

**HR-БРЕНД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

У статті досліджено роль маркетингових персонал-технологій у процесі ефективного управління персоналом. Розглянуто маркетинг персоналу як філософію бізнесу і стратегію управління персоналом та одну з основних функцій кадрової служби. Доведено, що послідовно реалізуючи маркетингові персонал-технології в створенні ефективної системи управління персоналом, очікуваним результатом є формування її сильного та стійкого HR-бренда на ринку робочої сили і на ринку робочих місць. З'ясовано, що в основі HR-бренда закладено створення стійкого, позитивного і привабливого образу організації в свідомості найманих працівників в порівнянні з конкурентами, а в основі HR-брендинга – увага до співробітників, якісна робота з персоналом всередині компанії, чітке уявлення про очікування, впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності. Серед елементів HR-бренда виокремлено: інноваційний потенціал компанії; людський капітал; товар (послуги) компанії (сприйняття споживачами; корпоративну культуру та цінності). До основних асоціацій з компанією-працедавцем зараховано: надійність, перспективність, професіоналізм, згуртованість, престижність, інноваційність, соціальність, чесність, законність. Доведено, що для успішного формування HR-бренда конкретної організації необхідно чітко визначити цільову аудиторію, виявити її цінності та окремого працівника. Встановлено, що першочерговим завданням HR-фахівців є формування чіткого переліку потреб потенційних і реальних співробітників компанії шляхом моніторингу, вивчення роботи конкурентів. У статті визначено цілі внутрішнього та зовнішнього HR-брендинга та запропоновано HR-заходи для їх досягнення в організації.

*The role of marketing technologies of personnel is investigational in the process of effective personnel management. Marketing of personnel as business philosophy is considered, strategy of personnel management and one of basic functions of skilled service. It is well-proven that consistently realizing marketing technologies of personnel in creation of effective control system by a personnel, the expected result must be forming of resistant and proof HR-brand at the market of labour force and at the market of workplaces. It is found out, that in basis of HR-brand creation of proof, positive and attractive character of organization is stopped up in consciousness of the hired workers as compared to competitors, and in basis of HR-branding is attention to the employees, quality work with a personnel, clear idea about expectation, introduction of new skilled technologies, development of the systems of motivation on key indexes of efficiency. Among the elements of HR-brand it is included: innovative potential of company; human capital; commodity (services) of company (of perception)consumers; corporate culture and values. To the basic associations with a company-employer it is included: reliability, perspective, professionalism, solidarity, prestige, innovativeness, sociality, honesty, legality. It is well-proven that for the successful forming of HR-brand of some organization it is necessary to define a target audience and educe her values and separate worker. It is set that the near-term task of HR-specialists is forming of clear list of necessities of potential and real employees of company by monitoring, study of work of competitors. In the article certainly aims of internal and external HR-branding is offered HR-measures for their achievement in organization.*

*Ключові слова: людські ресурси, маркетингові персонал-технології, наймані працівники, організація, персонал, компанія-роботодавець, персонал-технології, управління персоналом, HR-бренд, HR-брендинг, цінності.*

*Keywords: human capitals, marketing technologies of personnel, hired workers, organization, personnel, company-employer, technologies of personnel, management a personnel, HR-brand, HR-branding, values.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** В сучасних умовах дедалі більше керівників розуміють, що саме люди, людські ресурси є тим вирішальним чинником, який дає змогу організації домогтися успіху в досягненні намічених цілей, використанні ресурсів і допомагає вижити, перемогти в умовах ринкової економіки. При цьому управління людьми є ключовим напрямом роботи керівників усіх рівнів, що дає змогу організації та її підрозділам повніше використати свій потенціал.

