

Рис. 3

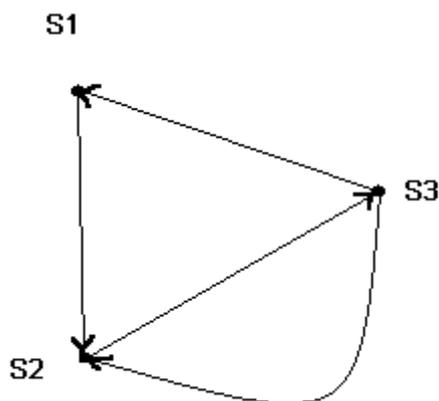


Рис. 4

Литература

Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / пер. с англ. под ред. И.И. Елисейевой. М. : Айдит – ЮНИТИ, 1997.

Management decision-making by means of determination of commercial real estate using the method of resemblance and inclusion

There are described the parameters, which characterize the appropriation of this or that object of commercial real estate to a particular class, using the method of resemblance and inclusion. Each object is characterized by a certain set of factors. Their presence or absence shows to some extent the inclusion of a certain sign into the given set of factors. For comparing the used parameters for greater originality there are used the square matrixes.

Key words: original sign, typical sign, matrixes of resemblance and comparison, sets, graphs and orthographs.

Т.Ю. АРЬКОВА
(Волгоград)

СУЩНОСТЬ HR-БРЕНДИНГА КАК МЕХАНИЗМА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Представлены обоснование, проблематика и анализ системы HR-брендинга организации как средства формирования положительного имиджа организации на рынке труда. Актуальность исследования объясняется недостаточной разработанностью методологического аппарата HR-брендинга российских компаний, способствующего улучшению их корпоративной репутации.

Ключевые слова: бренд, брендинг, внутренний брендинг, HR-брендинг, кадровый капитал, человеческий капитал, рынок труда, позиционирование, человеческие ресурсы.

Не вызывает сомнения тот факт, что в настоящее время для успешного развития современной организации основу ее стратегического управления должны составлять персонал-ориентированные технологии и эффективный брендинг (создание и продвижение бренда товара/услуги/организации на рынке). Практика управления человеческими ресурсами и маркетинговой деятельностью организации убедительно демонстрирует неоправданность их рассмотрения в отдельности, как неких самостоятельных функций менеджмента [3]. Через бренд потребитель контактирует с организацией, и его выбор зависит от ценностного наполнения бренда. Однако жизнеспособный бренд невозможно создать без людей, разделяющих его ценности, без их организации в единую команду на основе этих ценностей. Данное утверждение является краеугольным камнем внутреннего брендинга организации, а также ее внутреннего HR-брендинга.

Большинство современных специалистов в области управления человеческими ресурсами и маркетингом полагают, что персонал любой организации становится наиболее эффективным каналом донесения ценностей бренда до конечных потребителей. В то же время эффективность формируемых коммуникаций зависит от эффективности функционирования HR-службы (департамента) организации. Следовательно, сотрудники компании, в

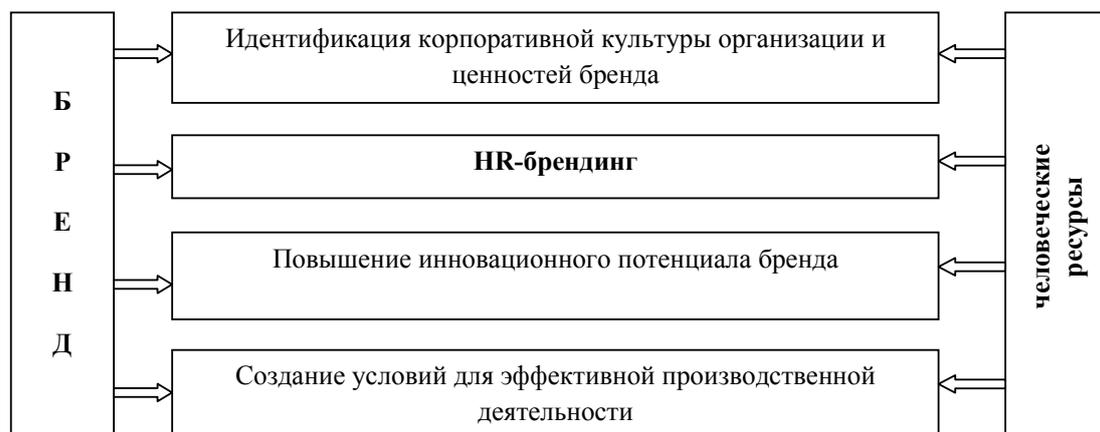


Рис. 1. Место HR-брендинга в концептуальной модели интеграции персонал-ориентированных технологий и инструментов бренд-менеджмента организации (составлено автором)

задачи которых входит организация процесса рекрутинга и управления персоналом, становятся своеобразными «строителями» и «архитекторами» бренда, тем самым создавая предпосылки для появления концептуально нового направления деятельности современной организации – HR-брендинга. Бренд как «ядро» стратегии управления персоналом включает в себя корпоративную культуру, бренд работодателя, инновационный потенциал бренда, товар. Необходимым условием эффективного управления ими является интеграция персонал-ориентированных технологий и инструментов бренд-менеджмента (рис. 1).

