

В. М. Шаповал,

д. е. н., доцент, завідуюча кафедрою економіки підприємства,
ДВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ

О. О. Гетьман,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки підприємства,
Дніпропетровська державна фінансова академія, м. Дніпропетровськ

МЕХАНІЗМ ПОБУДОВИ HR-БРЕНДІВ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ

V. Shapoval,

Doctor in Economics, Associate Professor, Chief of Business Economics' Department,
SHEI "National Mining University", Dnipropetrovsk

O. Getman,

PhD in Economics, Associate Professor, Docent of HR-Management and Labor Economy' Department,
Dnipropetrovsk State Financial Academy, Dnipropetrovsk

MECHANISM OF HR-BRANDS CREATION IN DOMESTIC PRACTICE

У статті розглянуто сутність формування HR-брендів у вітчизняній бізнес-практиці. Обґрунтовані теоретичні аспекти застосування сучасних персонал-технологій з метою детермінації стійкого HR-бренду компанії-роботодавця. Проаналізовано результати досліджень кадрових порталів щодо необхідності формування HR-брендів як складових стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній-роботодавців на ринку. Розроблено механізм формування стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку.

The essence of HR-brands' forming in the domestic business-practice is considered in our article. Theoretical aspects of modern staff-technologies using for the purpose of determination of sustainable HR-brand for the company-employer are justified. The results of research of the headhunting portals on the need to develop HR-brands as components of competitiveness strategy in the market for the companies-employers are analyzed. The mechanism of sustainable HR-brand formation of company-employer in the market is created.

Ключові слова: маркетингові персонал-технології, HR-бренд, HR-брендинг, механізм.

Key words: marketing staff-technologies, HR-brand, HR-branding, mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних конкурентних умовах вітчизняні компанії продовжують пошук шляхів підвищення ефективності системи управління їх бізнесом. Усвідомлюючи ключову роль персоналу в цьому процесі, сьогодні актуальним є не стільки ефективне здійснення окремих бізнес-процесів чи бізнес-діяльності, скільки створення стійких HR-брендів, здатних забезпечити тривале результативне функціонування вітчизняного бізнесу як у внутрішньому, так і в міжнародному економічному просторі.

Сучасні персонал-технології є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом, дієвим інструментом побудови HR-бренду. Вони сприяють не тільки формуванню для вітчизняних компаній іміджу привабливої роботодавця, але й підвищенню їх конкурентоспроможності за рахунок залучення якісної (висококваліфікованої, компетентної) робочої сили та її подальшої лояльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розгляду дієвості персонал-технологій в забезпечення ефективного процесу HR-брендингу та побудові за їх допомогою сильних HR-брендів приділяли увагу такі закордонні і вітчизняні науковці, як М. Армстронг [1], Л.І. Іванкіна, С.В. Нгуль [2], Н.М. Абрамов, О.О. Бежовець [3], Д. Лобанов [4], А.Я. Кібанов [5], Р.Е. Мансуров [6], Л. Маргвард, Н. Освальд [7], Б. Шраванті [8] та інші. В їх працях і практичних дослідженнях здебільшого висвітлено теоретичне підґрунтя щодо ефективного застосування персонал-технологій та побудови на основі їх використання HR-брендів компаній-роботодавців. Але у загальнених, підкріплених практичною реалізацією, розробок механізму побудови HR-бренду досі не існує, що актуалізує необхідність проведення наукових досліджень в цьому напрямі і обґрутує значимість нашого дослідження.

