

з метою досягнення високих соціальних результатів економічної діяльності та зниження соціальної напруги;

постійний моніторинг та оцінка наслідків здійснюваних соціальних перетворень, передбачення можливих соціальних ризиків та оцінка ефективності одержаних результатів.

Література

1. Соціальний розвиток України: сучасні трансформації та перспективи / С.І. Бандур, Т.А.Заяць, В.І. Куценко та ін. — Черкаси: Брама-Україна, 2006. — 620 с.

2. Соціальні індикатори рівня життя населення. — К.: Держкомстат України, 2009. — 220 с.

3. Статистичний збірник «Регіони України». Ч.1. — К.: Держкомстат України, 2009. — 369 с.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2010 р.

УДК331.108:322.4

Т. П. Збрицька,

Г. О. Савченко,

канд. екон. наук, доц., ОДЕУ, ДонНУ

HR-БРЕНДИНГ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

АНОТАЦІЯ. У статті визначено основні причини, переваги та недоліки застосування компаніями HR-брендингу у сфері управління персоналом, розглянуто основні етапи розроблення та реалізації HR-брендингу, методичні підходи до обґрунтування доцільності його використання як запоруки успішної кадрової політики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Бренд, імідж компанії, управління персоналом, HR, HR-брендинг, роботодавець, ринок праці, кадрові технології.

АННОТАЦИЯ. В статье определены основные причины, преимущества и недостатки применения компаниями HR-брендинга в сфере управления персоналом, рассмотрены основные этапы разработки и реализации HR-брендинга, методические подходы к обоснованию целесообразности его использования как залогов успешной кадровой политики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бренд, имидж компании, управление персоналом, HR, HR-брендинг, работодатель, рынок труда, кадровые технологии.

The SUMMARY. In article principal causes, advantages and lacks of application by companies Hr-brendinga in sphere of management of the personnel are defined, the basic development cycles and realisations HR-brendinga,

methodical approaches to a substantiation of expediency of its use as pledge of successful personnel selection are considered.

KEY WORDS: a brand, image of the company, management of the personnel, HR, HR-branding the employer, a labour market, personnel technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді. HR-брендинг — нове, маловідоме поки поняття маркетингу, це робота з репутацією компанії як роботодавця. В даний час даний напрям, що знаходиться на стику маркетингу і управління персоналом, є одним із самих затребуваних. Раніше компанії займалися перш за все розробкою нових продуктів і послуг і бачили ключову роль маркетингу в підвищенні продажів і розвитку бізнесу. Сьогодні ж погляди все частіше звертаються до HR-департаменту. Таким чином, люди, що займаються рекрутментом, і управлінням персоналом, стають архітекторами бренду. І з'являється новий напрям — HR-брендинг.

За останні роки ринок праці зазнав багато змін. Буквально на наших очах, усього за якихось п'ять-сім років, відбулася стрімка трансформація одвічного поняття «кадри» в нове поняття «людський капітал». Цей перехід був такий блискавичний, що не всі компанії встигли усвідомити, на якому ступені цього переходу вони знаходяться: кадри — персонал — людські ресурси — людський потенціал — людський капітал.

До останнього часу ринок праці був «ринком роботодавців», тепер же це «ринок кандидатів». Пояснюється це тим, що сьогодні кваліфікований фахівець, який знаходиться в пошуку роботи, розглядає одночасно відразу кілька вигідних пропозицій про працевлаштування, причому від різних роботодавців.

Є думка, що конкурентна боротьба за «кадри — людський капітал», зараз знаходиться в самій початковій стадії свого розвитку. Відповідно «кадри», що раніше розглядалися як «витратна» частина діяльності підприємства і його витрачання, в нинішніх умовах можуть розглядатися тільки як надбання організації і найдорожчий її актив. У таких умовах «людський капітал» потребує маркетингових досліджень (моніторингу заробітних плат), збільшення вартості (навчання персоналу) і вартості (HR-брендинг) репутації т.п.

