

Лариса ЗАПОРОЖАН

кандидат економічних наук, доцент,
Тернопільський національний економічний університет

Мирослава ФЕШ

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Тернопільський національний економічний університет

Юрій ЗАПОРОЖАН

Тернопільський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ HR-БРЕНДИНГУ

У статті розглядаються питання особливостей управління персоналом на основі HR-брендингу, які обумовлені сучасними вимогами ефективного менеджменту. Досліджено ефективність застосування HR-брендингу та вплив на конкурентні переваги підприємства.

Ключові слова: HR-брендинг, HR-департамент, мотивація, конкурентоспроможність, персонал, кадровий потенціал.

У сучасних умовах постійної трансформації економіки постає питання плинності кадрів та основних аспектів коригування мотиваційної структури на підприємстві. Маркетингова орієнтація підприємств визначає важливість HR-політики та HR-брендингу.

Сутність основних аспектів управління HR-брендингу висвітлено у роботах таких закордонних і вітчизняних вчених, як: Берроу С., Бруківська О., Ванекен Б., Годін А.М., Девіс Сьюзен В., Дженнер Ш., Лейні Т. А, Мансуров Р., Мослі Р., Осовицька Н., Паркер Л. М., Тейлор С. та інші.

Отже, брендинг працедавця - це просування на ринку праці тих благ, які компанії можуть запропонувати майбутнім та теперішнім співробітникам. Маркетологами розроблено технології, які вдосконалюють комунікаційний процес і підтримують лояльність до споживчого бренду. Водночас брендинг працедавця використовує аналогічний підхід і до управління людьми. HR-брендинг - набір характеристик та якостей, які вигідно відрізняють компанію від інших та обіцяють особливі умови для майбутніх співробітників. Сильний бренд компанії-роботодавця повинен об'єднувати цінності компанії та стратегію управління персоналом [4].

HR-брендинг можна порівняти з маркетингом на ринку праці. Як покупець вибирає один з декількох товарів з ідентичними якостями і властивостями, так і фахівець вибирає майбутнє місце роботи. Причому зовсім необов'язково, щоб сильний товарний бренд був таким же сильним HR-брендом. Брендинг працедавця - корисний інструмент, який дає можливість чітко визначити, що компанія може запропонувати на ринку праці, як ефективно наймати на роботу і утримувати персонал. Маркетологи вивчають своїх споживачів через опитування і фокус-групи аналогічно, як HR-менеджери досліджують своїх співробітників. Ці фактори допомагають будувати правильні HR-стратегії, впливати на здійснення

внутрішніх комунікацій і допомагати в ефективному управлінні людьми.

Зокрема варто зауважити, що HR-брендинг дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Основа HR-бренду - це те, як майбутні, наявні або звільнені співробітники працівники сприймають своє місце роботи.

З метою більшої ефективності HR-брендинг працедавця не повинен бути вичерпним на стадії найму, але в той же час повинен інформувати про підхід до управління персоналом у компанії (рис. 1).

Одним із підходів до розвитку бренду є опитування, що стосуються ставлення співробітників до своєї роботи в певній компанії, це дає можливість краще зрозуміти позицію працівників і продумати подальші дії.

Розвиток HR-бренду компанії відбувається в кілька етапів:

1. Дослідження - проведення анкетування з виявлення точки зору топ-менеджменту і співробітників на HR-брендинг компанії. Для реалізації цього процесу необхідно підключити методи маркетингових досліджень, використовувати внутрішні комунікації і підготувати економічне обґрунтування.

2. Аналіз, інтерпретація та втілення. Дослідження, про яке йде мова в попередньому пункті, є основою для побудови чіткої картини того, чим є компанія, що пропонує, як роботодавець, і що вимагає від співробітників.

3. Реалізація та комунікація. Цей етап передбачає первинну реалізацію брендингу в компанії. Важливо домогтися усвідомлення факту, що реально виконати визначені етапи - співробітники переконуються в існуванні запропонованих переваг, а також у тому, що досвід кандидатів відповідає їх очікуванням. Оцінка, підтримка й оптимізація передбачає оцінку ефективності та постійну підтримку HR-бренду[4].

