

## **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ HR-БРЕНДА В СИСТЕМЕ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

***Балабанова Людмила Вениаминовна***

*Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

***Сардак Елена Викторовна***

*Доктор экономических наук, профессор кафедры маркетингового менеджмента, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»*

*В современных реалиях, характеризующихся повышением роли персонала в системе управления, ростом значимости HR-бренда, актуализируются вопросы поиска оптимальных подходов к исследованию HR-бренда, а также направлений развития бренда предприятия-работодателя. В статье приведены составляющие, цель и подходы к исследованию управления HR-брендом в системе управления персонал-маркетингом предприятия. Уточнено содержание маркетинговых исследований потенциала развития HR-бренда. Раскрыты особенности управления развитием бренда предприятия-работодателя и бренда персонала; охарактеризована их специфика. В процессе исследования использованы: методы контент-анализа, сравнения, синтеза, систематизации информации. Выявленные особенности управления развитием HR-бренда предприятия обеспечат основу для принятия обоснованных решений в системе управления персонал-маркетингом.*

***Ключевые слова:*** управление, система, персонал-маркетинг, HR-бренд, маркетинговые исследования, бренд предприятия-работодателя, бренд персонала, развитие HR-бренда, лояльность к HR-бренду.

## **HR-BRAND'S DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE PERSONNEL -MARKETING SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

---

***Balabanova Lyudmila Veniaminovna***

*Doctor of Economics, Professor, Manager by the Marketing Management Department, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayil Tugan-Baranovsky*

***Sardak Helena Viktorovna***

*Doctor of Economics, Professor of the Marketing Management Department, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayil Tugan-Baranovsky*

*In modern realities, characterized by an increase in the role of personnel in the management system, an increase in the importance of the HR-brand, the issues of finding optimal approaches to the study of the HR-brand, as well as directions for the development of the employer's brand, are being updated. The article presents the components, purpose and approaches to the study of HR-brand management in the personnel-marketing management system of the enterprise. The content of marketing research on the development potential of the HR-brand has been clarified. The features of managing the development of the employer's brand and the staff brand are revealed; their specifics are characterized. In the process of research the following methods were used: content-analysis, comparison, synthesis, systematization of information. The identified features of managing the development of the HR-brand of the enterprise will provide a basis for making informed decisions in the personnel-marketing management system.*

**Keywords:** *management, system, personnel-marketing, HR-brand, marketing research, the brand of the employer company, the brand of the personnel, HR-brand development, HR-brand loyalty.*

В современных условиях повышается актуальность вопросов, связанных с исследованием теоретико-методологических основ управления HR-брендом, что обусловлено рассмотрением сильного HR-бренда в качестве важного конкурентного преимущества предприятий на рынке труда. Наряду с этим, мерам по управлению HR-брендом в отечественных предприятиях уделяется недостаточно внимания; они либо отсутствуют вообще, либо осуществляются бессистемно и неквалифицированно. При этом большинство вопросов, рассматриваемых теоретиками и практиками в сфере управления персоналом, связаны с созданием бренда предприятия как работодателя без согласования с другими элементами системы персонал-маркетинга, при отсутствии связи с аспектами формирования бренда его персонала, а особенности развития и усиления HR-бренда в условиях маркетинговой ориентации предприятия освещаются недостаточно глубоко. Таким образом, возникает необходимость в исследовании аспектов, касающихся управления развитием HR-бренда в системе персонал-маркетинга предприятия.

Вопросы, связанные с исследованием отдельных аспектов управления брендом предприятия-работодателя, освещались в работах таких зарубежных и отечественных ученых: Бойетт Д. [1], С. Бэрроу, Р. Мосли [2], Ванэкен Б. [3], Дэвис С. [4], ЛеПла Дж. [5], Перция В. [6], Лейни Т.А. [7], Бруковская О.Н. [8], Шейн Э. [9], Балабанова Л.В. [10].