Маркетингові персонал-технології сьогодні є ефективним інструментом в управлінні персоналом. Вони сприяють формуванню позитивного HR-бренда і, власне, стійкого позитивного іміджу організації-роботодавця як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. А це, своєю чергою, є запорукою формування престижу компанії в очах потенційних працівників і тих, які вже зайняті. Тому створення «сильного» HR-бренда – надзвичайно актуальне завдання будь-якої організації, яка прагне

завоювати увагу висококваліфікованих фахівців і тим самим зайняти гідне місце на ринку, забезпечивши високий рівень конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** В сучасних конкурентних умовах дедалі більше компаній перебувають в активному пошуку шляхів підвищення ефективності системи управління бізнесом. При цьому акцентують у системі управління бізнесом на управлінні персоналом – єдиним ресурсом, який має глибокий інтелектуальний потенціал і є невід'ємною складовою капіталу будь-якого підприємства, оскільки від його грамотного використання залежить успішність бізнесу загалом. Роль HR-бренда в управлінні персоналом – предмет особливої уваги органів державного управління, роботодавців, науковців, практиків. Ці проблеми висвітлені в працях Д. Аакера, І. Дуракова, А. Кибанова, Р. Мансурова, Ф. Котлера, В. Пустотіна, Дона Шульца та інших авторів. Аналіз публікацій свідчить, що деякі проблеми маркетингових персоналотехнологій у процесі управління персоналом залишаються недостатньо вивченими, а саме питання щодо місця HR-бренда та HR-брендинга в створенні ефективної системи управління персоналом, у просуванні бренду роботодавця на ринку. Дослідження цих питань дало б змогу коректно й ефективно розширити сферу маркетингу персоналу до виду управлінської діяльності, спрямованої на залучення, утримання, подальший розвиток та мотивацію високопрофесійних фахівців, які вмють і хочуть якісно й високопродуктивно працювати. Необхідність формування належного теоретико-методичного забезпечення цих наукових завдань зумовила вибір теми дослідження та визначила її актуальність.

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем ролі HR-бренда в управлінні персоналом зумовлює окреслення таких **цілей**:

- визначити роль маркетингових персоналотехнологій у процесі управління персоналом;
- з'ясувати місце HR-бренда та HR-брендинга у створенні ефективної системи управління персоналом;
- виокремити основні елементи HR-бренда;
- сформулювати основні асоціації з компанією-роботодавцем;
- визначити цілі внутрішнього та зовнішнього HR-брендинга і запропонувати HR-заходи для досягнення намічених цілей організації

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливими інструментами ефективного управління персоналом організації на основі застосування яких вона досягає поставлених стратегічних цілей є персоналотехнології. Вважаємо, що якими б сприятливими не були передумови, чинники і якими б високоякісними, достатніми, дешевими та невичерпними з економічного погляду не були ресурси компанії, «усе вирішують кадри» – єдиний ресурс, здатний мислити, обмірковувати, зіставляти альтернативи та опрацьовувати (приймати, впроваджувати) результативні (креативні) рішення, спрямовані на забезпечення ефективності поточного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності на перспективу.

Уявлення про роль технологій управління персоналом, а, відповідно, і про роль самих працівників кадрових служб зазнали істотних змін. Учені виділяють різні підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманітарний [1]. Проте, враховуючи сучасний стан ринку праці, практики схиляються до необхідності застосування маркетингового підходу до управління персоналом, використовуючи який можна досягти реального зростання результативності бізнесу за наявного трудового потенціалу та фінансових ресурсів. Його розвиток вбачаємо у створенні концептуальних основ маркетингу персоналу як філософії бізнесу, розробленні та освоєнні маркетингових персоналотехнологій (відповідного інструментарію).

Під маркетинговими персоналотехнологіями розуміємо широкий спектр інструментів маркетингу, прийнятих у процесі ефективного (результативного) управління персоналом та підвищення його лояльності й продуктивності в конкретних умовах бізнессередовища в інтересах організації [2, с. 112].