Міняється сам бізнес, міняються люди, що його розвивають, і самі керівники, відповідно, міняються системи мотивації. З метою залучення та утримання ключових співробітників, які здатні швидко адаптуватися в нових умовах і забезпечувати розвиток бізнесу, необхідно застосовувати нові кадрові технології. Кадровий маркетинг

(HR-marketing) зараз знаходиться на стадії формування. HR-менеджери по всьому світу експериментують і діляться результатами своїх експериментів. Сформувалися свої чотири «Р» кадрового маркетингу people (люди), pay (оплата), position (позиціонування) і prospects (перспективи). Роблячи наголос на той або інший пункт, HR-менеджери міняють привабливість своєї компанії для претендентів різного рівня кваліфікації і різних професій. Робота з цими ж параметрами допомагає не тільки привертати нових співробітників, але і створювати програми утримання наявних кадрів.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Американськими фахівцями з HR було проведено наукове дослідження, яке чітко визначило різницю між брендом роботодавця і брендом персоналу. Терміни були запропоновані викладачами бізнес-школи Murray University (США) Сандрой Майлз і Глінн Менголд у 2004 році, коли вони продемонстрували поняття і структуру концепції *HR-брендингу*. Ця стаття була опублікована в «Journal of Relationship Marketing». Там брендинг персоналу визначений як «процес, за допомогою якого співробітники засвоюють бажаний образ компанії і передають його споживачам і іншим організаціям». Через брендинг персоналу компанія посиляє певні сигнали в зовнішнє середовище, і ці сигнали передаються саме на передньому фронті, в спілкуванні між продавцем-співробітником компанії і покупцем-клієнтом. Майлз і Менголд зрозуміли, що *брендинг персоналу* — це внутрішня складова ширшого поняття «HR-бренд», яке визначили як «образ, який проектується на споживачів і зовнішнє оточення». Цей образ повинен володіти конкретними властивостями, передавати дух компанії та її основні цінності [1].

Бретт Мінчингтон, директор консалтингової компанії «Australian Training Alliance», у 2003 р. почав досліджувати самі кращі приклади управління персоналом. Це привело до того, що у нього зібралася найбільша в світі колекція матеріалу про брендинг роботодавця.

У 2005 році Мінчингтон визначив бренд роботодавця як «образ організації як самого кращого місця для роботи» в свідомості співробітників, клієнтів і потенційних кандидатів на ринку праці. *Бренд роботодавця* відбивається в поведінці лідерів компанії і зачіпає політику компанії, корпоративну етику і культуру.

Бренд компанії як роботодавця — це система образів і цінностей, що описує унікальні властивості компанії, вона викликає емоції і допомагає учасникові ринку праці орієнтуватися і впізнавати «своїх» [2].

На Заході крупні компанії з однаковою увагою відносяться як до зовнішньої, так і до внутрішньої складовою HR-бренда. У Ро-

сії з цих двох напрямів діяльності розвитку HR-бренда більше прижився брендинг роботодавця.

Невирішені частини загальної проблеми. Для України HR-брендинг — це поки лише незнайома комбінація знайомих слів. Річ у тому, що роботу над HR-іміджем ведуть одиниці. В той же час спостерігається тенденція успішної реалізації кадрової політики і в невеликих компаніях. В українського HR-брендингу, безумовно, велике майбутнє. Інша справа, що він зараз на кустарному рівні. Власне, ця область не формалізована, не звідусь. Ніде не написано як цим займатися, але все ж, щось робиться у цьому напрямку. Ще проблема в тому, що саме в цьому питанні обов'язкова тісна взаємодія HR-департаментів і маркетингологів. А з цим у більшості випадків погано. Зазвичай маркетингологи вважають, що кадри — це не їх область відповідальності. Для розв'язання цієї ситуації компанія HeadHunter і заснувала премію «Бренд компанії як роботодавця».

Ціль статті — формалізувати знання HR-брендингу і донести до фахівців розуміння важливості і перспективності вивчення і розвитку цього ринку.