Несмотря на достижения ученых в развитии теории управления брендом предприятия, ряд аспектов все еще остаются недостаточно исследованными, в частности, касающиеся освещения особенностей управления HR-брендом в системе персонал-маркетинга предприятия. Так, требуют уточнения: сущность понятий «HR-бренд» и «управление HR-брендом», состав системы управления HR-брендом, особенности управления HR-брендом в системе управления персонал-маркетингом, специфика управления развитием HR-бренда в условиях маркетинговой ориентации предприятия. Актуальность проблемы, ее теоретическое и практическое значение обусловили выбор темы исследования, его цель и содержание.

Целью статьи является уточнение содержания управления развитием HR-бренда с точки зрения системного подхода.

В условиях маркетинговой ориентации предприятия его HR-бренд целесообразно определить как совокупность составляющих бренда предприятия - работодателя, а также бренда его персонала, обеспечивающих взаимное согласование и достижение целей предприятия и его работников (имеющихся и потенциальных). Исходя из этого, элементами HR-бренда предприятия выступают бренд предприятия - работодателя (внутренний и внешний) и бренд его персонала.

В свою очередь, управление HR-брендом предприятия следует трактовать как систему мероприятий по формированию, продвижению и развитию бренда предприятия

как инновационного, системообразующего работодателя, а также бренда его персонала с целью получения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия и персонала на рынке труда.

По результатам проведенных исследований выявлены особенности управления HR-брендом предприятия в системе управления персонал-маркетингом, в частности: его составляющие, цель, подходы к исследованию и объекты интеграции (рис. 1).

Так, управление HR-брендом предприятия целесообразно исследовать с позиций процессного, системного и комплексного подходов, в частности:

- как циклический процесс выполнения управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль, координация);

- как совокупность этапов деятельности по управлению HR-брендом предприятия (маркетинговые исследования, формирование, продвижение, развитие HR-бренда предприятия);

- как систему, выступающую органической составляющей интегрированной системы управления персонал-маркетингом.



**Рисунок 1 – Особенности управления HR-брендом в системе управления персонал-маркетингом предприятия (авторский подход)**

Для исследования системы управления HR-брендом предприятия целесообразно выделить в ее составе следующие подсистемы: управление брендом предприятия-работодателя, управление брендом персонала, управление маркетинговыми коммуникациями, управление развитием HR-бренда.

В свою очередь, в подсистему управления развитием HR-бренда предприятия рекомендуется ввести ряд элементов, в частности: маркетинговые исследования потенциала развития HR-бренда, управление развитием бренда предприятия-работодателя, управление развитием бренда персонала, управление развитием лояльности к HR-бренду предприятия.

Подчеркивая важность развития HR-бренда, следует обратить внимание на то, что оно должно базироваться на соответствии между теми его ценностями, которые задекларированы и популяризированы (с помощью комплекса маркетинговых коммуникаций), и ценностями, фактически реализуемыми в предприятии. Исследование соблюдения данного соответствия является залогом своевременного выявления отклонений, диагностики соответствующих проблем (следствием которых является снижение удовлетворенности работников, их лояльности, рост текучести и

т.п.), их устранения и предупреждения. Таким образом, объектом внимания руководства обязательно должно быть обеспечение соответствия между предложенными и реальными ценностями HR-бренда предприятия.

Высокую значимость в подсистеме управления развитием HR-бренда предприятия имеют маркетинговые исследования потенциала данного развития, которые должны предусматривать:

- исследование факторов маркетинговой среды, определяющих потенциал развития HR-бренда предприятия;
- мониторинг HR-бренда предприятия, выявление его сильных и слабых сторон;
- мониторинг комплекса маркетинговых коммуникаций (должен быть направлен на подготовку выводов относительно: системности и рациональности применения комплекса продвижения HR-бренда предприятия, наличия его сильных и слабых сторон, рациональности каналов маркетинговых коммуникаций, эффективности использования элементов комплекса продвижения HR-бренда предприятия);
- выявление возможностей и угроз для развития HR-бренда;
- исследование потенциала развития ценностей HR-бренда предприятия.