Интеграция персонал-ориентированных технологий и инструментов брендинга подразумевает следующее:

1. *Идентификация корпоративной культуры организации и ценностей бренда* предполагает управление корпоративной культурой путем трансляции ключевых, базовых ценностей бренда посредством:

- бесед с сотрудниками с целью выяснения их мнения относительно развития корпоративной культуры и ее взаимосвязи с базовыми ценностями бренда;
- бесед с новичками для получения обратной связи от людей со «свежим» и объективным взглядом на организацию;
- пропаганды ценностей бренда в корпоративных СМИ;
- специальных встреч и мероприятий, корпоративных праздников;
- обучения персонала с целью целенаправленного формирования определенных компетенций и представлений о компании-работодателе;

– рекрутинга (стратегическая задача – подбор персонала, соответствующего корпоративной культуре организации);

– формирования образа «идеального работника»;

– широкого использования символики бренда, традиций, ритуалов.

2. *Повышение инновационного потенциала бренда* предполагает увеличение творческих возможностей предприятия по разработке и реализации интеллектуальных и инновационных бизнес-процессов посредством обучения персонала передовым технологиям и методикам работы, стимулирование творческой активности и мотивации к участию в повышении инновационности бренда.

3. *Создание условий для эффективной производственной деятельности* с целью обеспечения высокого качества товара или услуги, которые включают технологическую оснащенность рабочих мест, психологический климат в коллективе, способствующий максимальному проявлению способностей, стимулирование профессионального роста, управление карьерой.

Несмотря на возрастающую популярность программ HR-брендинга и осознание руководством организаций важности и необходимости их применения и развития, мы вынуждены отметить отсутствие достаточного научно-методологического базиса HR-брендинга, глубоких теоретических разработок в данной проблемной области. Этот факт также определяет актуальность нашего исследования. Безусловно, следует констатировать тот факт, что западные организации накопили достаточный практический опыт применения методик HR-брендинга в своей текущей деятельности, в то



Рис. 2. Цели и инструментарий HR-брендинга организации
(составлено автором)

время как реализация HR-брендинга в практике российских организаций происходит, так сказать, на интуитивном уровне, спонтанно и несистематично. В первую очередь внимание на приоритетность развития данного направления обратили небольшие, семейные российские организации, но в настоящее время руководство крупных предприятий, несомненно, имеющих достаточно большой потенциал в области HR-менеджмента, начинают активное внедрение программ HR-брендинга. К основным предпосылкам появления философии HR-брендинга можно отнести следующие:

1. *Трансформация рынка труда из «рынка работодателя» в «рынок кандидата».* Можно с уверенностью констатировать тот факт, что в современном бизнесе происходит жесткая конкурентная борьба между работодателями за настоящих профессионалов, талантливых специалистов и топ-менеджеров, т.е. именно ценные сотрудники оказываются в ситуации выбора места трудоустройства.

2. В условиях жесткой конкуренции и борьбы за персонал компаниям приходится разрабатывать *новые методы привлечения и удержания сотрудников* в своей организации. Специалисты в области рекрутинга и HR-менеджмента вынуждены искать кардинально новые пути, подходы и техники для повышения эффективности управления кадровыми процессами в организации. Особое внимание уделяется тому, какой образ формируется об организации как работодателе. Появляется острая необходимость сделать преимущества работы в конкретной организации достоянием гласности, тем самым привлекая потенциальных работников.

3. *Изменения в системе мотивации сотрудников.* Современные технологии мотивации и стимулирования труда должны быть направлены на привлечение и удержание ключевых сотрудников, способных быстро адаптироваться к новым условиям бизнеса и обеспечивать его развитие.

4. *Развитие технологий кадрового маркетинга (HR-marketing, или маркетинг персонала).* Хотя данное направление в России пока находится на стадии формирования и во многом носит экспериментальный характер, уже можно говорить о формировании своего «маркетинга-микс» или «4P» (кадрового маркетинга), в который включены люди (people), оплата труда (pay, payment), позиционирование (position, positioning) и перспективы (prospects).

Акцентируя усилия на одном из данных аспектов или их комбинации, HR-менеджеры способны менять привлекательность имиджа своей организации для соискателей разного уровня квалификации и вида профессии. Также работа с элементами комплекса «4P» способствует не только привлечению новых сотрудников, но и разработке программ удержания и повышения лояльности персонала, уже работающего в организации.

На рис. 2 представлен авторский подход к формированию инструментов HR-брендинга. В настоящее время руководство любой современной, смотрящей далеко в будущее организации признает исключительную важность психологии взаимоотношений в коллективе, создания эффективной команды единомышленников, «друзей компании», приверженцев бренда. Несомненно, отношения между сотрудниками как по вертикали, так и по горизонтали являются одним из ключевых элементов бренда. Формирование сплоченной работоспособной команды возможно только благодаря созданию атмосферы взаимопонимания, взаимопомощи и ответственного отношения к своим обязательствам со стороны работников и администрации. В данном случае организация получает перспективу дальнейшего развития благодаря поддержке компетентного и лояльного персонала [2].

