

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

© 2014 МОКІНА С. М.

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця

Мета статті полягає в дослідженні існуючих підходів до формування моделей бренда роботодавця. Проаналізовано та узагальнено моделі формування бренда роботодавця зарубіжними вченими. Здійснений аналіз дозволяє сформувати чітке уявлення щодо побудови процесу при наявності різних вихідних цілей та доступних ресурсів. Питання моделей бренда роботодавця є новим для вітчизняної наукової думки, тому аналіз, запропонований у статті, є актуальним і корисним. Загалом, у статті досліджено дев'ять моделей бренда роботодавця, у результаті чого виявлено, що за складовими вони відрізняються, але одна складова зустрічається у всіх підходах – ціннісна пропозиція співробітнику (або цінності бренда роботодавця). Кожна з моделей має право на існування, жодна не є достатньо повною та досконалою. Відповідно до цього подальший розвиток даної теми пропонується проводити в напрямку розробки комплексної моделі бренда роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, модель бренда роботодавця, формування бренда роботодавця.

Рис.: 9. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

Мокіна Софія Миколаївна – аспірантка, кафедра менеджменту, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця

Цель статьи заключается в исследовании существующих подходов к формированию моделей бренда работодателя. Проанализированы и обобщены модели формирования бренда работодателя разными зарубежными учеными. Проведенный анализ позволяет сформировать четкое представление относительно построения данного процесса при наличии различных исходных целей и доступных ресурсов. Вопрос моделей бренда работодателя является новым для отечественной научной мысли, поэтому анализ, предложенный в статье, является актуальным и полезным. В целом, в статье исследовано девять моделей бренда работодателя, в результате чего выявлено, что они отличаются по составляющим, но одна составляющая встречается во всех подходах – ценностное предложение сотруднику (или ценности бренда работодателя). Каждая из моделей имеет право на существование, ни одна не является достаточно полной и совершенной. В соответствии с этим дальнейшее развитие данной темы предлагается проводить в направлении разработки комплексной модели бренда работодателя.

Ключевые слова: бренд работодателя, модель бренда работодателя, формирование бренда работодателя.

Рис.: 9. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

Мокіна Софія Николаевна – аспірантка, кафедра менеджмента, Національний університет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

UDC 331.58:331.445:331.108.2

Mokina S. M. Model of the Formation of Employer Brand

The purpose of the article is to study the existing approaches to modeling the formation of employer brand. The model for the formation of employer brand by different foreign scientists was analyzed and generalized. Analysis allows us to form a clear view on the construction of the process in the presence of different initial objectives and available resources. The question of an employer brand model is new to the national scientific thought, so the analysis proposed in this paper is relevant and useful. In general, the article studied nine models of employer brand, as a result it was revealed that they differ in terms of components, but one element is found in all approaches – the employee value proposition (or the value of employer branding). Each of the models has a right to exist; none is sufficiently complete and perfect. In accordance with the further development of the topic it was proposed to move towards the development of an integrated model of employer brand.

Key words: employer brand, model employer brand, the formation of employer brand.

Pic.: 9. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

Mokina Sofia M. – Postgraduate Student, Department of Management, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

У сучасних умовах високої конкурентної боротьби за кваліфікованих спеціалістів на ринку праці, динамічності та стрімкості розвитку економіки важливим є не тільки створення бренду компанії як роботодавця, але й підтримка та вдосконалення його протягом тривалого періоду часу. Сильний бренд роботодавця є важливим активом компанії, тому саме від раціональності формування бренд-платформи залежить конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Бренд роботодавця є інструментом виділення компанії на ринку праці та дозволяє досягти бажаних конкурентних в боротьбі за кваліфікованих спеціалістів. Створення привабливого бренду роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі.

За умов недостатньої наукової дослідженості концепції бренду роботодавця актуальним на даний момент є аналіз існуючих підходів до формування моделі бренду роботодавця.

Проблематика, пов'язана із формуванням моделей брендингу, сьогодні є вкрай актуальною. Даним питанням займалися провідні вітчизняні та закордонні фахівці, зокрема Аакер Д, Келлер К, Томпсон У., Домнін В. Н., Длігач А. О., Зозульов О. В., Перція В., Писаренко Н. А. та інші.

