

МЕДИАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ СИЛЬНОГО HR-БРЕНДА

В статье рассматривается медиация — новый в российской практике корпоративного взаимодействия метод разрешения конфликтов — в контексте формирования сильного HR-бренда. Важность своевременного урегулирования конфликтов между сотрудниками показана на конкретных примерах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративное взаимодействие, корпоративные конфликты, межличностные конфликты, медиация, HR-бренд, ивент-маркетинг, рабочее событие



Бичун Юлия Андреевна — к. э. н., доцент кафедры маркетинга СПбГУ (г. Санкт-Петербург)



Захаров Василий Леонидович — адвокат, медиатор (г. Санкт-Петербург)

На современном этапе развития экономики, который многие авторы определяют как креативный, основным богатством компании становятся ее сотрудники, т.к. ее компетенции и конкурентные преимущества создаются благодаря использованию интеллектуального капитала. В связи с этим для многих организаций увеличилась значимость HR-бренда. Под HR-брендом авторы предлагают понимать уникальную субъективную совокупность представлений и ожиданий целевой группы (сотрудников и кандидатов на вакансии) в отношении предприятия-работодателя.

Сильный HR-бренд обеспечивает компании привлекательный имидж во внешней среде, что позволяет ей бороться за лучшие кадры и привлекать талантливых людей, необходимых для дальнейшего успешного развития. Сильный HR-бренд позволяет компании не только сформировать устойчивую репутацию справедливого работодателя среди различных общественных организаций, ассоциаций и других регулятивных органов, но и приобрести доверие среди партнеров. Если компания заботится о своих сотрудниках, тем самым она демонстрирует серьезность своих

намерений в отношении дальнейшего развития своей деятельности и удержания завоеванных рыночных позиций.

В то же время HR-бренд является воплощением ожиданий сотрудников от их взаимодействия с предприятием в различных плоскостях с точки зрения как личных, так и хозяйственных взаимоотношений. Сильный HR-бренд способствует формированию у сотрудников так называемого корпоративного гражданства, которое предполагает приверженность исповедуемым в компании ценностям, что в конечном итоге определяет поведение сотрудника во внешней и внутренней среде.

На рис. 1 обобщенно представлена концепция HR-брендинга, которая складывается из идентичности бренда и его имиджа.

Идентичность HR-бренда представляет собой идеальное содержание, которое вкладывают в бренд его создатели. Она включает:

- видение бренда, основанное на видении компании в целом и представляющее собой ответ на вопрос, где должен оказаться HR-бренд через 5–10 лет или что будет значить компания для

сотрудников и кандидатов на вакансии через указанный промежуток времени;

- ценности корпоративной культуры, разделяемые сотрудниками;

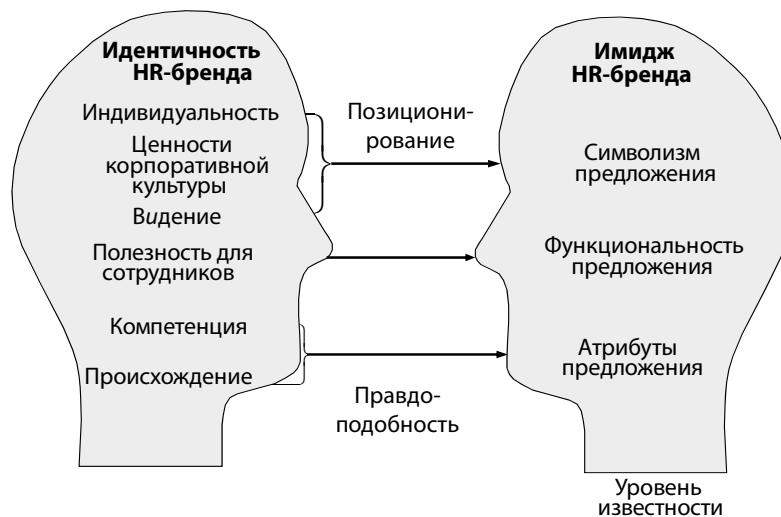
- полезность для сотрудников, проявляющаяся в поведении компании в отношении своих сотрудников и представляющую собой ценность, которую заключает в себе работа в данной компании;

- компетенцию HR-бренда, представляющую собой, по мнению авторов, совокупность знаний, навыков и способностей руководства компании, а также HR-бренд-менеджеров развивать и поддерживать HR-бренд на планируемом уровне, причем таким образом, чтобы все его обещания были реалистичны и правдоподобны;

- происхождение HR-бренда, предполагающее его соотнесение с компанией, группой компаний, страной или регионом;

- индивидуальность HR-бренда, заключающаяся в использовании фирменного стиля и уникальных коммуникаций, позволяющих отличать HR-бренд компании от иных брендов.

