові технології та процеси, як розвиток і навчання працівників, система мотивації й стимулювання, управління інформаційними потоками, використання персоналу та його потенціалу, вивільнення працівників, кадрова інформація тощо.

Місце і роль HR-брендінгу в загальній ефективності та успішності роботи організації можна зобразити графічно (рис. 2). Зауважимо, що на рис. 2 наведено основні складові системи управління персоналом, однак насправді їх набагато більше (відповідно до функцій і за-

вдань управління персоналом). З рис. 2 випливає, що задоволеність персоналу організації існуючими кадровими технологіями та проектами формуватиме позитивний внутрішній HR-бренд і забезпечуватиме конкурентні переваги у зовнішньому середовищі (особливо за рахунок неформальних інформаційних потоків). Посилення HR-переваг організації підвищуватиме її соціальний капітал у бізнес-середовищі в цілому та забезпечить підвищення вартості всіх активів, включаючи HR (потенціал, компетенції, лояльність, залученість працівників тощо). У такий спосіб поступово збільшуються можливості організації підтримувати позитивний бренд і розвивати його. Однак слід пам'ятати про те, що трансльований назовні HR-бренд має бути ідентичним внутрішньому. Якщо ідентичності не буде, то ця невідповідність (особливо, якщо внутрішній бренд стає негативним в очах співробітників та кандидатів) може суттєво погіршити зовнішній бренд.

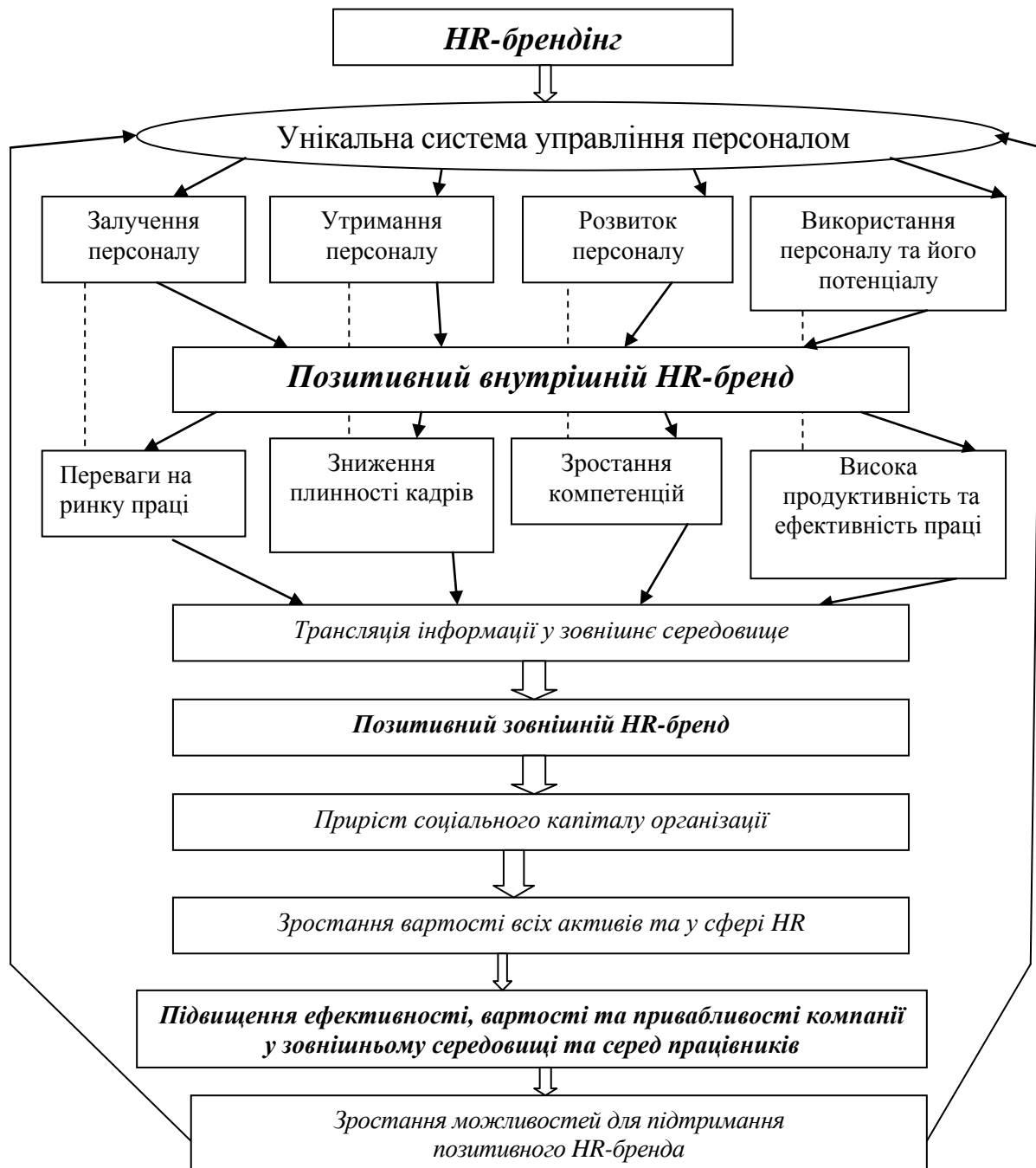


Рис. 2. Місце HR-брендінгу в забезпеченні ефективної роботи організації

**Висновки.** HR-брендинг є відносно новою діяльністю у сфері управління організацією та її конкурентоспроможністю в середовищі функціонування. Цілеспрямована і системна робота у сфері HR-брендингу дозволить суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком у цьому аспекті, на нашу думку, є усвідомлення необхідності переорієнтації на вже працюючих співробітників, тобто на формування, підтримання і розвиток внутрішнього позитивного HR-бренда. Перспективи ж подальших досліджень пов'язані з визначенням особливостей складових HR-бренда та пошуками оптимальних шляхів його побудови і розвитку з урахуванням умов функціонування організацій.