Дослідження цих науковців дали можливість сформулювати моделі створення та управління брендам роботодавця, які описують різні аспекти даного процесу.

Огляд наукової літератури [1 – 12] показав різноманітність і неоднозначність підходів щодо побудови моделей бренду роботодавця.

Враховуючи те, що у вітчизняній науковій літературі моделі бренду роботодавця недостатньо висвітлені, завданням статті є стислий опис, аналіз і систематизація моделей формування бренду роботодавця з метою формування цілісної картини.

Бренд роботодавця можна розглядати через призму торгової марки. Комплексний підхід до визначення атри-

бутів (складових) торгової марки належить Ф. Котлеру. Він визначає шість основних складових торгової марки: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, користувач, культура [1].

1) *Характеристики*. Будь-яка торгова марка викликає в пам'яті споживачів певні якісні характеристики продукту (якість, престиж тощо).

2) *Вигоди*. Покупці купують не характеристики, а блага, тому характеристики необхідно перевести в функціональні та/або емоційні блага.

3) *Цінності*. Торгова марка повинна стати відображенням системи цінностей виробника. Це дозволяє виявити специфічні групи покупців даного виду продукції, які поділяють ці цінності.

4) *Індивідуальність*. Торгова марка передбачає певну індивідуальність.

5) *Користувач*. Торгова марка передбачає певний тип споживача, який купує і використовує цей товар. Користувачі поважають цінності, культуру та індивідуальність, притаманні торгівлі марці.

6) *Культура*. Торгова марка повинна нести в собі певні культурні цінності.

Склад атрибутів торгової марки може служити базою для створення необхідних відмінних характеристик бренду роботодавця.

Схожий підхід до визначення складових бренду компанії як роботодавця має австралійська дослідниця, директор компанії Essencecomms Пенні Бурке (*Penny Burke*). У своїй книзі «Forced Focus – the employer branding» вона розглядає п'ять складових бренду компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація [2]. Пенні Бурке представляє складові у вигляді піраміди (рис. 1).



Рис. 1. Складові бренду компанії як роботодавця за П. Бурке [2]

П. Бурке [2] пропонує такі характеристики складових бренду роботодавця:

1) *Атрибути* – фізичні аспекти бренду компанії як роботодавця, які можна побачити чи відчуті (наприклад, логотип, особа генерального директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше).

2) *Функціональні переваги* – наслідки атрибутів, яким володіє бренд компанії як роботодавця. Володіння певними атрибутами дає можливість пропонувати набір функціональних переваг співробітникам компанії (наприклад, державна форма власності дає можливість пропонувати співробітникам стабільність; лідерство компанії в певно-

му сегменті дає можливість пропонувати співробітникам рішення складних бізнес-завдань, можливість навчатись і розвиватись).

3) *Емоційні переваги* – як компанія хоче, щоб її співробітники відчували себе в результаті роботи в компанії (пишаються компанією, цінують компанію, професійно компетентні, впевнені тощо).

4) *Цінності співробітників* – принципи, стандарти і судження співробітників, які для них цінні. Компанії необхідно розуміти, яких цінностей дотримуються співробітники і в чому вони бачать свою значимість для бізнесу, щоб максимізувати можливості та взаємодію з персоналом.

5) *Персоналізація* – привласнення особистісних людських якостей бренду компанії як роботодавця.

Узагальнивши підходи до визначення складових бренду роботодавця за П. Бурке та складових торгової марки на Ф. Котлером, нами був зроблений висновок: два підходи мають п'ять спільних елементів. Таким чином, моделі товарного брендингу та брендингу роботодавця є подібними (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера

Складові бренду компанії як роботодавця за Пенні Бурке	Складові торгової марки (бренду) за Філіпом Котлером	Користувачі
Атрибути	Характеристики	
Функціональні переваги	Вигоди	
Емоційні переваги	Культура компанії	
Цінності працівників	Цінності для покупців	
Персоналізація	Індивідуальність	

Джерело: розроблено автором.