З позиції маркетингу персоналу, робоче місце в організації є товаром ринку праці (враховуючи дуальність останнього, який ділиться на ринок робочої сили і ринок робочих місць). Організація прагне створити такі робочі місця і такі умови праці для співробітників, які можна вигідно продати, залучаючи якомога більше кваліфікованих фахівців. Це, своєю чергою, розширює сферу маркетингу персоналу до виду управлінської діяльності, спрямованої на залучення, утримання, подальший розвиток і мотивацію високопрофесійних фахівців, які умють та хочуть високоякісно і продуктивно працювати.

Із позиції філософії бізнесу маркетинг персоналу в організації реалізується шляхом ефективного задоволення потреб співробітників, які взаємодіють як один з одним, так і зі споживачами; організація розширює можливості задоволення потреб і, тим самим, перетворює останніх на своїх постійних клієнтів, забезпечуючи стабільне становище на ринку. Тому, з одного боку, маркетинг персоналу

варто розглядати як філософію бізнесу і стратегію управління персоналом, з іншого – як одну з основних функцій кадрової служби. При послідовній реалізації маркетингових персонал-технологій у створенні ефективної системи управління персоналом, очікуваним результатом має бути створення її сильного та стійкого HR-бренда на ринку робочої сили (де попит формується під впливом роботодавців), так і на ринку робочих місць (де попит формують наймані працівники). У класичному розумінні, HR-бренд – це створення стійкого, позитивного і привабливого образу компанії у свідомості найманих працівників порівняно з конкурентами [4]. В основі HR-брендинга – увага до співробітників, високоякісна робота з персоналом в організації, чітке уявлення про очікування, впровадження нових кадрових технологій, розроблення систем мотивації за ключовими показниками ефективності [3, с. 69].

На наш погляд, HR-бренд – це представлення, позиціонування компанії на ринку, що опирається на місію, корпоративну культуру та філософію бізнесу, яка склалася та реалізується компанією. Очевидно, що позитивне сприйняття загального бренду організації на ринку позитивно позначається і на формуванні HR-бренда. Основними перевагами впровадження HR-бренда є: 1) зниження плинності кадрів, 2) зменшення витрат на їхній добір і адаптацію, а, отже, підвищення якості бізнес-процесів.

Внутрішній HR-брендинг спрямований на підвищення лояльності співробітників, зростання задоволеності роботою, гордості за компанію, в якій вони працюють. В основі внутрішнього HR-брендинга міститься:

- уявлення про очікування і потреби персоналу компанії;
- увага до співробітників;
- ефективна робота з персоналом;
- впровадження сучасних персонал-технологій;
- розробка систем мотивації за KPI (ключовим показником ефективності).

HR-брендинг – комплекс заходів, який фахівці HR-служб реалізують для того, щоб організація:

- була пізнаваною на ринку праці серед претендентів;
- набула лояльності у діючих працівників, споживачів ринку праці, та щоб кандидати вибирали організацію, хотіли в ній працювати, а, отримавши роботу, не звільнялися [3, с. 89].

«Сильний» HR-бренд організації-роботодавця дає змогу зменшити вартість і терміни добору персоналу, залучити висококваліфікованих фахівців, прискорити адаптацію й навчання кадрів, спрямувати заощаджені кошти на нові програми розвитку персоналу та формування «сильних» компенсаційних і соціальних пакетів. Основний ефект від впровадження HR-бренда – зниження плинності кадрів, скорочення витрат на їхній добір і адаптацію, а, отже, підвищення якості бізнес-процесів.

Питання управління персоналом та, особливо, побудови HR-бренда є вкрай складними і суперечливими. Без особистої участі керівництва HR-директор з цим завданням самостійно не впорається. HR-директор може запропонувати як найефективніше проводити добір, адаптацію, навчання, кадрову ротацию персоналу та здійснювати інші HR-механізми, згрупувавши їх в єдину комплексну систему; але щоб вона запрацювала, йому потрібні схвалення та підтримка зі сторони вищого керівництва компанії та фінансові ресурси. Якщо вище керівництво не бере особистої участі у вирішенні питань HR-брендинга, не зацікавлене у його формуванні, то на зазначені потреби не виділяють кошти і жодний HR-брендинг у такій організації не діятиме.