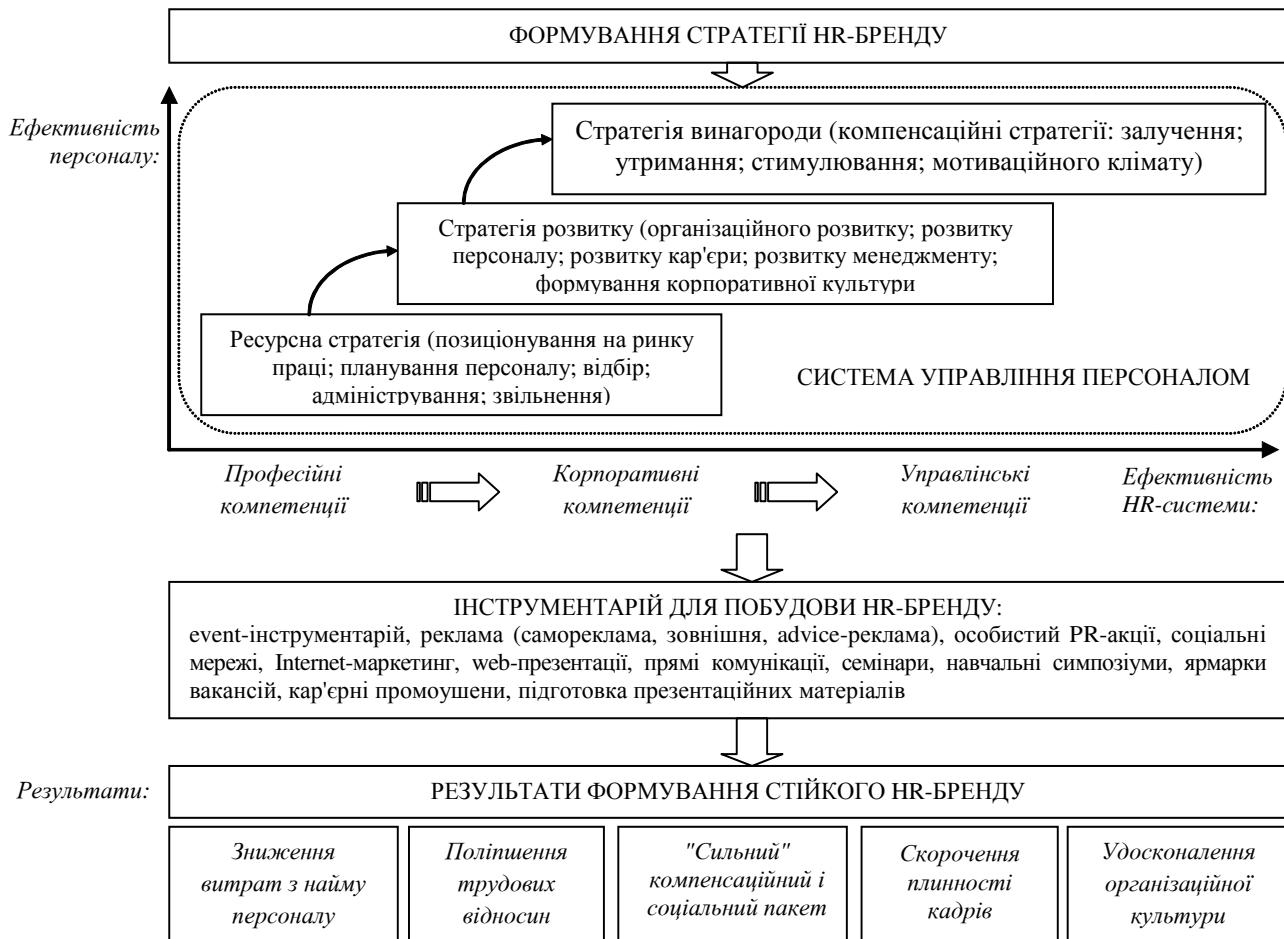


Рис. 1. Механізм побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця на ринку

Джерело: фрагмент запропонованого механізму [19].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦЛІЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрутування теоретико-методологічних засад механізму побудови стійких HR-брендів на основі використання сучасних персонал-технологій. Досягнення поставленої мети уможливлюється в ході вирішення таких завдань: дослідження теоретико-методологічних засад застосування сучасних персонал-технологій у вітчизняній практиці; здійснення аналізу поточного стану HR-брендингу в Україні; моніторинг та оцінка ефективності застосовуваних персонал-технологій вітчизняними компаніями; розробка механізму побудови стійкого HR-бренду.

Об'єкт дослідження — HR-брендинг. Предмет дослідження — сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом вітчизняних компаній.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

У нашому дослідженні були використані такі науково-дослідні методи: 1) загальнологічні методи: абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, моделювання, класифікація; теоретичні методи: системний і структурно-функціональний аналіз; ситуативний та історичний підходи; діалектичний, порівняльний (компаративний) методи; 2) емпіричні методи: контент-аналіз документів й інформаційних потоків; спостереження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Спільне дослідження RosExpert & "ЕКОПСІ Консалтинг", результати якого викладені в роботі О. Купцової,