Виклад основного матеріалу. В даний час тема HR-брендингу стає все більш актуальною. Кожен роботодавець рано чи пізно починає шукати сучасніші інструменти для підвищення прибутковості свого бізнесу. Всі вони відомі і вельми традиційні: скорочення витрат, модна сьогодні тема «бережливого виробництва» і тощо. Проте скоротити витрати можна і за рахунок персоналу, причому, не зменшуючи їм зарплату, а навпаки, вкладаючи гроші в «людські ресурси».

Професія HR-менеджера, або фахівця з управління персоналом (від англійського — human resources), прийшла на зміну кадровику радянського зразка років 10 тому. Але якщо раніше співробітники відділу кадрів виконували виключно рутинну роботу (оформлення і ведення документації по найму, звільненню, виходу у відпустку і так далі), то круг обов'язків HR-менеджерів значно ширший. Почали свою діяльність перші HR-відділи в нашій країні всього з однієї функції — підбору персоналу. Багато хто до цих пір вважає, що діяльність HR-менеджера обмежена підбором персоналу. Але ця думка помилкова: рекрутинг — тільки одне з напрямів діяльності фахівця з людських ресурсів. Кадровик, завалений лише заявами про прийом на роботу або звільнення, залишився у минулому. Нинішній HR-спеціаліст відповідає за всю кадрову політику компанії. Сьогодні в їх обов'язки входить не тільки залучення кваліфікованих фахівців і оформлення трудових відносин, але і навчання, адаптація та мотивація працівників, регулювання їх чисельності,

вирішення конфліктів, що виникають у колективі, оцінка персоналу й результатів праці, формування системи оплати, планування кадрових потреб компанії, створення корпоративної культури, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

У 1990-і роки грамотних управлінців персоналом на ринку вдень з вогнем не можна було знайти, тому почати кар'єру в галузі можна було без профільної освіти. Вимоги до „ейчарів» зводилися іноді до трьох чинників: хорошій базовій освіті, володінню англійською мовою і первинному досвіду в рекрутменті. Проте сьогодні вимоги значно посилилися. Роботодавцю необхідна спеціалізована освіта.

Вищої освіти для HR-менеджера недостатньо — адже коло виконуваних ним обов'язків дуже широкий. Більшість успішних фахівців в області human resources відвідують додаткові курси і тренінги (притому численні). Тут вивчають теорію управління персоналом, а також набувають практичних навичок. Часто заняття проходять у формі ділових ігор, де слухачі аналізують діяльність і ефективність HR-служби, визначають перспективну і поточну потреби в кадрах, розробляють процедуру підбору і професійного навчання співробітників, оцінюють персонал, вивчають його мотивацію. Крім того, саме фахівець в області human resources відповідає за те, як люди працюють і наскільки комфортно відчують себе в колективі. Він повинен піклуватися про персонал і всіляко сприяти тому, щоб всі співробітники ходили на роботу як на свято. Тому стратегічне мислення, знання психології, творчий підхід — обов'язкові складові хорошого HR-менеджера.

HR-брендинг у деякому розумінні можна назвати революцією HR-технологій. Сьогодні діяльність будь-якої компанії все частіше розглядається у вигляді реалізації певних проектів. На ринку з'являються нові продукти, торгові марки, бренди, інноваційні технології, термін реалізації яких — від одного-двох до трьох-п'яти років. Для роботи над такими проектами, як правило, необхідний персонал, якому за вельми короткий проміжок часу потрібно стати згуртованим колективом. І тут без грамотного командотворення не обійтися. Сама ж команда, як відомо, потребує місії, девізу, гімну, командних принципів. Саме тому HR-брендинг виконує подвійну функцію по відборі персоналу: знайомить як можна більшу кількість потенційних претендентів з ідеологією компанії і об'єднує вже працюючих фахівців, що приймають цінності компанії в команду ефективних співробітників. Крім того, HR-брендинг дозволяє не тільки утримувати лояльних співробітників, але й відсівати небажаний контингент.