Рис. 1. Концепция HR-брендинга



Вторая часть концепции — это имидж HR-бренда, представляющий собой набор реальных представлений и ассоциаций целевых групп (потенциальных сотрудников, сотрудников, руководства компании, HR-агентств и т.д.) в отношении HR-бренда на определенный период времени.

Имидж HR-бренда включает в себя:

- атрибуты предложения HR-бренда — совокупность благ, которые сотрудник получает от компании: размер заработной платы, условия труда, психологический климат в коллективе и т.д.;

- функциональность предложения HR-бренда — ответ на вопрос, в какой степени HR-бренд создает необходимую целевой аудитории ценность, например, насколько работа в компании позволяет сотруднику реализовать свои ожидания и компетенции, насколько силен командный дух на предприятии и как он помогает реализовывать те или иные проекты;

- символизм предложения HR-бренда — развитие чувства причастности сотрудника к компании, гордости за нее, а также четкого осознания символических преимуществ, которые дает работа на данном предприятии.

Идея рассматриваемой концепции HR-брендинга заключается в формировании идентичности HR-бренда и ее донесении до целевой группы в качестве имиджа HR-бренда при помощи инструментов внутрифирменного маркетинга, PR, а также различных методов укрепления корпоративной культуры. Позиционирование HR-бренда в компании и во внешней среде должно опираться на существующие корпоративные ценности и подтверждаться компетенциями HR-бренда, чтобы придать его обещаниям реалистичность и правдоподобность. От того, насколько полным будет совпадение идентичности и имиджа, зависит сила HR-бренда и успех компании в управлении своими сотрудниками и привлечении и удержании новых.

Одной из задач HR-брендинга является разделение компетенций персонала — необходимое условие успешной экономической деятельности

любого предприятия. В рамках предприятий создаются отделы, дивизионы, департаменты и другие структурные подразделения, каждое из которых обеспечивает исполнение определенного производственного процесса.

Четко структурированное предприятие напоминает часовой механизм, где каждая отдельно взятая деталь активно взаимодействует с другими и не может приносить пользу изолированно. Однако деталями, обеспечивающими работу предприятия, являются люди, которые могут существенно отличаться друг от друга. Каждый человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Некоторым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. В результате столкновения двух людей с различными психологическими особенностями, в том числе взглядами и ценностями, возникает межличностный конфликт.