Как утверждает О. Бруковская, директор по маркетингу и PR группы компаний «HeadHunter», «.. если HR – это управление персоналом и, одновременно, подбор персонала, то перевести на русский язык понятие “HR-бренд” или “HR-брендинг” сложно. Согласно наиболее адекватному определению, это работа с репутацией компании как работодателя. Проблемная область HR-брендинга находится на пересечении маркетинга как позиционирования и рекрутмента, то есть HR-брендинг представляет собой маркетинг на рынке труда. Ситуация выбора специалистом будущего места работы сходна с выбором покупателем из нескольких товаров с идентичными свойствами и качеством. Известно, что именно здесь начинает работать бренд, то есть субъективная оценка, на уровне симпатий и предпочтений каждого» [1, с. 18]. Существуют следующие определения HR-бренда:

– это образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (настоящих и бывших сотрудников, кандидатов, клиентов, акционеров и др.);

– набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к организации;

– способ, которым бизнес строит свою идентичность, начиная с базовых основ и ценностей, и то, каким образом он доносит ее до всех заинтересованных лиц.

Мы считаем, что под HR-брендом целесообразно понимать систему транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе. Под HR-брендингом же подразумевается формирование комплекса мер, направленных на создание привлекательной репутации компании как работодателя. Одной из важнейших причин недостаточного методического обеспечения HR-брендинга, по нашему мнению, является отсутствие четкого понимания его сущности и проблемных областей, а также зон ответственности исполнителей (служб и отдельных сотрудников, в чей функционал должна входить реализация этого процесса). Очевидно, что залогом успешного развития HR-бренда организации является тесное взаимодействие отдела (службы) маркетинга и HR-департамента, однако это часто приводит к столкновению интересов данных служб и попыткам делегирования полномочий другим сотрудникам и, соответственно, переносу, разграничению и дальнейшему рассеиванию ответственности.

Говоря о стоимости HR-бренда, О. Бруковская отмечает, что это «та сумма, на которую сотрудники готовы уменьшить свои требования по компенсации ради работы в брендовой компании. То есть это способ привлечения квалифицированных сотрудников, но не деньгами, а созданием более привлекательного имиджа работы в компании» [1]. Таким образом, к основным целям HR-брендинга можно отнести следующие:

1. *Привлечение талантливых и квалифицированных специалистов.* Очевидно, что пользующиеся успехом работодатели без лишних усилий способны привлечь уникальных специалистов и успешных менеджеров высшего звена, которых менее престижные работодатели в состоянии нанять на работу только за очень высокое материальное вознаграждение.

2. *Снижение затрат на адаптацию и обучение новых сотрудников.* Сокращение данных затрат на адаптацию новых сотрудников базируется, прежде всего, на том, что персонал, привлеченный в организацию ее сильным HR-брендом и привлекательным имиджем, отличается высокой мотивированностью и желанием работать именно в данной компании. Такой персонал, как правило, легче справляется со сложным адаптационным периодом, т.к. уже заранее обладает хорошими знания-

ми и осведомленностью о своем новом работодателе, его традициях, ритуалах, специфике организационной культуры. Такие сотрудники нацелены на непрерывное повышение своих профессиональных качеств и компетенций.

3. *Обеспечение долгосрочной лояльности сотрудников, уменьшение текучести кадров.* Одной из ключевых задач HR-брендинга является удержание в компании профессионалов и менеджеров высшего звена, т.к. укрепление лояльности этих сотрудников составляет основу стабильного развития и процветания бизнеса организации.

4. *Сокращение стоимости и сроков подбора персонала.* Теоретически чем сильнее HR-бренд организации, тем ниже затраты на заработную плату сотрудников, т.к. ключевым фактором в выборе места трудоустройства выступает престиж организации-работодателя.

Таким образом, формирование эффективной политики HR-брендинга организации, по нашему мнению, направлено, прежде всего, на создание положительного образа организации как «желаемого» работодателя на рынке труда и престижного места трудоустройства, а также на улучшение корпоративного имиджа и деловой репутации организации.

Литература

1. Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. СПб. : Питер, 2010.
2. Козлов М. Имидж для своих. HR-брендинг как способ удержания и привлечения сотрудников// Деловой портал. Бизнес Актив. 2007. URL : <http://krasnoyarsk.biz/articles/topic/2007/01/26/hrbrand>.
3. Тульчинский Г.Л., Терентьева В.И. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. М. : Вершина, 2007.

Essence of HR-branding as the mechanism of organization's positioning at the labour-market

There is suggested the substantiation, range of problems and analysis of the system of organization's HR-branding as the means of formation of organization's positive image at the labour-market. The urgency of the research is in the insufficient development of the methodological apparatus of the HR-branding of Russian companies, favouring the improvement of their corporate reputation.

Key words: *brand, branding, internal branding, HR-branding, personnel capital, human capital, labour-market, positioning, human resources.*