

## СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА HR-БРЕНДА ПРЕДПРИЯТИЯ

Резанович А.Е.

*ФБГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)», Челябинск, Россия (454080, Челябинск, пр-т им. В.И. Ленина, 76), e-mail:rae74@mail.ru*

---

В статье рассматривается достаточно новое для отечественной системы управления предприятием определение HR-бренд. Проводится критическое осмысление существующих трактовок определения HR-бренд в отечественной и зарубежной литературе, отмечаются общие черты между ними. В результате делается вывод об ошибочности установленного рядом авторов тождества между понятиями бренд работодателя и HR-бренд. Обосновывается авторская трактовка рассматриваемой дефиниции с помощью анализа понятий «человеческие ресурсы» (HR) и «бренд». Сущность HR-бренда раскрывается через его структурные элементы: ценности предприятия; культура взаимоотношений (внутренние коммуникации); традиции предприятия; имеющиеся компетенции персонала; стиль управления; возможности профессионального развития и карьерного роста. Каждому элементу дана краткая характеристика-обоснование. В статье описаны преимущества, которые получает предприятие, если создаст сильный HR-бренд и будет эффективно им управлять, отмечается экономическая эффективность данного процесса.

---

Ключевые слова: бренд, человеческие ресурсы, HR-бренд.

## ESSENCE AND STRUCTURE OF HR-BRAND COMPANY

Rezanovich A.E.

*"South-Ural State University (National Research University)", Chelyabinsk, Russia (454080, Chelyabinsk, Lenin avenue, 76), e-mail: rae74@mail.ru*

---

The article discusses the definition of HR-brand, which is fairly new to the domestic enterprise management system. A critical reassessment of existing interpretations of the definition of HR-brand in domestic and foreign literature has carried out, and similarities between them has observed. As a result, the conclusion about the fallacy of identity that many authors established between the concepts of employer brand and HR-brand. Substantiates the author's interpretation of the definition considered by analyzing the concepts of "human resources» (HR) and "brand." HR-brand essence has revealed through its structural elements: the value of the enterprise; Culture relationships (internal communications); tradition of the enterprise; existing staff competencies; management style; opportunities for professional development and career growth. To each element has given the brief characteristic of justification. The article describes the benefits that the company receives, if it will create a strong HR-brand and will effectively manage it, the economic efficiency of the process is marked.

---

Keywords: brand, human resources, HR-brand.

В настоящее время на рынке труда обострилась конкуренция между работодателями, что обусловлено сложившимся дефицитом высококвалифицированных специалистов. Эта ситуация получила название «рекрутинговый бум», который актуализировал вопросы повышения имиджа компании, имиджа работодателя и HR-бренда.

Нетрудно заметить, что перечисленные вопросы в той или иной степени связаны с персоналом предприятия, поэтому к HR-бренду проявляется все больше и больше внимания. Так как тема HR-бренда нова для современного сообщества HR-специалистов, ее теоретико-методологическая основа только начинает формироваться. Данное направление в науке пребывает в процессе становления и уточнения определений. Настоящая статья – попытка восполнить существующий пробел в теории управления персоналом.

Логика научного исследования предполагает установление единого терминологического пространства, для чего необходимо определиться с пониманием «HR» и «бренд».

Абревиатура HR (humanresources) – означает «человеческие ресурсы». Человеческие ресурсы – это качественная, содержательная характеристика всего персонала организации. Этот термин используют в рамках концепции «человека социального» и личностного подхода, поэтому в структуру человеческих ресурсов включают:

- потенциал развития сотрудников;
- трудовые взаимоотношения;
- уровень культуры и нравственности;
- степень кооперации и самоорганизации;
- мотивацию сотрудников;
- креативность, предприимчивость и др.

Дефиниция «бренд» применяется как к товарам и услугам, так и к компании. В рамках настоящей статьи нас интересует бренд компании, который трактуется учеными по-разному: – эмоциональный, индивидуальный образ компании, отражающий его уникальные черты и характеристики [3, с. 19];

– комплекс информации о компании [9, с. 158];

– единое обозначение производителя [7, с. 89];

– широко известная торговая марка или компания, занимающая в сознании и психологии потребительских сегментов особое место из массы себе подобных [6, с. 21].