показало, що сучасні менеджери вважають ідеальною ту компанію, в якій є працює згуртований колектив; наявна сильна корпоративна культура (11,2% опитаних), спостерігається тривала стабільність бізнесу (9,7% опитаних), обраний дієвий стиль управління (7,8% опитаних) і узгоджена система менеджменту в компанії (7,0% опитаних) [9]. Цієї ж думки дотримуються І. Кандаурова і С. Сидоркіна, вважаючи, що сьогодні в основі HR-брендингу лежить якісна робота з персоналом всередині компанії, впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності [10]. Р.Е. Мансуров зазначає, що тема HR-брендингу є актуальною саме зараз. Як і все нове, HR-брендинг викликає неоднозначне сприйняття: з однієї сторони, це — іміджевий "рятувальний круг" для компаній в умовах фінансової нестабільності, з іншої, це — не більше, ніж данина моді [11]. Що ж таке HR-бренд? У своїй роботі К.С. Куликова визначає зміст HR-бренду за його роллю, внутрішнimi i зовнішнimi складовими. Зокрема вона ставить акцент на мотивації, стимулюванні та методах оцінки персоналу як основних внутрішніх детермінантах і на функціях рекрутингу і необхідності створення профілю співробітника як основних зовнішніх детермінантах [12]. Л. Харламова і А. Безбородова вважають, що HR-бренд — це дзеркальне відображення позиціонування компанії на ринку, "зліпок" стратегії керівництва по відношенню до персоналу, який спирається на місію, корпоративну культуру і філософію бізнесу [13]. На доказ взаємозв'язку задоволеності працівників брендом роботодавця і задоволеності брендом споживача наведемо результати