Одне з основних завдань HR-менеджера — реалізація програми «Привабливий роботодавець» або створення іміджу привабливої на ринку праці компанії. Це непросте завдання також лягає на плечі HR-відділу і називається HR-брендинг. Проте жоден, навіть найпрестижніший, диплом не гарантує успіху в професії. Експерти «старої школи», що починали в HR без профільної освіти, упевнені, що запорука успіху — особисті якості й досвід.

Що стосується досвіду, то він, як і диплом, сьогодні потрібний більш спеціалізований — наприклад, у компанії конкретної галузі або з певною чисельністю персоналу. HR, що працює на виробництві, часто повинен мати досвід контактів з профспілками, вміти вирішувати проблеми, пов'язані з нормуванням праці. HR-спеціалістам крупних торгових мереж важливо вміти справлятися з труднощами, що стосуються масового рекрутменту, плинності кадрів і утримання персоналу. Особливо цінується досвід роботи в західній компанії, де бізнес-процеси HR грамотно розроблені і чітко прописані.

У цілому, HR-брендинг — актуальна тема для відділу кадрів практично будь-якого сучасного підприємства. Проте є і виключення. Наприклад, не виправданий він для підприємств, розрахованих на короткострокову перспективу, і не завжди необхідний монополістам у своїй галузі або регіоні. Існують і відмінності — в першу чергу, пов'язані з бюджетом і креативністю — у технологіях для підприємств різного масштабу. Як правило, чим менше і молодше компанія, тим на радикальніші і відважніші заходи по залученню персоналу і кроки по рекламі свого корпоративного бренду вона може зважитися. А солідні банки швидше приділять увагу освітнім програмам і співпраці з вузами.

Останніми роками підхід до управління людськими ресурсами зазнав значні зміни, і сьогодні для нового співробітника HR-департамент — обличчя компанії. Ця структура грає в організації найважливішу роль у пошуку відповідних кадрів, і, як наслідок, є одним з ключових ланок у побудові сильного бренду і розвитку бізнесу.

У минулому *брендинг* був націлений на пізнання споживачем брендів. Завдання компанії полягало в розповсюдженні, домінуванні та комунікації. «Добре розрекламований бренд схожий на особистого товариша» — ця фраза, що приписується Томсону, розвинулася в гармонійну систему побудови брендів.

Побудова бренду особистості дозволяє добитися чіткого зворотного зв'язку від покупців, що потрапляють у цільову групу, на яку направлений бренд. Наступною складовою брендингу є реклама, просування та паблісіті: значність, стиль, творчий підхід і використання медіа. При складанні бренду враховується все, що

відноситься до товару і розглядається через призму конкурентних пропозицій.

Бренд є інвестицією в майбутнє. Фірма, набираючи обороти, завоює все нових і нових споживачів. Чим вдаліше сьогодні фірми та її справи, тим значно дорожче в грошовому еквіваленті оцінюється торгова марка. Бренд сам визначає межі, в яких він існує, і здатний розвивати цілі галузі виробництва і категорії товарів.

Працювати в HR сьогодні не тільки цікаво і престижно, але й вигідно. Експерти ринку праці відзначають, що співробітники HR-департаменту стрімко «дорожчають». Згідно огляду щомісячних базових зарплат менеджерів HR-департаменту, проведеному рекрутинговою компанією Antal International Russia, менеджери по компенсаціях і пільгах стоять дорожче, ніж керівники інших напрямів [3]. Збільшиться попит на менеджерів із навчання та розвитку, відповідно, будуть швидше рости і їх зарплати.