Анализируя представленные выше определения, можно сделать заключение, что бренд – это, прежде всего, ментальная конструкция, восприятие потребителем компании в целом. Бренд существует в виде особенностей сознания конкретных людей или общества. Другими словами, бренд компании – это устойчивое впечатление, цельный образ, возникающий в сознании целевой аудитории при каждом контакте с продуктом, услугой или собственным именем компании.

Термин HR-бренд или бренд работодателя был впервые представлен в публицистике в 1990 году Саймоном Бэрроу в журнале *Journal of Brand Management*. Эта публикация стала первой попыткой протестировать возможность применения инструментов бренд-менеджмента к управлению человеческими ресурсами. В данной статье автор определяет HR-бренд как совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем отождествляемых с ним [8, с. 14]. Иными словами бренд человеческих ресурсов отождествляется с брендом работодателя. С этим трудно согласиться.

Следующий шаг в развитии HR-бренда был осуществлен в начале 2000-х годов С. Бэрроу и Р. Мосли, которые изучили причины появления понятия «бренд работодателя», а также исторические предпосылки развития HR-бренда, кроющиеся в развитии бренд-менеджмента [8, с. 16].

Позже, признание растущей значимости HR-бренда и позиционирования компании на рынке специалистами, работающими в сфере человеческих ресурсов, было неоднократно озвучено в многочисленных публикациях в Соединенных Штатах Америки, Австралии и Европе.

В России появление интереса к понятию HR-бренда относится к концу 2000-х годов, когда, прежде всего, начинает проявляться исследовательский интерес к бренду. Отечественные авторы объясняют такой интерес трансформацией «рынка работодателя» в «рынок работника». Многие публикации посвящены целесообразности и месту HR-бренда в России, а также его сущности и опыту применения.

Следует отметить, что сами HR-специалисты расходятся в своем отношении к HR-бренду: одни считают, что без него в условиях финансовой нестабильности современным компаниям не выжить на рынке, подчеркивая важность данной сферы знаний; другие относятся к нему как к неэффективному вложению средств, рассматривая это как дань моде [2, с. 44].

Вместе с тем ряд отечественных и зарубежных ученых предлагают собственные трактовки HR-бренда, которые далеки от единства взглядов. Проиллюстрирует сделанные выводы примерами определений (табл.).

Сущность HR-бренд компании

Источник	Определение понятия
С. Ллойд [11, с. 64]	Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников и т.д.
Б. Минчингтон [5, с. 44]	Имидж компании, который во многом определяется корпоративной культурой.
Р. Мосли [8, с. 31]	Совокупность материальных, функциональных и психологических выгод, которые получает сотрудник, работая в компании.
Н. Осовицкая [9, с. 28]	Образ компании как хорошего места работы в глазах заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и т.д.); набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании; способ, которым формируется идентичность бизнеса, начиная с

	базовых основ и ценностей, и инструменты с помощью которых это доносится до всех заинтересованных лиц.
А. Мичурина [6, с. 38]	«Торговая марка» компании на рынке труда, за которой стоит ее целостный образ как работодателя.
Э. Полухина [10, с. 19]	Отражение стратегии позиционирования компании; основывается на миссии, корпоративной культуре, философии, продвигаемой компанией.
Т.Ю. Арькова [1, с. 62]	Направление работы с репутацией компании как привлекательного работодателя. Это то, как выглядит компания в глазах сотрудников и коллег по рынку, как встречают новичков, как ценят и уважают тех, кто уже работает, как мотивируют и поддерживают, прощаются при расставании.
Р.Е. Мансуров [4, с. 44]	Комплекс целенаправленных мероприятий по формированию положительного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших из лучших специалистов в своей области.

На наш взгляд, наиболее точное определение дали Б. Минчингтон и Э. Полухина, которые трактуют HR-бренд в соответствии с сущностью понятия «человеческие ресурсы», в то время как большинство других ученых ставят знак равенства между HR-брендом и брендом работодателя. Мы полагаем, что это заблуждение.