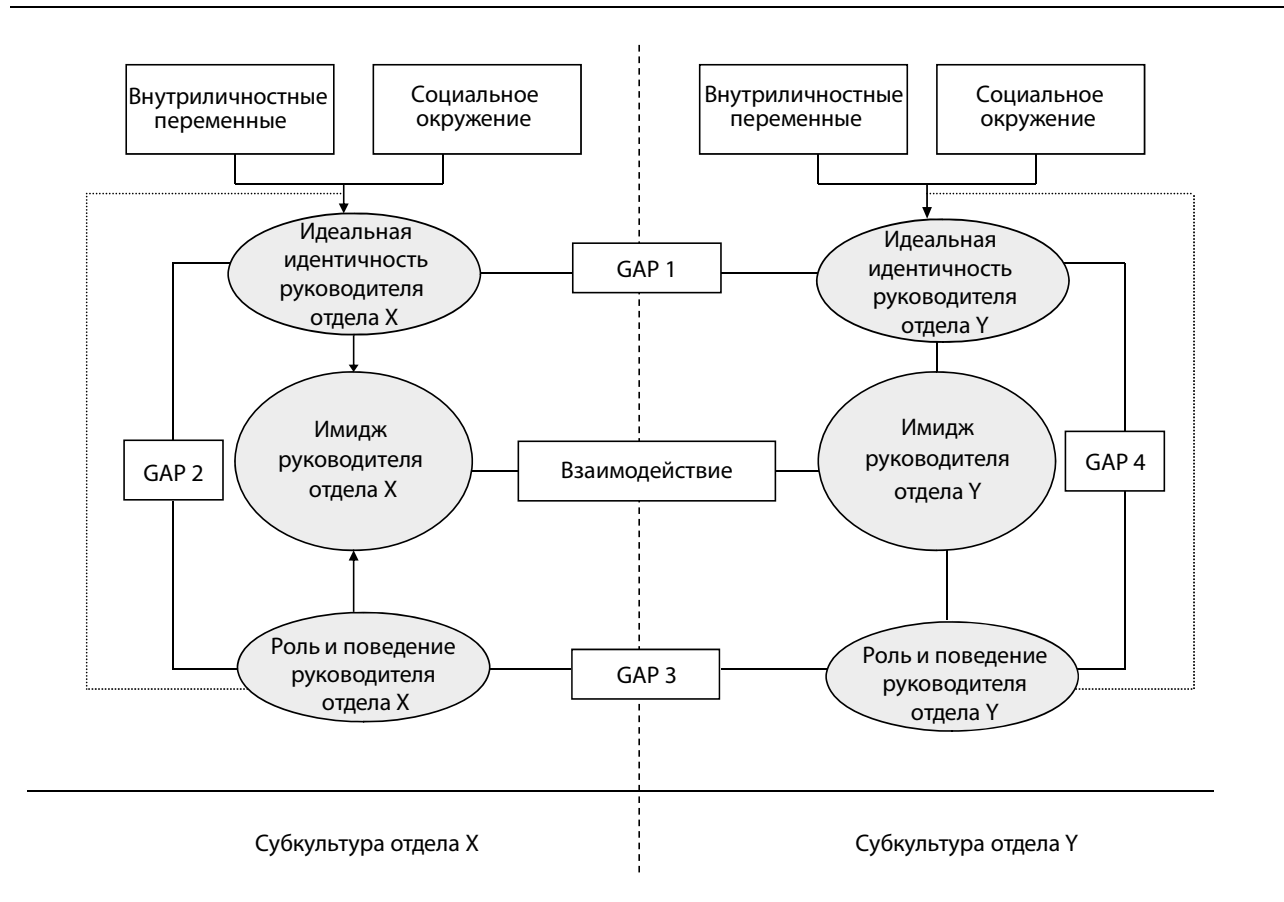
Межличностные конфликты могут возникать на разных уровнях организации. Частным случаем является конфликт между руководителями структурных подразделений с примерно равными статусами, так называемый горизонтальный конфликт. Обычно в его рамках происходит борьба за следующие объекты:

- ограниченные ресурсы, в том числе капитал или рабочая сила;

- увеличение функциональной значимости своего отдела: часто случается, что одно из подразделений предприятия претендует на главенствующее место в разработке и реализации крупного проекта, ущемляя при этом претензии других подразделений;

- хорошая репутация в глазах директора предприятия с целью продвижения по карьерной лестнице и получения материальных бонусов.

Схематично причины возникновения горизонтального конфликта между руководителями структурных подразделений представлены на рис. 2. Они обозначены как GAP и для удобства пронумерованы.

Рис. 2. Причины возникновения конфликта между руководителями структурных подразделений

GAP 1 — это различия между идеальными представлениями двух руководителей структурных подразделений, обусловленные различными внутриличностными переменными и социальным окружением, а также представлениями о том, как к каждому из них должны относиться окружающие в личном и профессиональном плане.

Причины GAP 2 и 4 — это расхождения между идеальным представлением каждой из конфликтующих сторон о своих компетенциях, характере, ценностях, личных качествах и тем, как обстоят дела на практике. Эти причины обуславливают личный конфликт руководителей подразделений.

GAP 3 — это несовпадение интересов, полномочий, ролей руководителей структурных подразделений, а также несоответствие реальности ожиданий и представлений о том, как должен себя вести оппонент.

Идеальное представление о самом себе и роль, которую руководитель действительно играет в организации, создают имидж руководителя подразделения, который формируется при его взаимодействиях как внутри отдела, так и вне его. Межличностный горизонтальный конфликт возникает вследствие завышенных / заниженных представлений о компетенциях друг друга, различных интересов, полномочий, обеспеченности ресурсами в рамках взаимодействия. Конфликт

может усугубляться из-за различных ценностей, доминирующих в субкультурах отделов, которые определяют поведение руководителей и особенности их межличностных коммуникаций.