Поскольку управление развитием бренда предприятия-работодателя направлено на повышение конкурентоспособности бренда, формирование приверженности к нему со стороны имеющегося и потенциального персонала, других субъектов рынка труда, оно должно предусматривать:

- развитие ценностей бренда предприятия-работодателя в соответствии с потребностями целевой аудитории;
- разработку и реализацию программы по корректировке бренда предприятия-работодателя (по результатам выявления его сильных и слабых сторон);
- корректировку политики продвижения бренда предприятия-работодателя (на основе выявления ее проблемных зон);
- усиление акцента на социальных аспектах развития бренда предприятия-работодателя;
- развитие внутренних коммуникаций и внутреннего PR;
- модификацию (при необходимости) и усиление корпоративной культуры.

Следует подчеркнуть, что в условиях маркетинговой ориентации предприятий актуализируются вопросы, связанные с развитием и усилением корпоративной культуры. Так, в процессе развития корпоративной культуры целесообразно сконцентрировать внимание на культивировании и укреплении тех ее норм и ценностей, которые, во-первых, согласуются с концепцией бренда предприятия-работодателя, а во-вторых, будут ее поддерживать. При этом некоторые нормы и ценности должны быть нивелированы, а другие - модифицированы. Разработку соответствующих мероприятий следует осуществлять на основе маркетинговых исследований, позволяющих выявить степень соответствия корпоративной культуры концепции бренда предприятия-работодателя. Необходимо также обратить внимание на тот факт, что развитие корпоративной культуры предприятия зависит от модели организационного поведения персонала. Э. Шейн по этому поводу отмечал: "Культура – это продукт социального обучения. Средства мышления и манеры поведения, принятые и действующие в коллективе, становятся элементами культуры. Создать новую культуру невозможно. Однако можно требовать новых средств выполнения работы и новых типов мышления или стимулировать их; вы можете контролировать их, чтобы убедиться в их реализации; но члены организации не усвоят новых моделей поведения и сделают их частью новой культуры, если со временем действительно не станут работать лучше» [9, с. 138].

Организационное поведение персонала, в свою очередь, должно соответствовать характеристикам его бренда, который, наряду с брендом предприятия-работодателя, тоже нуждается в развитии.

Управление развитием бренда персонала предприятия направлено на повышение репутации персонала предприятия на рынке труда, усиление его бренда и должно предусматривать:

- разработку и реализацию программы по корректировке бренда персонала предприятия (на основе выявления его сильных и слабых сторон);
- создание комплекса мероприятий по формированию организационного поведения персонала, поддерживающего и развивающего его бренд;
- корректировку политики продвижения бренда персонала предприятия (по результатам выявления ее проблемных зон);
- развитие компетенций персонала;
- разработку процедур управления персоналом, обеспечивающих усиление его бренда;
- мотивацию поддержки и развития бренда предприятия-работодателя (путем обеспечения профессионального и карьерного роста, вознаграждений за достижения, выплаты премий и т.п.).

Особое значение в процессе управления развитием бренда персонала приобретают вопросы формирования такого организационного поведения работников, которое будет поддерживать и развивать бренд предприятия-работодателя. При этом важно обратить внимание на то, что такое поведение, в первую очередь, должно соответствовать бренду предприятия-работодателя [10].

Рекомендуемые мероприятия по формированию данного типа поведения предусматривают:

- разработку программ адаптации новых работников, менторинг;
- фокусную подготовку молодых специалистов;
- демонстрацию желаемой модели поведения лучшими работниками предприятия, которые имеют высокий авторитет в коллективе;
- привлечение персонала к обсуждению необходимости поддержки определенной модели поведения;
- признание и вознаграждение работников за действия, соответствующие установленным правилам поведения;
- оперативную корректировку нежелательных моделей организационного поведения персонала;
- мотивацию формирования у работников необходимой модели организационного поведения.