HR-менеджеру потрібно бути у відмінних відносинах зі всіма — від директора до кур'єра, інакше буде втрачений контакт з колективом. Доведеться знаходитися «над сутичкою»: ніякої суб'єктивності, особистих симпатій та оцінювань. У його руках знаходиться і кадровий бюджет, і питання оптимізації чисельності персоналу, і навчання/адаптація співробітників, і вирішення трудових суперечок. І це далеко не повний список обов'язків. Крім того, постійно з'являються і нові — наприклад, управління знаннями (Knowledge Management) або внутрішні комунікації (відповідальність за корпоративну культуру, внутрішній брендинг, внутрішньокорпоративні заходи тощо)

Ринок досяг такого стану, коли HR-спеціалісти стали реальними партнерами бізнесу. І якщо ще років 10 тому їм доводилося доводити свою потрібність, то зараз практично всі компанії працюють з хедхантерами. Якщо раніше кадровик був завалений паперами по кадровому діловодству, то сьогодні він — ключова фігура компанії і права рука керівника. Бо, по влучному зауваженню Крока Рея, засновника мережі McDonald's, «ти хороший рівно настільки, наскільки хороші люди, яких ти наймаєш». Мабуть, кращого девізу для HR-менеджерів не знайти.

HR-брендинг — це, перш за все, робота з репутацією компанії як роботодавця. Фраза «незамінних немає» залишилася у минулому. Сьогодні успіх підприємства залежить від того, чи може воно утримати своїх талановитих співробітників. Багато керівників розуміють, що якщо не створять успішний HR-бренд своєї компанії, то будуть вимушені втрачати кращих кадрів.

У боротьбі за кваліфікованих співробітників самі роботодавці «перенаситили» ринок і часто тепер вимушені платити кандидату біль-

ше, ніж він стоїть насправді. Старі інструменти мотивації та залучення досвідчених фахівців не дають вже минулого ефекту, у зв'язку з чим виникає потреба в пошуку нових ефективних методів боротьби за таланти, найбільш перспективним з яких стає HR-брендинг, тобто формування іміджу компанії як привабливого роботодавця.

На нашу думку, HR-брендингом можна назвати систему заходів, направлених на формування стійкого привабливого іміджу компанії на ринку праці. Керівники компаній усвідомлюють, що недостатньо просто запропонувати кандидатам заробітну плату вище, ніж у конкурентів, щоб раз і назавжди вирішити кадрову проблему. Адже завжди знайдуться компанії, готові запропонувати вищу зарплату і привернути не тільки Ваших потенційних співробітників, але й переманити людей, що вже працюють у вашій компанії.

Таким чином, створюючи привабливий бренд компанії на ринку праці, HR-менеджери забезпечують як залучення нових співробітників, так і утримання тих, хто вже працює в компанії. Завдяки цьому компанія може стабільно розвиватися, вирішувати поставлені керівництвом бізнес-задачі. І важливий момент — економія засобів, що направляються до фонду оплати праці та на тривалу рекламу вакансій компанії в ЗМІ.

«Кадровий потенціал дуже обмежений: якщо людина працює не у тебе, значить, вона працює у твоїх конкурентів». У цих умовах вкладення в персонал і HR-брендинг є найбільш перспективними. Це комплексна тривала робота, яка вимагає серйозних інвестицій, причому це «довгі» інвестиції. Віддача від них по слідує не в один день, — оскільки HR-бренд — це не товар, який можна відразу купити. За рахунок інвестицій у персонал відбувається, поперше, підвищення якості персоналу, зниження плинності та формування високої лояльності співробітників. По-друге, це отримання пропозицій кращих кандидатів на ринку праці.

Важливим питанням є оцінка ефективності HR-брендингу. Необхідно відстежувати, скільки кандидатів приходить по рекомендації співробітників, стежити за кліматом усередині колективу, зокрема, серед нових кадрів, підвищувати ефективність діяльності відділу персоналу. Цей відділ повинен функціонувати не стільки як обслуговуючий департамент, а нести в собі той самий брендотвірний потенціал, акумулювати інформацію та створювати комплексні програми щодо взаємодії всіх співробітників. Варто відзначити, що ефективність HR-брендингу багато в чому залежить від широти обхвату аудиторії: з цінностями компанії повинні бути ознайомлені не тільки потенційні претенденти, але і потенційні партнери, клієнти, які також розділяють її ідеологію.