Рассмотрим основные причины возникновения конфликтов на примере взаимодействия между руководителями финансовой и юридической служб. Указанные структурные подразделения по своей значимости и положению на предприятии являются примерно равными. Однако, осуществляя свою трудовую деятельность, каждый работник имеет и преследует свои цели, например, такие как выполнение производственных заданий (плана), получение высокой заработной платы, продвижение по служебной лестнице и др. Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению его целей, это является причиной возникновения конфликта.

В качестве примера возникновения конфликта в ходе выполнения производственных задач может служить явление, которое часто встречается на малоэффективных предприятиях: заключение финансовой службой предприятия контракта без согласования его условий с юридической службой либо вопреки ее рекомендациям. Позиция руководителя финансовой службы в этом случае будет следующей: контракт финансово выгоден, дает возможность увеличить продажи и модернизировать производство, а доводы юристов — всего лишь придирки. Руководитель юридической службы в этом случае придерживается противоположной позиции: условия заключенного контракта кабалны для предприятия, поскольку его ненадлежащее выполнение повлечет за собой огромные штрафные санкции.

С развитием конфликта при наличии достаточного авторитета у руководителей в него включается все больше людей: постепенно все сотрудники данных структурных подразделений вступают в конфронтацию. При этом выполнение производственных задач отходит на второй план, т.к. участники конфликта заняты лишь тем, что стремятся навредить оппоненту: в нашем

случае финансовый отдел может уменьшить финансирование проектов юристов, а последние «забудут» предупредить финансистов об изменении практики налогового правоприменения.

Способов разрешения подобных конфликтов достаточно много, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Некоторые подразумевают правоту одной стороны и проигрыш другой. Существуют способы урегулирования конфликтов, когда проигрывают (компромисс) или выигрывают обе стороны (сотрудничество) или достигается консенсус (переговоры, посредничество).

Если стороны не могут самостоятельно разрешить свой конфликт, привлекается посредник, как обладающий властными полномочиями в отношении участников конфликта (например, вышестоящее руководство, административные государственные органы, суд), так и не имеющий таких полномочий.

Разрешение межличностного конфликта посредством применения власти не всегда является оптимальным выбором, поскольку в этом случае разрешение разногласий производится императивно, без учета интересов обеих конфликтующих сторон, а это порой становится причиной разрушения деловых отношений.

В этой связи следует обратить внимание на такой инструмент продвижения HR-бренда, как событийный маркетинг (ивент-маркетинг), который занимает все большее место в развитии и поддержке корпоративной культуры современных компаний.

Первоначально роль инструментов событийного маркетинга выполняли институализированные собрания, в рамках которых осуществляются информационные специализированные коммуникации (например, конгрессы), а также поощрения, такие как стимулирование посредников и агентов при реализации товаров или услуг.

В последние годы в практику многих компаний внедряются мероприятия, ориентированные на переживания как канал передачи коммуникативных посланий внешним и внутренним целевым

группам предприятия. Первоначально такие события (ивенты) использовались в отраслях, где существует правовое ограничение конкуренции, таких как табакокурение и фармацевтика. Однако постепенно их организация превратилась в особый инструмент коммуникативной политики предприятия.

Под *событийным маркетингом* авторы подразумевают систематическое планирование, организацию, инсценировку и контроль мероприятий, понимаемых как платформы презентации товара, услуги или предприятия, ориентированные на переживания и диалог и позволяющие с помощью эмоционального и физического стимулирования вызвать процесс действенной активизации внимания целевой группы к товару, услуге или предприятию с целью передачи необходимого послания.

Событийный маркетинг предполагает инсценировку событий (ивентов), несущих большую эмоциональную или развлекательную нагрузку для целевой группы. Он ориентирован на интеракцию,

что позволяет вовлекать целевую группу на поведенческом и эмоциональном уровне. Событие превращает послание компании (рекламное, информационное и т.д.) в увлекательное действие.

Подобное мероприятие чаще всего имеет некоммерческий характер, либо его коммерческая направленность неочевидна. Оно обычно выступает как эмоциональная платформа для дальнейшего развития коммуникативной деятельности и является идеальной предпосылкой для интеграции как внешних, так и внутренних коммуникаций предприятия.