У загальному вигляді можна сформулювати кілька основних принципів, що визначають логіку

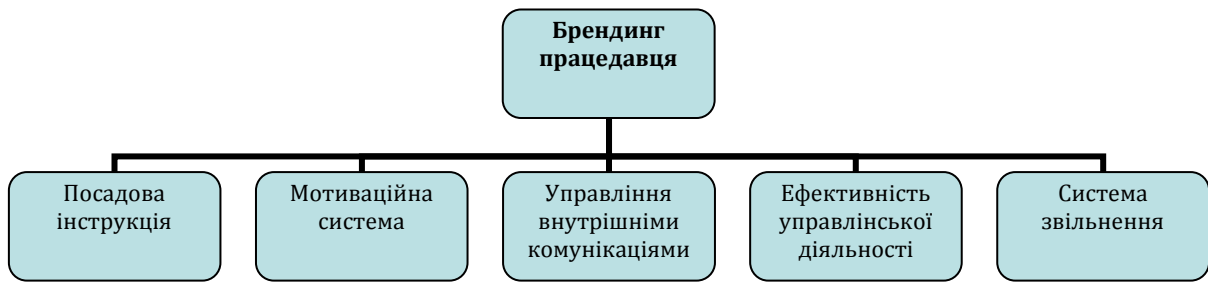


Рис. 1. Особливості HR-брендингу працедавця*

* Складено автором за даними [4]

економічної оцінки заходів з HR-брендинга. Економічну ефективність необхідно оцінювати завжди, оскільки за своєю суттю це інвестиції в розвиток бізнесу (в нашому випадку - в трудовий потенціал). Відповідно і підходи до оцінки повинні бути схожими з оцінкою інвестиційної привабливості.

Як наслідок, ефективність вкладень в HR-брендинг має визначатися підвищенням ефективності діяльності компанії за рахунок поліпшення використання трудового потенціалу.

Але в той же час заходи з HR-брендингу спричиняють за собою і збільшення витрат на власне їх проведення (реклама, збільшення витрат на матеріальні допомоги співробітникам, на підвищення оплати праці тощо). Загалом економічний ефект від HR-брендингу буде визначатися як різниця між економічним ефектом від реалізації заходів та витратами на проведення цих заходів:

$$S_{hr} = S_{ef} - S_z$$

де S_{hr} - економічний ефект від HR-брендингу;

S_{ef} - сумарний економічний ефект від реалізації заходів з HR-брендингу;

S_z - сумарні витрати на реалізацію заходів з HR-брендингу [5].

У такому випадку можна зустрітися з наступними проблемами:

1) Як відокремити зниження плинності персоналу, яке відбулося внаслідок реалізації заходів з HR-брендингу, від зниження плинності персоналу, що сталася під впливом інших зовнішніх причин?

2) Як достовірно оцінити витрати на пошук, підбір і навчання нового співробітника?

Для вирішення цих проблем пропонується відпрацьований на практиці наступний підхід.

При звільненні кожен із співробітників підприємства заповнює анкету, в якій вказує причини свого звільнення. Далі в розрахунок коефіцієнта плинності береться тільки чисельність персоналу, що звільнився з причин, усунення яких залежить від роботодавця. Тобто, якщо співробітники звільнялися у зв'язку з переїздом в інше місто за сімейними обставинами, їх чисельність до уваги не береться. І навпаки, чисельність персоналу, що звільняється у зв'язку з низьким рівнем заробітної плати, незадовільними умовами праці тощо, обліковується. Таким чином, ми отримуємо резерв зниження плинності персоналу з незалежних від підприємства причин, а зниження цього показника трактується як один з успіхів в реалізації HR-брендингових процедур. З метою підвищення достовірності формування даних,

разом з анкету працівник, що звільняється, відповідає на питання тесту, який визначає ступінь правдивості його відповіді.

Для достовірної оцінки витрат на пошук, підбір і навчання нового співробітника пропонується наступне. При пошуку персоналу кадровим агентством розцінки відомі, в розрахунок береться середнє значення вартості пошуку і підбору персоналу за останній квартал. У разі пошуку та найму працівника за допомогою власного фахівця з підбору персоналу витрати визначаються як відношення місячного посадового окладу певного фахівця до середньомісячної кількості підібраних кандидатур працівників за останній рік.

До визначення витрат на навчання нового співробітника підхід аналогічний. Проводиться розрахунок середньої вартості навчання одного працівника в сторонніх організаціях і середньої вартості навчання одного співробітника своїм фахівцем.