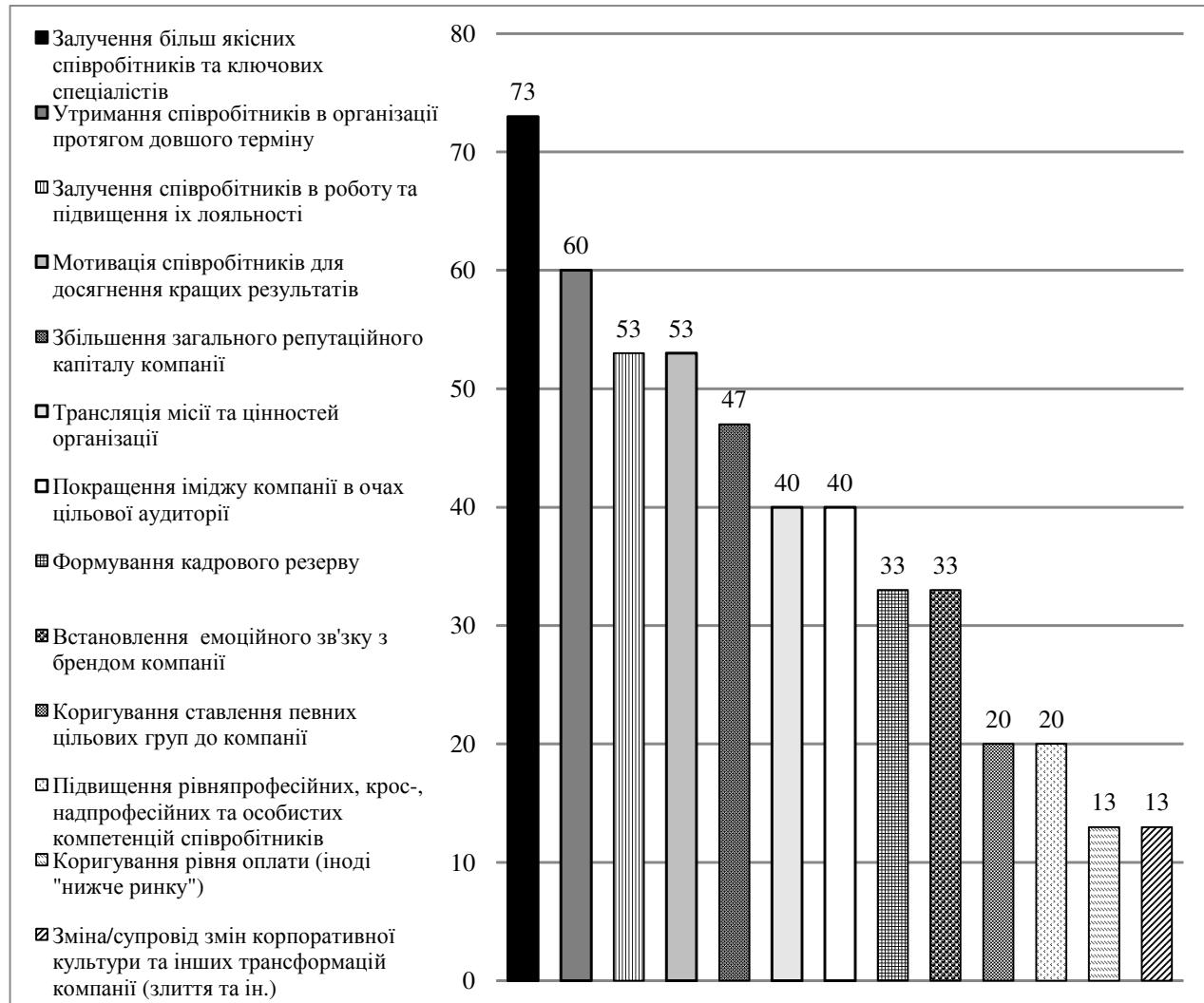


Рис. 2. Цілі HR-брендингу в українських компаніях, %

Джерело: за даними дослідження компанії HeadHunter [20].

Інтернет-дослідження, які свідчать: для забезпечення споживчої задоволеності необхідно досягти задоволеності співробітників компанії роботою на рівні, не менше 60—80% [14]. А в науковому дослідженні Т. Альошиної стверджується, що збільшення задоволеності на кожні 5 значень дає збільшення споживчої задоволеності на 1,3 пункту, що, в свою чергу, збільшує прибуток на 0,5% [15]. В практичному дослідженні та презентації С. Никонорова підсумовано, що HR-бренд — це образ компанії в свідомості співробітників і потенційних працівників на ринку праці в цілому, представлений такими складовими підсистемами HR, як розвиток персоналу, імідж компанії, культура і цінності та компенсаційний пакет [16].

Слід погодитись з М. Грачевим у тому, що сьогодні існує два підходи до формування бренду роботодавця [17]: синтетичний (поступовий), прийнятний для компаній, які щойно входять на ринок та індуктивний, прийнятний для компаній, які вже тривалий час діють на ринку. При цьому надзвичайний інтерес викликає сам механізм створення HR-бренду. Зокрема в експерт-дослідженні роботодавців hh.ua запропонована модель побудови HR-бренду, яка включає такі обов'язкові складові, як атрибути, індивідуальність, цінності і переваги [18]. На наш погляд, важливим при побудові стійкого HR-бренду є визначення детермінант, авторська інтерпретація яких була наведена в роботі О. Гетьман і А. Цибулько [19], де зазначе-

но, що HR-бренд — це продукт компанії, для забезпечення популярності якого у споживачів слід зробити його привабливим для цільової аудиторії (наявних і потенційних працівників), тобто перетворити на улюблена марку. Базисом улюбленої марки є психологічна задоволеність працівників, сформована на рівні емоцій. Економічні параметри і функціональні характеристики є підсилюючими позитивний емоційний ефект складниками. І, нарешті, надбудовою є високий рівень організації бізнесу. Відповідно до цих детермінант HR-бренду компанії-роботодавця та узагальнення сучасних теорій HR-менеджменту було запропоновано механізм побудови стійкого HR-бренду компанії-роботодавця [19], де основні його інструменти наведено на рисунку 1.

На наш погляд, сутність механізму побудови та ефективного управління HR-брендом організації на основі використання маркетингових персонал-технологій полягає в пошуку компромісу між вимогами і потребами компанії та її працівників (зокрема, в системі відносин "роботодавець — працівник" та "працівник — працівник"). Компанія повинна мати можливість задовольнити потреби у висококваліфікованому і високо компетентному персоналі для досягнення поставлених цілей, забезпечивши міцні позиції на ринку праці і сформувавши їх бажану поведінку для ефективного функціонування на ринку. На сучасному етапі все більше керівників українських компаній