Узагальнені дослідження Зазикіна В. Г. [3] структури іміджу підприємства, уявляють, що впливають на ступінь довіри до нього, дозволили сформулювати досліднику дві узагальнені структурні моделі брендингу – семи- та десятикомпонентну. Вони являють собою спеціально організовану і структуровану за складовими (або компонентами) інформацію про підприємство.

Обидві моделі у своєму складі містять:

- ✦ зовнішня атрибутика (назва організації, фірмовий стиль, емблема, символіка, місце розташування тощо);
- ✦ фінансове становище;
- ✦ імідж керівника та його команди;
- ✦ імідж персоналу, корпоративна культура;
- ✦ якість діяльності, образ продукції або послуги;
- ✦ дизайн офісних приміщень;
- ✦ ділові комунікації, особливості управління організацією.

У десятикомпонентній моделі додатково включено:

- ✦ історія організації, традиції;
- ✦ вартість товару або послуг (порівняльні дані в динаміці);
- ✦ публісیتی, рекламна популярність.

Руслан Мансуров пропонує модель побудови бренду роботодавця, яка представлена на рис. 2. Відповідно до даної моделі налагодження стандартних процесів управління персоналом – необхідна, але недостатня умова для створення ефективної системи управління персоналом.

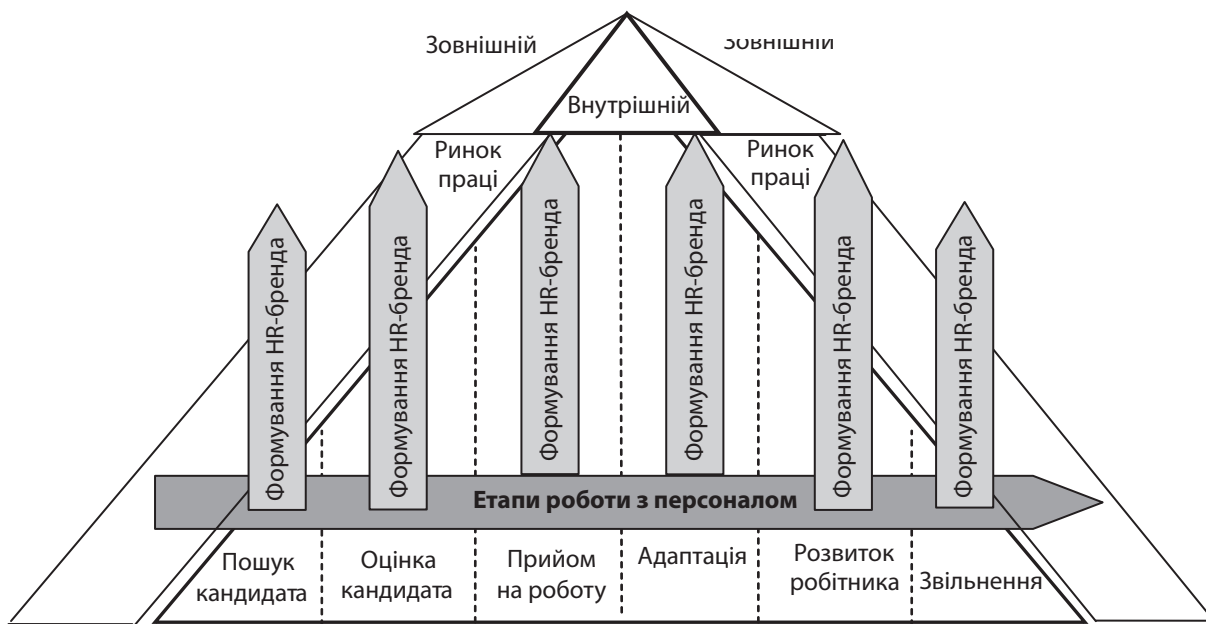


Рис. 2. HR-брендинг як процес [4]

У даній моделі закладено розуміння того, що завершальним, результуючим етапом налагодження HR-систем служить саме усвідомлене формування бренда роботодавця. При цьому автор зазначає, що стихійно сформований бренд роботодавця є в кожній компанії.