Анализируя представленные выше определения того, что же такое HR-бренд, можно выделить следующие черты, объединяющие их:

- по мнению специалистов, HR-бренд компании – это, прежде всего, ее репутация, образ в глазах заинтересованных лиц (клиенты, соискатели, непосредственно работники компании, акционеры и т.д.);
- HR-бренд – это целостный образ, комплексное явление, которое объединяет в себе корпоративную культуру компании, реализацию ее стратегии и т.д.; экономические и психологические выгоды, которые может получить сотрудник компании;
- главная цель создания и развития HR-бренда компании – это привлечение и удержание высококвалифицированного персонала;
- HR-бренд – это явление, которым можно управлять и контролировать.

Связующим звеном этих определений выступают слова: образ, репутация, корпоративная культура, что позволяет нам сформулировать своё определение HR-бренда как образа персонала компании включающий ценности, сложившиеся традиции в культуре взаимоотношений, обеспечивающие возможности профессионального роста и профессиональных достижений на основе имеющихся компетенций.

HR-бренд включает в себя несколько элементов:

- ценности предприятия;

- традиции предприятия;
- культура взаимоотношений (внутренние коммуникации);
- имеющиеся компетенции персонала;
- стиль управления;
- возможности профессионального развития и карьерного роста.

Первый элемент – корпоративные ценности. К ним мы относим установки и принципы, которые объединяют людей и исключают нарушения в работе. Это то, что в компании понимается как «хорошо», и то, что понимается как «плохо». Корпоративные ценности часто выражаются словесно на плакатах, баннерах, фирменных канцелярских принадлежностях.

Второй элемент – традиции предприятия. К ним относятся образцы поведения, деятельности и отношений, которые принадлежат компании и охраняются общественным мнением. Традиции создают регулятивную систему отношений в компании, обеспечивая стабильность и устойчивость трудового коллектива. Корпоративными традициями могут быть различные аспекты управления персоналом: чествование юбиляров, поздравления именинникам, праздничные мероприятия, методы поощрения сотрудников, методы разрешения конфликтов и т.п.

Третий элемент – культура взаимоотношений или культура взаимосвязей между сотрудниками предприятия. По сути, это те этические нормы, которыми руководствуются сотрудники в процессе взаимодействия и командой работе. Существуют исследования, посвященные типам взаимоотношений в рабочей группе (Р. Блейк и Дж. Моутон), динамики межличностных отношений между руководителем и подчиненными (П. Херси и К. Бланшар), социальным факторам оптимизации межциклических отношений в трудовом коллективе (О.Н. Суббочева) и др. Все они раскрывают те или иные особенности построения продуктивных межличностных взаимоотношений в коллективе. Не вызывает сомнения тот факт, что сплоченный, дружный коллектив детерминирует желание в нем работать, что положительным образом сказывается на HR-бренде компании.

Четвертый элемент – имеющиеся компетенции (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) сотрудников. Компетенции – это готовность и способность сотрудника решать профессиональные задачи определенной сложности. Для этого требуются специальные знания, умения и способности их применить в практической деятельности как в стандартной, так и в нестандартной ситуациях. Необходимо отметить, что речь идет о профессиональных, социальных и личностных компетенциях, которые проявляются при выполнении соответствующих должностных обязанностей. Качество выполнения должностных обязанностей отдельным сотрудником обуславливает его личный имидж, а качество выполнения своих обязанностей всеми сотрудниками обуславливает HR-бренд компании.

Пятый элемент – стиль управления. Не вызывает сомнения тот факт, что менеджеры оказывают значительное влияние на коллег и подчиненных. В этой связи совокупность характерных и устойчивых методов решения задач, применяемых менеджером, манера его поведения по отношению к подчиненным (иными словами – стиль управления) обуславливает эффективность деятельности коллектива и компании в целом. Существуют несколько классификаций стилей управления, но их объединяет понимание того, что самый эффективный стиль управления – это тот, который соответствует ряду субъективных условий:

- важности и срочности поставленных перед коллективом задач;
- условия выполнения поставленных задач;
- размеры и структура коллектива;
- уровень зрелости и сплоченности коллектива;
- профессиональный опыт менеджера;
- личные качества менеджера. Этот аспект хотелось бы отметить особо, так как согласно многочисленным опросам особо ценным в менеджере подчиненные называют справедливость, честность и порядочность.