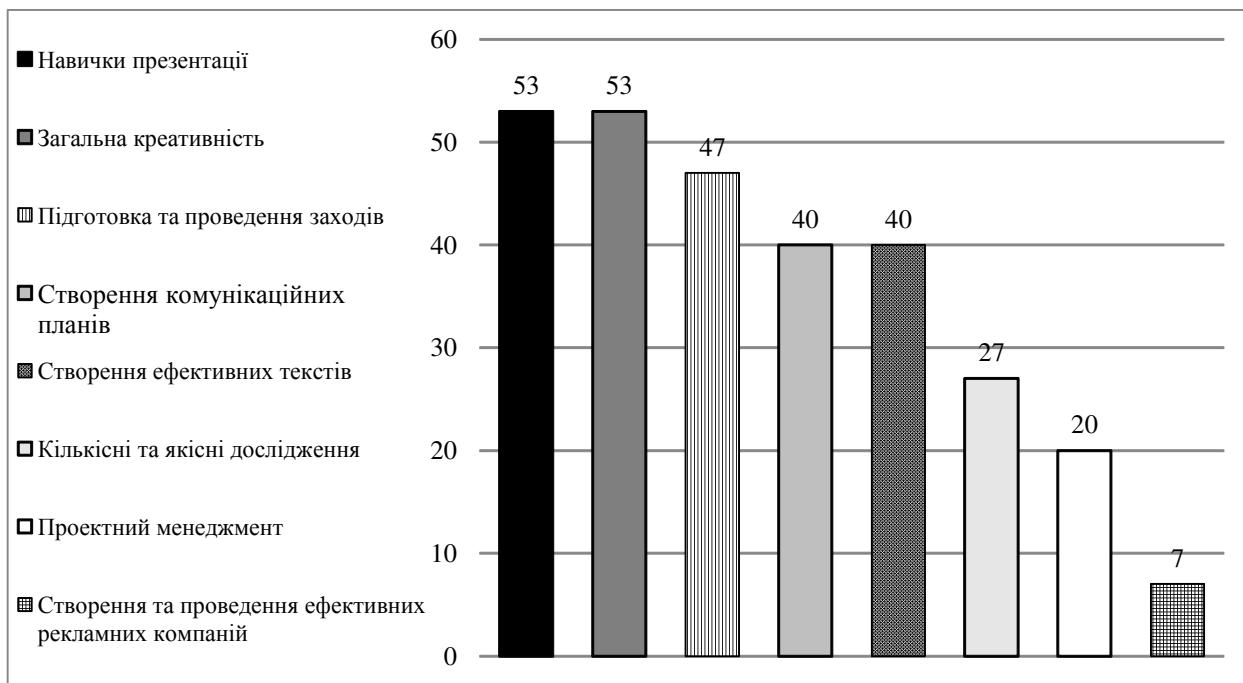


Рис. 3. Компетенції HR-фахівців, необхідні для HR-брендингу, %

Джерело: за даними дослідження компанії HeadHunter [20].

ставить перед своїми HR-департаментами вимоги по впровадженню заходів з підвищення привабливості компанії як роботодавця, про що свідчать результати дослідження, проведеного Міжнародним кадровим порталом HeadHunter [20]. В опитуванні "Чому ми працюємо або не працюємо з репутацією компанії як роботодавця?" взяли участь 53 представника HR-департаментів провідних компаній України, серед яких 50% мають 100% українські інвестиції, 25% — частково забезпечені іноземним капіталом і 25% — компанії зі 100% іноземним капіталом. Чисельний склад цих компаній складає: понад 1000 співробітників — 10% опитаних; штат 300—1000

співробітників — 15% опитаних; штат 100—300 співробітників — 20% опитаних; штат 50—100 співробітників — 35% опитаних; штат 20—50 співробітників — 10% опитаних і менше 20 співробітників — 10% [20]. Про те, що перед ними ставляться завдання з HR-брендингу (кадровому брендингу, розвитку репутації компанії як роботодавця), повідомили 80% опитаних (рис. 2).

За наведеними даними, найчастіше цілями HR-брендингу респонденти називають залучення висококваліфікованих співробітників і "рідкісних" фахівців, утримання кадрів в організації протягом тривалого часу і залучення нових співробітників і підвищення їх лояльності. Серед