Список событий, которые организуются в компаниях, обширен, и в рамках данной статьи авторы предлагают классифицировать их в зависимости от целевой аудитории и характера проводимых мероприятий (см. таблицу).

Авторы выделяют три основных типа событий.

1. *Рабочие события*: обмен информацией / знаниями (обучающие семинары, конгрессы и т.д.).

Таблица. Классификация ивентов

Целевая аудитория	Рабочие события	Информативные события	Развлекательные события
Потребители (в том числе потенциальные)	Потребительские конференции, дни открытых дверей	Презентации, тест-драйвы, творческие конкурсы, реклама с использованием POS-материалов	Праздники, концерты, фестивали, открытие предприятия / филиала, мероприятия клубов друзей, спортивные события, народные гуляния, тематические вечеринки, призовые поездки
Сотрудники	Медиация, тренинги, игровые практики, тимбилдинг, показ и обсуждение обучающих фильмов, фокус-группы, субботники	Соревнования, командные игры, семинары, презентации, ритуалы приема на работу и ухода на пенсию и т.д., мотивирующие мероприятия	Корпоративные праздники (Новый год, 8 Марта, день основания компании), партнерские события, детские праздники, церемонии, юбилеи, дни рождения, подарочные поездки, гала-концерты
Стейкхолдеры (инвесторы, регулятивные органы, СМИ и т.д.)	Выставки, визиты на производство	Круглые столы, семинары, открытие предприятия / филиала (как информационный повод), конференции, интерактивные игры, собрания акционеров	Развлекательные презентации, праздники (Новый год, Масленица, День инвестора, юриста и т.д.), концерты, спортивные мероприятия, открытие предприятия / филиала (как праздник), фестивали, церемонии награждений, вечера друзей

2. *Информативные события*: события, выполняющие задачу передачи информации, часто посредством развлекательной программы, которая позволяет повысить восприимчивость целевой группы.

3. *Развлекательные события*: события, стимулирующие общение и развлечения целевой аудитории, оказывающие сильное эмоциональное воздействие (поездки, концерты).

Целью событий, организуемых для сотрудников компании, является транслирование важных корпоративных ценностей и их закрепление в корпоративной культуре. Понимание и принятие сотрудниками видения развития компании, ее миссии, значимых корпоративных ценностей является необходимым условием развития сильного HR-бренда. Использование рабочих, информативных и развлекательных событий для продвижения и укрепления HR-бренда способствует усилению приверженности сотрудников компании, развитию у них корпоративного гражданства, повышению удовлетворенности от работы, снижению напряженности в межличностных коммуникациях, а также сокращению распространения во внешней среде негативных слухов о компании, вредящих ее репутации.

Одним из рабочих событий, способствующих налаживанию бесконфликтного взаимодействия в компании, а также укреплению корпоративной культуры, является *медиация*. Основные причины популярности данной процедуры — стремительное развитие общественных отношений, усложнение их структуры, появление новых форм социального взаимодействия. Все это предопределяет необходимость поиска новых способов разрешения возможных разногласий и конфликтов.

В настоящее время медиация является одной из самых перспективных технологий конструктивного разрешения конфликтов. Она предполагает участие третьей — нейтральной, беспристрастной и не заинтересованной в данном споре стороны — медиатора. При использовании данного метода конфликтующие стороны чувствуют свою причастность к выбору итогового решения.

Разрешение проблемы способом, который приемлем для всех сторон, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении принятых решений: исключена несправедливость, отсутствует враждебность участников конфликта и навязывание им поступков, противоречащих их стремлениям (рис. 3).