Висновки і перспективи подальших розвиток. У сучасному бізнесі все міняється дуже швидко. Фахівці в області рекрутингу і HR вимушені шукати нові шляхи, підходи і техніку для постійного підвищення ефективності своєї роботи. У зв'язку з дефіцитом працівників на ринку праці особлива увага приділяється тому, яка думка формується про роботодавця.

На наш погляд, HR-брендинг — термін суто капіталістичний, пов'язаний виключно з ринковими відносинами. І тому цілісність HR-брендингу полягає в тому, щоб забезпечувати роботодавцям додаткові переваги в конкурентній боротьбі.

Грамотна, планомірна і продумана робота з людськими ресурсами — це ознака цивілізованості роботодавця, ознака його прагнення до ринкового лідерства. А досягнення ринкового лідерства, придбання «додаткової вартості» за рахунок залучення якнайкращих кадрів — це якраз і є одне із завдань HR-брендингу.

На наш погляд, на питання «що таке успішний HR-брендинг?» відповідь може бути тільки одна: це така робота щодо пошуку, підбору і розстановки персоналу, яка забезпечує довгострокову економічну стабільність і довгострокову ефективність підприємств-роботодавців.

Крім того, успішність HR-брендингу — це ще і робота по формуванню нових, сучасних взаємин між працівниками і роботодавцями. Адже успішний HR-брендинг є таким комплексом заходів, який сприяє створенню дійсного (причому зацікавленого) партнерства власників, управлінців і найманого персоналу. Ну і, нарешті: успішний HR-брендинг дає можливість планувати зростання і розвиток бізнесу. При цьому якісний імідж роботодавця, можливо, є головною рушійною силою HR-процесів. Більш того, позитивний і керований імідж роботодавця — це, напевно, основна ідеологія HR. Адже HR-брендинг — це не тільки співпраця професійних навиків, але і, безумовно, співпраця професійних іміджів.

Роботодавець зобов'язаний бути привабливим у своїй галузі, забезпечувати своїм співробітникам творчу свободу, але при обов'язковому контролі необхідного завантаження робочого часу. Відповідно, роботодавець зобов'язаний піклуватися про власний імідж. І тоді імідж обов'язково відповість взаємністю. Тим більше, в умовах кадрового голоду.

Хороша репутація компанії як роботодавця допомагає скоротити вартість і терміни підбору персоналу, привернути кваліфікованих фахівців, понизити витрати на адаптацію і навчання кадрів, направити заощаджені засоби на нові програми по роботі з співробітниками. Сьогодні ефективний кадровий менеджмент і

внутрішній PR грають велику роль у процвітанні і прибутковості бізнесу, тому HR-брендинг за визначенням актуальний і необхідний усім компаніям.

Багато років брендинг сприймався як логотип або реклама. Нині і, можна упевнено припустити, в майбутньому брендинг — це не тільки захист іміджу, він ще стає орієнтований на компанію в цілому.

Література

1. *Домин В. Н.* Брендинг: новые технологии в России. — СПб., 2004. — 352 с. (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
2. *Захарычев Л. С.* Модель управления брендами предприятий-производителей // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 5. — С. 12—20.
3. *Фомина Е. В.* Повышение делового имиджа фирмы средствами брендинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2007. — №1. — С. 3—15.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2010 р.

УДК 331:330:314

А. Г. Злотников, канд. экон. наук, доц.,
зав. кафедрой, УО «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации»

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОЧЕРК РАЗВИТИЯ МЕТОДОЛОГИИ СООТВЕТСТВИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

АННОТАЦИЯ. Рассматриваются методологические подходы классиков экономической науки в отношении развития социально-трудовых отношений и демографического развития. Анализируются взгляды А. Смита, Т. Мальтуса, Д. Рикардо, С. Симонди, К. Маркса, Дж. С. Милля, Г. Спенсера и А. Маршалла по демографическим проблемам.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Демографические процессы, рост численности населения, демографическая политика, занятость, эволюция семейных отношений.

АНОТАЦІЯ. Розглядається методологічні підходи класиків економічної науки відносно розвитку соціально-трудових стосунків і демографічного