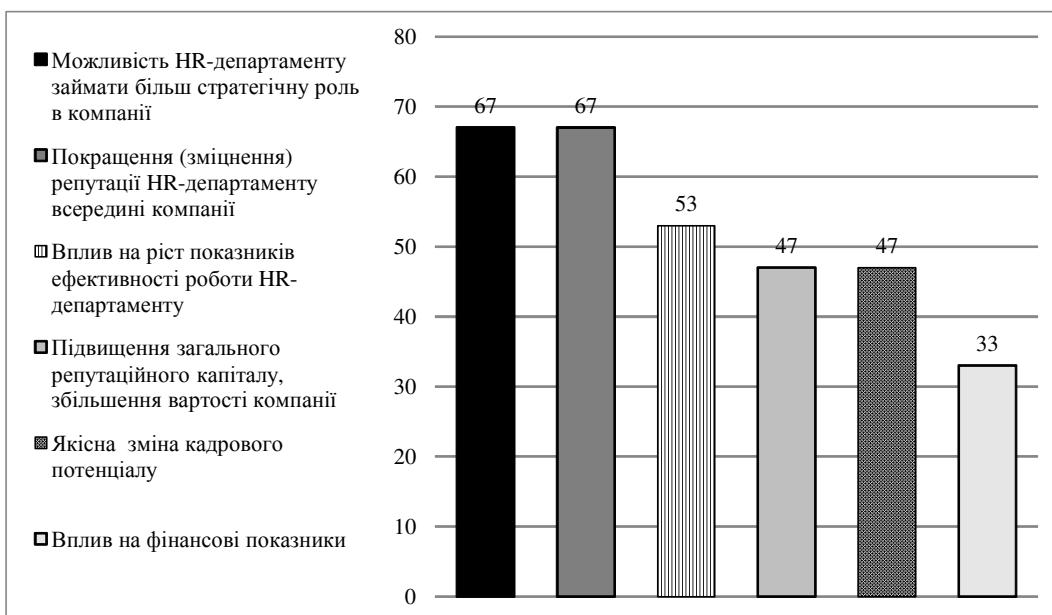


Рис. 4. Найбільш значущі результати HR-брендингу за оцінками українських роботодавців, %

Джерело: за даними дослідження компанії HeadHunter [20].

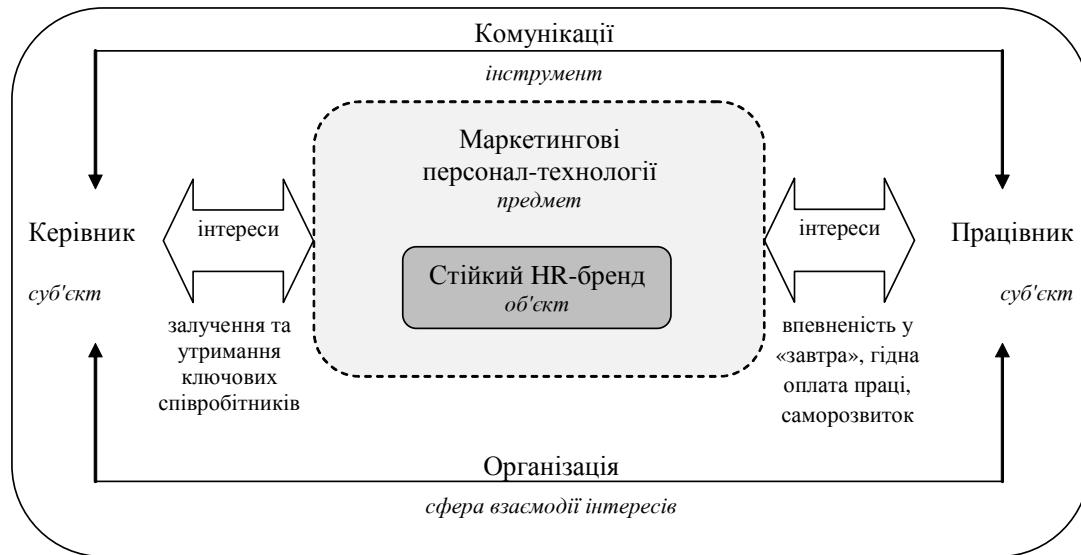


Рис. 5. Роль маркетингових персонал-технологій у забезпеченні ефективності взаємодії суб'єктів трудових відносин

Джерело: розроблено авторами.

основних компетенцій, які слід більше розвивати співробітникам HR-департаменту для підвищення майстерності у реалізації проектів з HR-брендингу, учасники дослідження найчастіше вказували навички презентації, загальну креативність і підготовку у проведенні заходів (рис. 3).