*ЛІТЕРАТУРА:*

1. Ambler, T. The employer brand [Text] / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management, Dec 1996, Volume: 4 Issue: 3 – p.185 – 206
2. Sartain, L. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business / L. Sartain, M. Schumann. – San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.
3. Minchington, B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / B. Minchington. – CLA, Collective Learning Australia, 2006. – 232 p.
4. Балашова, Е. HR-брендинг: пустые траты или долгосрочные инвестиции? [Текст] / Е. Балашова // Управление персоналом. – 2008. – № 20. – С. 25 – 27.
5. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя [Текст] / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб: Питер, 2010. – 288 с. – ISBN: 978-5-49807-712-3.
6. Кучеров, Д.Г. Бренд работодателя в системе управления человеческими ресурсами организации [Текст]: автореф. дис. ... к-та эк. наук: 08.00.05 / Д.Т. Кучеров. – Санкт-Петербург: СПбГУ, 2012 – 34 с.
7. Арькова, Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда [Текст] / Т.Ю. Арькова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета: рецензируемый журнал. – 2011. – Т. 57. – № 3. – С. 125 – 129.
8. Сардак, О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / О.В. Сардак // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 276 – 282. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/21\\_15/276\\_Sar.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/21_15/276_Sar.pdf). - Назва з екрана.
9. Пасека, А.С. HR-брендинг в системе управления персоналом [Текст] / А.С. Пасека, В.А. Красномовец // Вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 4(16).—С.132 – 137. – (Серія «Економіка праці»).
10. Надыч, Л.Н. Стратегия развития бренда работодателя [Электронный ресурс] / Л.Н. Надыч – Режим доступа: <http://nadych.net/employer-brand-2/>- Название с экрана.
11. Шевцова, С. Ценности hr-бренда [Электронный ресурс] / С. Шевцова, Е. Харитоновна, Т. Терентьева. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2376/>- - Название с экрана.
12. Шевцова, С. HR-бренд изнутри и снаружи [Электронный ресурс] / С. Шевцова – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2319> - Название с экрана.
13. Садыкова, Г. Как компании оценить собственный HR-бренд [Электронный ресурс] / Г. Садыкова – Режим доступа: <http://hrbrand.ru/2008/conversations/23/> - Название с экрана.
14. Безручко, П. Бренд компании как работодателя [Текст] / П. Безручко // The Human Resources Times Magazine – 2008. – № 9. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.
15. Немеш, М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] / М. Немеш – Режим доступу: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>- Назва з екрана.
16. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand [Text] / Sullivan J. - ER Daile, 23 Febryary 2004 p.// available at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> – Title from the screen.

УДК 331.108.37:331.101.262

**Татаревська Марія Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці. **Сорока Олександра Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці. **Лосікова Олена Олександрівна**, кандидат економічних наук, викладач кафедри управління персоналом і економіки праці. Одеський національний економічний університет. **HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації**. Визначено місце HR-брендингу в системі управління персоналом сучасної організації. Здійснено короткий огляд теоретичних підходів до розуміння сутності HR-бренда та HR-брендингу. Запропоноване авторське визначення цих понять дозволяє врахувати в них місце і роль усіх працівників, технологій та проектів, які використовуються в управлінні персоналом. Визначено роль HR-брендингу в забезпеченні загальної успішності й ефективності роботи організації.

**Ключові слова:** HR-бренд, HR-брендинг, складові HR-бренда, управління персоналом організації.

УДК 331.108.37:331.101.262

**Татаревская Мария Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда. **Сорока Александра Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда. **Лосикова Елена Александровна**, кандидат экономических наук, преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда. Одесский национальный экономический университет. **HR-брендинг в системе управления персоналом современной организации**. Определено место HR-брендинга в системе управления персоналом современной организации. Проведен краткий обзор теоретических подходов к пониманию сущности HR-бренда и HR-брендинга. Предложенное авторское определение этих понятий позволяет учесть в них место и роль всех работников, технологий и проектов, используемых в управлении персоналом. Определена роль HR-брендинга в обеспечении общей успешности и эффективности работы организации.

**Ключевые слова:** HR-бренд, HR-брендинг, составляющие HR-бренда, управление персоналом.

UDC 331.108.37:331.101.262

**Mariya S. Tatarevska**, PhD, Associate Professor of Human Resources Management and Labour Economics Department. **Oleksandra V. Soroka**, PhD, Associate Professor of Human Resources Management and Labour Economics Department. **Olena O. Losikova**, PhD, lecturer of Human Resources Management and Labour Economics Department. Odessa National Economics University. **HR-branding in the personnel management system of the modern company**. This article is devoted to determination of the HR-branding place in the personnel management system of the modern company. A brief overview of the theoretical approaches to understanding the essence of the HR-brand and HR-branding has been made. Authors offer the definition of these concepts, permitting to take into account the role and place of all employees, technologies and projects used in personnel management. The role of HR-branding in ensuring overall success and the company's efficiency has been determined.

**Keywords:** HR-brand, HR-branding, HR-brand components, personnel management.