Загальновідомо, що HR-бренд має бути тісно пов'язаний з назвою компанії. Тобто в HR-слогані, HR-логотипі та іншій символіці повинна обов'язково бути назва самої компанії, яка по суті, відображає товар або послугу, пропоновані споживачеві або потенційному претендентові. Інакше HR-бренд ніхто не співвідноситиметься з назвою компанії, і усі зусилля будуть марними.

Вважаємо, що до основних асоціацій з організацією-роботодавцем варто віднести:

**Надійність.** Важливо донести наступні думки: 1) організація надійна, займає певний ринковий сегмент, в якому досягає успіху; 2) компанія піклується про своїх співробітників: не залишить у скрутку хвилину, допоможе розв'язати проблему.

**Перспективність.** Компанія динамічно розвивається, надаючи співробітникам право і можливість для професійного і кар'єрного зростання. Роботу в організації персонал розглядає як своєрідне вкладення у своє майбутнє, яке може бути виражене в отриманні професійного досвіду, надбанні теоретичних і практичних знань, налагодженні зв'язків.

**Професіоналізм.** В організації працюють справжні професіонали у своїй сфері, з якими фахівець, який відбувся, може говорити однією мовою, а молодий працівник – отримати дорогий досвід і знання. Питання вирішуються оперативно і грамотно, тому працювати в такому колективі легко та приємно.

**Згуртованість.** Трудовий колектив об'єднаний спільною метою компанії – бути успішним і як єдине ціле досягати виконання, окреслених перед ним завдань.

**Престижність.** Працювати в компанії престижно. Всі – від генерального директора до прибиральниці – задоволені, що працюють тут.

**Інноваційність.** Персонал організації постійно удосконалює свої навички, отримуючи нові знання в результаті проходження навчальних програм, тренінгів, що своєю чергою дає змогу генерувати нові ідеї розвитку бізнесу.

**Соціальність.** Організація зосереджена не лише на ефективності ведення бізнесу, а й приділяє значну увагу соціальним питанням: надає своїм працівникам широкий спектр соціальних гарантій та пільг.

**Чесність.** Компанія гарантує виконання всіх обіцянок і зобов'язань перед своїми співробітниками, партнерами та клієнтами.

**Законність.** Компанія працює з дотриманням усіх вимог трудового законодавства і забезпечує своїм співробітникам правовий захист.

Отже, HR-бренд – це образ компанії як роботодавця, її репутація на ринку праці, спосіб вираження її індивідуальності, спосіб донесення цінностей компанії до цільової аудиторії (кандидати, співробітники, колишні співробітники, клієнти та інші). Його потрібно розвивати оскільки:

- ринок праці є не збалансованим. Людей, які шукають роботу, багато, а талановитих фахівців мало. У конкурентній боротьбі за справжніх професіоналів перемагають ті компанії, яким є що запропонувати, щоб притягнути й утримати цінних співробітників компанії необхідно робити свої переваги надбанням гласності.

- престижність дає змогу істотно економити на доборі й адаптації нових співробітників, оскільки вони самі є зацікавлені у вакансіях таких компаній і вже наперед мотивовані.

Серед елементів HR-бренда варто виділити наступні:

- інноваційний потенціал компанії (технології в навчанні та ефективність різних бізнес-процесів);

- людський капітал (персонал, таланти);

- товар (послуги) компанії (сприйняття з боку споживачів);

- корпоративна культура та цінності [3, с.86].

Вважаємо, що основним наповненням HR-бренда є цінності. При цьому персонал компанії – основне джерело їх донесення.

Очевидно, що якими б не були ці елементи, їх не оцінять усі однаково. Адже брендинг завжди ґрунтується на суб'єктивній оцінці на рівні симпатій і переваг, які у всіх різні. Тому для успішного формування HR-бренда конкретної компанії необхідно чітко визначити цільову аудиторію та виявити її цінність.