Учасникам дослідження було запропоновано оцінити результати програм і проектів HR-брендингу, що проводяться в їх компаніях. Рейтинг найбільш значущих з точки зору респондентів результатів, яким присуджені оцінки "важливо" і "дуже важливо" представлений на рисунку 4. З результатів проведеного дослідження видно, що грамотно проведений HR-брендинг, підвищуючи загальний репутаційний капітал компанії, здатний збільшити вартість бізнесу, якісно змінити кадровий потенціал компанії, і зрештою, вплинути на її фінансові показники. Респонденти зазначають, що роботу над створенням успішного образу в очах співробітників слід здійснювати постійно.

Отже, наші власні дослідження і дослідження провідних компаній-роботодавців свідчать про те, що необхідно підвищувати ефективність системи управління персоналом в цілому. На наш погляд, ключову роль у забезпеченні ефективного взаємозв'язку між персоналом і керівництвом повинне мати впровадження маркетингових персонал-технологій (рис. 5).

Маркетингові персонал-технології у запропонованій системі виступають одночасно як базис для побудови стійкого HR-бренду, посередник у взаємодії інтересів працівників і компанії-роботодавця та гарант розвитку організації. Саме тому ми вважаємо за необхідне наголосити на необхідності застосування маркетингових технологій, що дозволить покращити імідж вітчизняних організацій-роботодавців на внутрішньому ринку праці та допоможе підвищити конкурентоспроможність самих організацій в процесі утримання якісних кадрів.

ВИСНОВКИ

Маркетинг персоналу використовує методи, що представляють собою синтез маркетингових і кадрових технологій управління. Головна відмінність маркетингу пер-

соналу від класичних загальноприйнятих у нашій країні методів планування персоналу полягає в тому, що він розглядає ринок праці саме як сферу, діючу за ринковими законами.

Гарна репутація компанії як роботодавця, її стійкий HR-бренд допомагає скоротити вартість і терміни підбору персоналу, залучити кваліфікованих фахівців, прискорити адаптацію і навчання кадрів, направити зекономлені кошти на нові програми по роботі з співробітниками. HR-брендинг за визначенням є актуальним і необхідним для будь-якої сучасної організації. Основний ефект від впровадження HR-бренду — зниження плинності кадрів, скорочення витрат на їх підбір і адаптацію, а отже, підвищення якості бізнес-процесів.

Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушат., обуч. по программам "Мастер делового администрирования" / Майл Армстронг. — 8-е изд. — СПб: Питер, 2005. — 831 с.
2. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Иванкина, С.В. Нгуль. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. — 189 с.
3. Абрамов Н.М. Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / Н.М. Абрамов, А.А. Бежовец. — Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета, 2006. — 48 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=807703>
4. Лобанов Д. Внутренний маркетинг персонала / Д. Лобанов // Банковский менеджмент. — 2008. — № 4. — С. 31—33.
5. Управление персоналом организаций: [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова.— М.: Инфра-М, 1997. — 512 с.
6. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала: монография / Р.Е. Мансуров. — СПб: БХВ-Петербург, 2011. — 142 с.
7. Oswald N. and Marquardt L. Employer branding — hit or miss? (2014), Available at: <http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx> (Assess: March, 21, 2014).