Шестой элемент – возможности профессионального развития и карьерного роста. По сути, это связано с кадровой политикой компании, с теми условиями профессионального развития, которые создаются. Безусловно, многих работников и потенциальных работников интересуют вопросы повышения своей профессиональной квалификации и существующие особенности продвижения по служебной лестнице в компании. Следовательно, чем больше таких возможностей, тем выше HR-бренд компании.

Сильный HR-бренд обеспечивает компании привлекательный имидж во внешней среде, что позволяет ей бороться за лучшие кадры и привлекать талантливых людей, необходимых для дальнейшего развития. Кроме того, он выполняет свою важнейшую функцию: формирует доверие, что обеспечивает восприятие компании, как надежного партнера, ответственного работодателя, привлекательного партнера для своих клиентов.

Разработка и внедрение сильного HR-бренда компании, а также эффективное управление им, имеет следующие преимущества:

- компании с развитым HR-брендом могут позволить себе платить сотрудникам меньше, чем их конкуренты; всегда есть альтернатива материальному вознаграждению – социальный пакет, компенсационный пакет, карьерные возможности и т.п.;
- снижение текучести кадров;
- повышение уровня лояльности сотрудников;

- компании становится легче привлекать высококвалифицированный персонал: увеличивается количество более качественных входящих резюме, уменьшается количество нерелевантных резюме;
- уменьшение расходов и сокращение сроков на закрытие вакантной позиции;
- повышение уровня производительности труда и рентабельности;
- повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов компании;
- компания становится устойчивой в период экономических спадов [7, с. 47].

Таким образом, мы установили, что HR-бренд компании на рынке труда существует постоянно, независимо от того, прикладывает ли компания целенаправленные усилия по его созданию или развитию. В случае решения компании повышать свой HR-бренд, ей необходимо разрабатывать ряд мероприятий по каждому элементу данного бренда с тем, чтобы стать привлекательной организацией как для своих сотрудников, так и для соискателей рабочих мест. Работа эта экономически эффективна, так как предприятие получает ряд преимуществ, что делает его более конкурентоспособным.

### Список литературы

1. Арькова. Т.Ю. Управление человеческими ресурсами организации на основе системы HR-брендинга / Т.Ю. Арькова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2011. – №1.
2. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебное пособие. – М.: Экономистъ, 2005. – 296 с.
3. Дударева, Ю.В. В поисках стабильности. Секреты мотивации и удержания персонала в ресторанном бизнесе / Ю.В. Дударева, Л.А. Котлярская // Кадровый менеджмент. – 2013. – № 4. – С. 30-33.
4. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
5. Минчингтон. Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон. – Юнайтед Пресс, 2011. – 260 с.
6. Мичурина, А. PR в формировании имиджа компании как работодателя / А. Мичурина. – М. [б.и.], 2007. – 31 с.
7. Моргунов, Е. Оценка синхронности корпоративного и HR-бренда / Е. Моргунов, Р. Собянин // Директор по персоналу. – 2012. – №5.
8. Мосли, Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд- менеджмента – в работу с кадрами. – Группа ИДТ, 2007. – 210 с.

9. Осовицкая, Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. – Питер, 2013. – 240 с.
10. Полухина, Э. Брендинг для кадров / Э. Полухина // Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха. – 2011. – №4.
11. Lloyd, S. Branging from the inside out (англ) / S. Lloyd // Business Review: журнал. – 2002. – Т. 24.– №10.

**Рецензенты:**

Бабанова Ю.В., д.э.н., доцент, зав. кафедрой международного менеджмента Южно-Уральского государственного университета, г. Челябинск.

Лысенко Ю.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Экономика и управление на предприятии» Челябинского института (филиала) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Челябинск.