Основними цінностями для працівника є: можливість офіційного працевлаштування; високий розмір «білої» зарплати; стабільність роботи компанії; наявність медичного страхування; чітка та зрозуміла система премій і бонусів; корпоративне і зовнішнє навчання за рахунок компанії; пільги і компенсації (транспорт, харчування, знижені ціни на продукцію компанії та ін.); гнучкий графік роботи; кар'єрне зростання; дружній та згуртований колектив; адекватне керівництво та ін.

Першочергове завдання для ейчарів – сформувані чіткий список того, чого хочуть потенційні та реальні співробітники компанії. З'ясувати це можна шляхом моніторингу відгуків про компанію (що подобається, чим незадоволені); проведення анкетного опитування персоналу (для визначення міри прихильності й задоволеності працею), вивчення роботи конкурентів (що вони пропонують) та ін.

На жаль, сьогодні HR-брендинг в Україні реалізується здебільшого на інтуїтивному рівні, оскільки нема системного підходу, чіткого розуміння завдань, а розподіл відповідальності між відділами нефективний. У практичній діяльності розвиток HR-бренда має бути спільним проектом для HR-відділу та відділу маркетинга. Вирішити це завдання варто таким способом: HR-відділ відповідає на питання «Що?», а маркетологи – на питання «Як?». Тобто ейчари формують основну концепцію HR-бренда (місія компанії, корпоративні цінності, системи мотивації і навчання та ін.), знаючи потреби цільової аудиторії (справжніх і майбутніх співробітників). А у відділі маркетинга займаються розробленням та впровадженням інструментів для найкращого втілення цієї концепції (наповнення сайту, робота зі ЗМІ, інші способи позиціонування).

**Висновки.** Вважаємо, що основними цілями внутрішнього HR-брендинга має бути:

- формування прихильності співробітників, підвищення лояльності працівників до організації, зменшення плинності кадрів;

- оптимізація витрат на навчання і адаптацію персоналу;

- оптимізація процесу підбору персоналу;

До пріоритетних цілей зовнішнього HR-брендинга відносимо:

- залучення талантів;
- позиціонування організації в якості дбайливого працедавця і престижного місця роботи;
- формування високої позитивної репутації компанії;
- зростання прибутковості компанії.

Для досягнення поставлених цілей організації повинні використовувати такі методи (HR-заходи):

- 1) формувати кадровий резерв;
- 2) створювати системи мотивації до праці;
- 3) розробляти програми заохочення особливо талановитих співробітників, мобільності, ефективної ротації кадрів та ін.;
- 4) утворювати ефективні системи коучингу, наставництва, рекрутингу, аутстафінгу, аутплейсменту;
- 5) формувати механізм управління корпоративними зв'язками (розвиток корпоративних ЗМІ (газети, стінгазети, використання символіки компанії (ручки, блокноти та ін.); участь у конкурсі на отримання премії «HR-бренд»; співпраця з ВНЗ (спільні магістерські програми; організація конференцій; залучення студентів на стажування; занесення талановитих студентів у кадровий резерв).

Отже, маркетингові персонал-технології є дієвим інструментом в управлінні персоналом, який допомагає організації не лише сформувати імідж привабливого працедавця на рику праці, а й значно підвищити лояльність і продуктивність його найманих працівників у конкретних умовах бізнес-середовища в інтересах підприємства.

### *Література*

1. Дяків О. П. Роль HR-менеджера в діяльності сучасної організації/ О. Дяків, О. Шиян // *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасного менеджменту» 15-16 квітня 2010 року.* – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – С. 259-261.
2. Кибанов А. Я. *Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.* – М. : ИНФРА-М, 2010. – 301 с.
3. Мансуров Р. *HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров.* – СПб. : БХВ-Петербург, 2011. – 210 с.
4. Прохоровська С. А. Місце соціальної відповідальності у формуванні та розвитку бренду роботодавця / С.А. Прохоровська. // *Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*] – (Тернопіль, 24-25 вересня 2015 року) – 2015. – С. 111–112.