8. Shravanti B. (2014), HR Branding, MBA Jobs, Available at: http://www.coolavenues.com/know/hr/sumanth_1.php (assess March, 21, 2014).
9. Купцова Е. Создание адекватного HR-бренда требует немалых затрат / Е. Купцова // Управление персоналом. — 2010. — № 6. — С. 52—57.
10. Кандаурова И.А. Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня / И.А. Кандаурова, С.В. Сидоркина // Управление развитием персонала. — 2007. — № 4 (12). — С. 10—25.
11. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров // Управление персоналом. — 2011. — № 19. — С. 40—51.
12. Куликова К.С. Место HR-бренда в общем брендинге компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Economics/6_116694.doc.htm.
13. Харламова Л.Н. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л.Н. Харламова, А.В. Безбородова // Вісник Донецького університету економіки та права. — 2011. — № 1. — С. 141—144.
14. Практические рекомендации по работе с репутацией бренда работодателя в Интернете [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/08/16/rabota_s_reputatsiej_brenda_rabotodatela_v_internete.aspx
15. Алешина Т. HR-бренд: как исправить недостатки? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/3121/24/97>
16. Никоноров С. Что Intel разрабатывает в Сибири? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ferralabs.ru/index.php?news=2549>
17. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М.В. Грачев. — М.: Рич, 2011. — 342 с.
18. HR-Бренд работодателя [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/hr-brend-rabotodate>
19. Гетьман О.О. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій в діяльності вітчизняних підприємств / О.О. Гетьман, А.І. Цибулько // Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. — Запоріжжя: Запорізький національний університет, ЗНУ, 2014. — № 2 (22). — С. 5—15.
20. HR-брендинг в украинских компаниях: цели и результаты [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-brending-v-ukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezultaty.htm>
- References:**
1. Armstrong, Michael (2005), Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Practice of HR Management], textbook for students, who is studying MBA, Ed. 8, Piter, St.-Petersburg, Russian Federation, 831 p.
 2. Ivankina, L.I. and Ngul, S.V. (2009), Upravlenie personalom [HR Management], textbook, Izd-vo Tomskogo politehnicheskogo universiteta, Tomsk, Russian Federation, 189 p.
 3. Abramov, N.M. and Bezhovets, N.M. (2006), Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis Management], textbook, Izd-vo Altaiskogo gosudarstvennogo universiteta, Barnaul, Russian Federation, 48 p. [Online], Available at: <http://bookre.org/reader?file=807703> (Assess: September, 15, 2014).
 4. Lobanov, D. (2008), "Inner personnel marketing", Bankovskii menedzhment, no. 4, pp. 31—33.
 5. Upravlenie personalom organizatsii [HR Management of organization], (1997), textbook, Edited by A.Ya. Kabanov, Infra-M, Moscow, Russian Federation, 512 p.
 6. Mansurov, R.E. (2011), HR-brending. Kak povisit' effektivnost' personala [HR-branding. How to rise of personnel effectiveness], monograph, BHV-Peterburg, St.-Petersburg, Russian Federation, 142 p.
 7. Oswald, N. and Marquardt, L. Employer branding — hit or miss? (2014), [Online], Available at: <http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx> (Assess: September, 22, 2014).
 8. Shravanti, B. (2014), HR Branding, MBA Jobs, [Online], Available at: http://www.coolavenues.com/know/hr/sumanth_1.php (Assess September, 21, 2014).
 9. Kuptsova, E. (2010), "Creation of adequate HR-brand needs a great cost", Upravlenie personalom, no. 6, pp. 52—57.
 10. Kandaurova, I.A. and Sidorkina, S.V. (2007), "Investment in the future of the company through the education of staff today", Upravlenie razvitiem personala, no. 4 (12), pp. 10—25.
 11. Mansurov, R.E. (2011), "HR-branding. How to rise of personnel effectiveness", Upravlenie personalom, no. 19, pp. 40—51.
 12. Kulikova, K.S. (2010), "HR-brand placement in the common branding of the company" [Online], Available at: http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Economics/6_116694.doc.htm (Assess: September, 28, 2014).
 13. Kharlamova, L.N. and Bezborodova, A.V. (2011), "Inner personnel marketing as an effective tool of HR Management", Visnik Donetskogo universitetu ekonomiki ta prava, no. 1, pp. 141—144.
 14. Practical recommendations to work with image of employer in Internet, [Online], Available at: http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/08/16/rabota_s_reputatsiej_brenda_rabotodatela_v_internete.aspx (Assess: September, 25, 2014).
 15. Aleshina, T. (2012), "HR-brand: how to avoid lacks?" [Online], Available at: <http://planetahr.ru/publication/3121/24/97> (Assess: September, 24, 2014).
 16. Nikonorov, S. (2013), "What is developing Intel in Siberia?" [Online], Available at: <http://ferralabs.ru/index.php?news=2549> (Assess: September, 23, 2014).
 17. Grachev, M.V. (2011), Syperkadry: Upravlenie personalom v mezdunarodnoi korporatsii [Super-staff: HR Management in the international corporation], Rich, Moscow, Russian Federation, 342 p.
 18. "HR-brand of employer" [Online], Available at: <http://www.hr-portal.ru/blog/hr-brend-rabotodate> (Assess: September, 27, 2014).
 19. Getman, O.O. and Tsibulko, A.I. (2014), "Development of modern marketing staff technologies in the activity of domestic enterprises", Visnik Zaporiz'kogo Natsional'nogo Universitetu: Ekonomichni nauki, no. 2 (22), pp. 5—15.
 20. "HR-branding in the Ukrainian companies: purposes and results" [Online], Available at: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-brending-v-ukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezultaty.htm> (Assess: September, 24, 2014).

Стаття надійшла до редакції 18.10.2014 р.