Следующим важным элементом подсистемы управления развитием HR-бренда предприятия выступает управление развитием лояльности к нему.

В процессе управления развитием лояльности к HR-бренду предприятия необходимо обеспечить условия для формирования приверженности к нему со стороны имеющегося, потенциального персонала и других субъектов рынка труда. На рис.2 изображены стадии формирования приверженности субъектов рынка труда к HR-бренду предприятия, из которого видно, что она базируется на лояльности.

При этом целесообразно конкретизировать отличительные характеристики приверженности HR-бренду предприятия. Так, в отличие от лояльности, рассматриваемой как положительное восприятие ценностей HR-бренда субъектами рынка труда, приверженность HR-бренду предприятия имеет следующие характеристики:

- стремление человека вносить позитивные изменения в имидж предприятия-работодателя;
- гордость за HR-бренд предприятия, за возможность своими действиями влиять на его развитие;
- чувство собственной значимости, которое появляется вследствие действий, направленных на поддержку и развитие HR-бренда предприятия;
- верность HR-бренду предприятия, которая проявляется в стабильности положительного отношения к нему в условиях изменения конъюнктуры рынка труда.



**Рисунок 2 - Стадии формирования приверженности субъектов рынка труда к HR-бренду предприятия (авторский подход)**

Управление развитием лояльности к HR-бренду предприятия должно предусматривать:

- разработку дополнительных ценностей бренда предприятия-работодателя, предлагаемых особо важным для предприятия работникам и кандидатам на вакансии;
- разработку мероприятий по росту конкурентоспособности HR-бренда предприятия;
- мотивацию развития лояльности к HR-бренду предприятия (путем расширения преимуществ бренда предприятия-работодателя).

Для успешного осуществления мероприятий по управлению развитием лояльности к HR-бренду предприятия необходимо обеспечить следующие условия:

- этичность поведения предприятия на рынке труда;
- открытые и честные взаимоотношения руководства с имеющимся и потенциальным персоналом, другими субъектами рынка труда;
- оптимизация взаимодействия HR-менеджеров как с работниками предприятия, так и с кандидатами на вакансии;
- готовность руководства предприятия к изменениям и затратам, связанным с внедрением мероприятий по росту конкурентоспособности HR-бренда и др.

Таким образом, авторами выявлены актуальные аспекты управления развитием бренда предприятия-работодателя и бренда персонала, которые обеспечат основу для принятия обоснованных HR-решений в предприятии.

Реализация предложенных авторами мероприятий по управлению развитием HR-бренда позволит обеспечить повышение эффективности системы управления персоналом, а также рост конкурентоспособности предприятия на рынке труда.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Бойетт Д. Гуру маркетинга / Джозеф Бойетт. – М. : Эксмо, 2011. – 320 с.
2. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с.
3. Ванэкен Б. Бренд помощь / Б. Ванэкен. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.
4. Дэвис С. Бренд-билдинг / С. Дэвис, М. Данн; пер. с англ. под ред. В. Домнина. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с. – (Серия: Маркетинг для профессионалов).
5. ЛеПла Дж. Стратегия развития бренда: Оригинальный практический инструментальный для лидерства вашего бренда / ЛеПла Джозеф Ф. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 384 с.
6. Перция В. Бренддинг: курс молодого бойца / В. Перция. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.
7. Лейни Т.А. Бренд-менеджмент: учеб.-практ. пособие / Т. А. Лейни, Е.А. Семенова, С.А. Шилина. – М. : Дашков и К°, 2010. – 228 с.
8. Бруковская О.Н. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Питер, 2011. – 272 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2013. – 352 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак Е.В. Концептуальные основы управления персоналом-маркетингом предприятия. [Текст] / Л.В. Балабанова // Economic and law human resources management issues: Collective monograph. - CARICOM, BARBADOS, 2016. - С. 15-29.