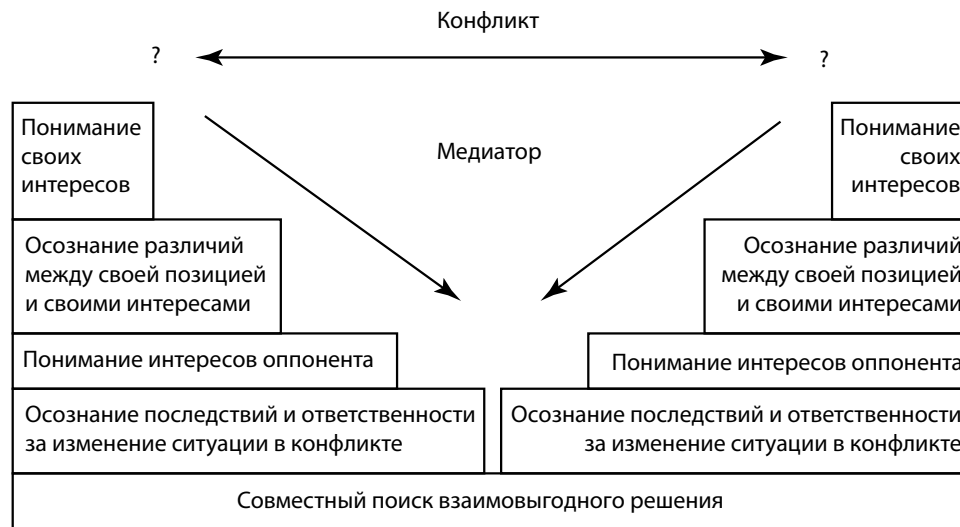
По мнению авторов, в любой организации следует стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений в коллективе в процессе трудовой деятельности, умение отличать интересы от позиций, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов.

Медиация ориентирована не на развитие конфликта (выяснение, кто прав, а кто виноват) или на определение выигравшей стороны, а на совместный конструктивный поиск решений. Во время медиации сотрудники пытаются совместно найти решение проблемы, и в результате оно, скорее всего, получится приемлемым для всех. Медиатор делает все возможное, чтобы позиция и стоящие за ней чувства, интересы и потребности оппонентов сначала были высказаны, а затем услышаны и поняты всеми сторонами.

Разрешение спора не обязательно достигается путем материальных компенсаций. Зачастую достаточно принести извинения или просто высказать друг другу претензии. Действия или поступки, которые надлежит совершить сторонам в целях примирения, определяют сами участники процедуры медиации. В результате достигнутые соглашения исполняются добровольно: если стороны ими удовлетворены, они сами заинтересованы в этом.

Медиация возможна в случаях, когда:

- для сторон важнее не правовые претензии, связанные с прошлым, а будущие интересы и возможность сохранения нормальных отношений в перспективе (например, при выполнении новых проектов);

Рис. 3. Рабочее событие — медиация

- речь идет о длительных значимых отношениях (например, если конфликт затрагивает интересы рядовых сотрудников структурных подразделений);

- на сложившуюся ситуацию оказывают сильное влияние личные отношения и эмоции;

- стороны предпочитают сохранить конфиденциальность.

Медиатор должен не только помочь конфликтующим договориться, но и позаботиться о том, чтобы их договоренности были надежными и долгосрочными. Только таким образом стороны смогут достичь устойчивого удовлетворения от соглашения и процесса переговоров.

Медиация способна значительно сократить материальные и моральные потери всех участников конфликта, преодолеть сопровождающие его негативные эмоции и обеспечить более комфортное сосуществование конфликтующих сторон. Она позволяет участникам спора подумать о будущем и использовать свои творческие способности. При этом частные интересы участников

полностью защищены, поскольку процесс медиации является конфиденциальным.

Правильно проведенная процедура медиации, закончившаяся успешно, положительно влияет на весь коллектив компании. Сотрудники начинают понимать причины возникновения и развития конфликтов, учатся ведению переговоров, сохраняют командные отношения, работают с большей отдачей, что позволяет говорить о достижении главной цели мирного разрешения конфликтов — улучшения психологического климата в коллективе.

В ходе проведения такого рабочего события, как медиация, сотрудники учатся мирному урегулированию конфликтов, что способствует повышению эффективности внутренних межличностных коммуникаций, а также увеличивает доверие в коллективе и возвращает уважение конфликтующих сторон друг к другу. Кроме того, для сотрудников компании процедура медиации является важным сигналом, визуализирующим ценности компании, суть которых заключается

в сохранении командного духа, доверительности и уважении, а также значимости каждого сотрудника для предприятия.

Таким образом, внедрение в компании процедур медиации позволяет более эффективно управлять персоналом, минимизировать управленческие риски, использовать командный стиль исполнения проектов. Все это способствует как

укреплению корпоративной культуры компании в плане обеспечения принятия сотрудниками важных корпоративных ценностей, так и усилению HR-бренда, что в свою очередь увеличивает приверженность сотрудников компании, снижает текучесть кадров и повышает вероятность привлечения в компанию талантливых людей.