Як було сказано вище, таку оцінку необхідно проводити до реалізації заходів з HR-брендингу на основі прогнозних даних і після - на основі вже фактично отриманого результату. При цьому оцінка «до» дає нам можливість скорегувати наші заходи з урахуванням економічної ефективності їх проведення, а також обґрунтувати їх доцільність для директора. Фактичний результат дозволить зрозуміти, що отримали в підсумку і скорегувати в майбутньому свої дії [5].

Основні завдання щодо підвищення привабливості компанії як працедавця ставить перед своїми HR-департаментами керівництво більшості українських компаній.

У таблиці 1 відображені основні результати використання HR-брендингу в управлінні підприємством.

Найбільш важливими результатами HR-брендингу на підприємстві респонденти зазначили - підвищення стратегічної ролі компанії, репутації HR-департаменту всередині підприємства, зростання показників ефективності роботи HR-департаменту, збільшення вартості бізнесу, якісну зміну кадрового потенціалу та покращення фінансових показників (табл. 1).

Серед 53 компаній, що працюють в Україні і які взяли участь у дослідженні, половина мають 100% українські інвестиції, і 25% частково або повністю інвестовані іноземним капіталом. Чисельний склад цих компаній: більше 1000 співробітників - 10% опитаних, від 300 до 1000 співробітників - 15%, від 100 до 300 співробітників - 20%, від 50 до 100

Таблиця 1. Основні результати використання HR-брендингу *

№ п/п	Основні результати використання HR-брендингу	Частка респондентів
1	Підвищення стратегічної ролі компанії	67%
2	Покращення репутації HR-департаменту всередині підприємства	67%
3	Зростання показників ефективності роботи HR-департаменту	53%
4	Збільшення вартості бізнесу	47%
5	Якісна зміна кадрового потенціалу	47%
6	Покращення фінансових показників	33%

*Складено автором за даними [3]

співробітників - 35%, від 20 до 50 співробітників - 10% і менше 20 співробітників - 10% [3].

Таким чином, можна зробити висновки, що заходи з HR-брендингу спричиняють за собою такі позитивні з точки зору економічної ефективності наслідки:

1. Збільшення обсягів виробництва готової продукції внаслідок підвищення продуктивності праці.
2. Збільшення обсягів виробництва готової продукції у зв'язку з укомплектуванням штату.
3. Зниження браку готової продукції внаслідок формування злагодженого і кваліфікованого колективу.
4. Зниження витрат на підбір персоналу як власними рекрутерами, так і залученими кадровими агенціями.
5. Зниження витрат на навчання нових фахівців.
6. Зниження витрат на оплату праці, у зв'язку з оптимізацією чисельності персоналу, яка у свою чергу викликана збільшенням продуктивності праці.

Список літератури

1. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Изд-во Питер, 2011. – 272 с.
2. Лепла Джозеф Ф. Стратегия развития бренда: Оригинальный практический инструмент для лидерства вашего бренда / Джозеф Ф. Лепла, Сьюзен В. Дэвис, Линн М. Паркер и др. – Днепропетровск : Изд-во Баланс-Клуб, 2004. – 384 с.
3. HR-брендинг в украинских компаниях: цели и результаты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.prostobankir.com.ua/hr/analitika/hr_branding_v_ukrainskih_kompaniyah_tseli_i_rezultaty.
4. HR-брендинг: модное веяние или будущее в управлении персоналом? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm226.html>
5. Отрывок из книги Руслана Мансурова «HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://i-recruiting.ru/2011/10/otryvok-iz-knigi-ruslana-mansurova-hr-branding-kak-povyisit-effektivnost-personala/>

РЕЗЮМЕ

Запорожан Лариса, Феш Мирослава, Юрий Запорожан

Особенности управления персоналом на основе HR-брендинга

В статье рассматриваются вопросы относительно особенностей управления персоналом на основе HR-брендинга, которые обусловлены современными требованиями эффективного менеджмента. Исследована эффективность применения и влияние на конкурентные преимущества предприятия.

RESUME

Zaporozhan Larisa, Fesh Myroslava, Zaporozhan Yuriy
Features of HR based on HR-branding

The article deals with questions of the features of HR based on HR-branding. The efficiency of the use and impact on competitive advantage has been considered.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2012 р.