

## **HR КАК ИСТОЧНИК МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ**

В настоящее время невозможно представить любую компанию, предприятие или организацию без персонала. Успешность деятельности современной компании во многом зависит от компетенций сотрудников, сплоченности и доверительных, заинтересованных отношений между руководством и персоналом. Кроме того, именно сотрудники являются крупными информаторами потенциальных клиентов фирмы о ее внутренней атмосфере и реальной работе. Именно сотрудники помогают сформировать имидж предприятия, который сплочивает коллектив, дает уверенность в завтрашнем дне каждому отдельному работнику, более активной работе и отдаче общему делу, стремлению повышать собственную квалификацию, что, в свою очередь, положительно отражается на внешнем облике компании. Из этого следует, что современный работник должен быть заинтересован в успехе компании не меньше, чем ее руководство.

Маркетинг определяют как деятельность по выявлению и удовлетворению потребностей, подразумевая под объектом изучения потребителя во внешней среде. Однако зачастую невозможно достичь стабильного роста и развития положения во внешней среде без гармонизации внутренней среды предприятия, основу которой составляет персонал. Единство цели, сплоченность, ощущение значимости, чувство проявления заботы и понимания со стороны руководства, мотивация и инициатива персонала являются сегодня связующей основой ресурсов в распоряжении компании, используемых для успешного функционирования. Поэтому необходимо рассматривать вакантную должность в качестве своеобразного товара фирмы, который она стремится выгодно обменять на рынке рабочей силы на квалифицированный труд.

Современные концепции HR-маркетинга далеко ушли от простого заманивания работников высокой заработной платой, что связано с невозможностью сочетания стремления к повышению конкурентоспособности продукции и стремительного роста расходов на оплату труда. Первоочередная задача работодателя – гармонично вписать работу в повседневную жизнь сотрудника. Другими словами, работа должна играть ту роль в жизни сотрудника, которую он готов предоставить. Очевидно, что даже самая интересная и творческая деятельность утомительна и требует достойного вознаграждения в виде заработной платы, которая служит своеобразным противовесом

должностным обязанностям, отнимающим время и силы сотрудника. Сотрудник выполняет свои обязанности качественно и стремится удержаться на рабочем месте только в случае значительного перевеса чаши весов в сторону вознаграждения за труд. Однако исключительно денежное вознаграждение, как уже было отмечено, неэффективно с точки зрения оптимизации ресурсов компании. Поэтому руководству компании и кадровой службе целесообразно инвестировать сравнительно небольшие суммы средств в создание благоприятного климата, окружающего сотрудника в рабочее время.

Можно выделить следующие направления создания конкурентных преимуществ для HR-маркетинга:

**1. Удобство для персонала.** К данной категории относятся удобное расположение офиса, гибкий график работы, возможность брать отпуск и отгулы в удобное время, возможность выполнять часть работы удаленно и др. В странах бывшего СССР данный аспект отличается особенной значимостью, так как общественным стандартом является высокая дисциплинированность сотрудников относительно соблюдения графика работы, а также HR-бюрократизация и отсутствие уступок со стороны руководства.

**2. Забота о сотрудниках.** Проявление заботы определяется предоставлением социальных бонусов сверх предусмотренных трудовым законодательством. К ним относятся медицинская страховка для сотрудника и членов его семьи, предоставление жилья, выделение транспорта, бесплатное питание на работе, организация частного детского сада и т. д. В отличие от Запада, где забота проявляется преимущественно к особо ценным сотрудникам в широких масштабах и индивидуально, в Беларуси бонусы носят более масштабный, но поверхностный характер. Наиболее распространено бесплатное питание для сотрудников. Расходы на организацию питания сравнительно невелики (около 1 млн бел. рублей в месяц на одного сотрудника), однако исследования показали, что полноценный обед играет большую роль в формировании лояльности сотрудника, и конкурентной организации необходимо приложить большее усилий, чтобы переманить его в свой штат. Кроме того, пообедав на рабочем месте, сотрудник возвращается к работе гораздо раньше, чем если бы выходил из офиса в столовую или кафе.

**3. Профессиональный рост.** Этот аспект заявляет о необходимости сотрудника четко видеть перспективы роста в профессиональном и карьерном плане. Отличительной особенностью рынка труда в Республике Беларусь является чрезмерная значимость восприятия сферы деятельности в обществе, которая ставится в приоритет даже оплате труда. Грубо говоря, престижнее работать менеджером за меньшую зарплату, чем грузчиком за большую.

4. **Условия труда.** К условиям труда относятся отделка офиса, комфорт рабочего места, наличие дополнительных социальных благ (кулеры с водой, кофеварки, развлечения), современное оборудование, а также дресс-код и др. Данное направление в Беларуси недооценивается большинством компаний. Крайне редко сотрудники имеют право голоса в вопросах, связанных с ремонтом офиса, а также обустройством собственных рабочих мест, в то время как большинство компаний в ЕС и США предоставляют сотрудникам широкий спектр свобод, а также выделяют в распоряжение бюджеты на обустройство рабочих мест по вкусу и желанию.

5. **Пагронаж внерабочей деятельности.** Это крайне важное направление, заключающееся в стремлении компании глубоко проникнуть в сферы жизни сотрудника и способствовать достижению его личностных целей. Примерами могут служить корпоративы для сотрудников, льготные абонементы в спортзалы, скидочные карты в сети различных магазинов и др. Конечной целью является тесная увязка в сознании работника образа компании с его повседневным бытом, что не позволит ему сменить работу в будущем. Одним из наиболее успешных примеров в Беларуси является борьба белорусских строительных компаний с утечкой кадров путем организации корпоративных спортивных команд и внутриотраслевых соревнований. Успех данных мероприятий обусловлен тягой мужчин среднего возраста к реализации спортивных амбиций. Удивительно, но крайне низкие расходы на аренду спортивного зала на несколько часов в неделю (2–4 млн бел. рублей в месяц) способны полностью избавить от утечки рабочих фирму со штатом до 30 человек.

6. **Климат в коллективе.** Это также весомая характеристика места работы, которая, как правило, оценивается уже после подписания трудового договора. В западных странах благоприятность климата оценивается соответствием нормам этики трудовых отношений, что в малой степени применимо к странам СНГ, где наибольшее значение имеют дружеские связи и взаимовыручка. Особенно важно не отпугнуть сотрудника в период сомнений о правильности выбора работы и убедить его задержаться на несколько месяцев, чтобы в полной мере оценить фирму и коллектив. Например, в солидных фирмах России, Украины и Беларуси принято устраивать торжественные встречи новых сотрудников и дарить дорогостоящие подарки, чтобы работнику было неудобно покинуть коллектив в скором времени, даже если у него возникнут недовольства.

Таким образом, сотрудник для фирмы является ключевым звеном ее деятельности, и необходимо разрабатывать новые подходы к повышению мотивации работников фирмы. Персонал – это пятое Р