Ще одна важлива деталь, яку зазначає Р. Мансуров [4], – наявність внутрішньої та зовнішньої складової бренда роботодавця. Внутрішню складову формують HR-процеси, їх ефективність і результативність, зовнішню – інформація на ринку праці про компанію. Таким чином, відповідно до моделі побудови бренда роботодавця за Р. Мансуровим, пропонується визначення бренда роботодавця як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного

іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі.

Шведський економіст і маркетолог Томас Гед є автором концепції чотирьохвимірного брендингу (*4D branding*), яку розкриває у своїй книзі «4D брендинг: ламаючи код мережевої економіки» [5]. Концепція чотирьохвимірного брендингу знайшла своє відображення в побудові бренда роботодавця. Сильний бренд роботодавця Т. Гед пропонує розглядати, як площину, що має чотири HR-виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний (рис. 3).

Аналіз площини бренда роботодавця за Т. Гедом дозволив розробити такі характеристики чотирьох вимірів:

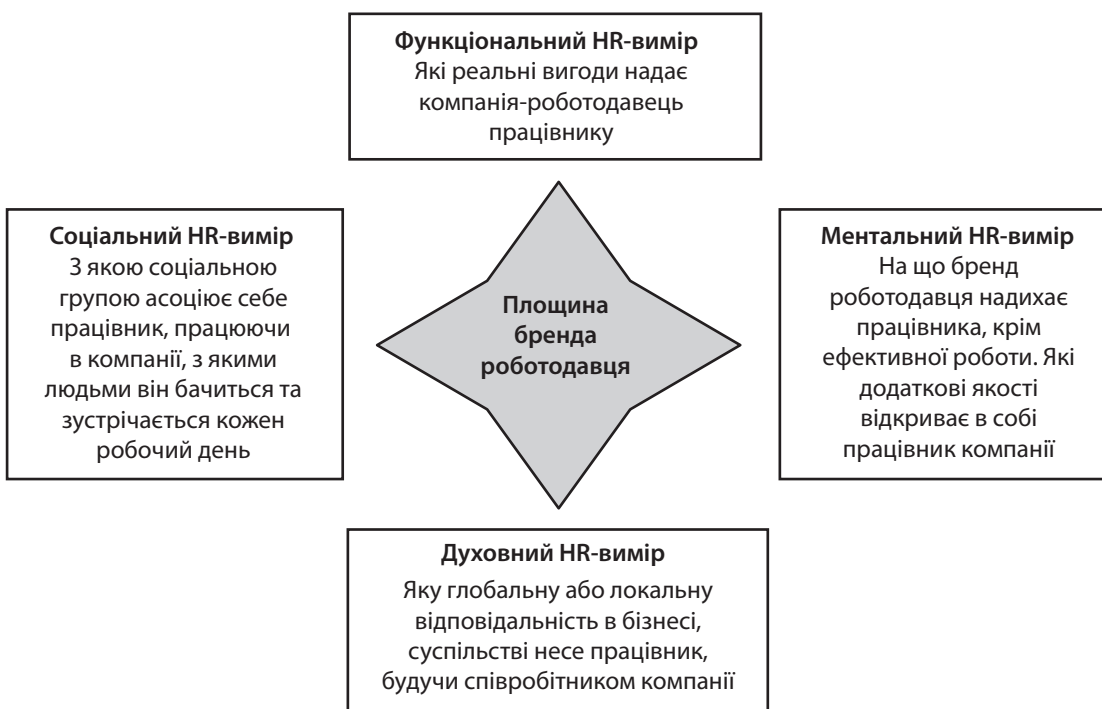


Рис. 3. 4D площина бренда роботодавця за Т. Гедом [5]

1. *Функціональний HR-вимір* описує функціональну привабливість умов зайнятості в компанії, а також асоціації працівників щодо сприйняття їх корисності.

2. *Соціальний HR-вимір* описує можливість працівника ідентифікувати себе з визначеною соціальною групою, що так чи інакше пов'язана з брендом компанії як роботодавця.

3. *Ментальний HR-вимір* дає опис можливостей бренда роботодавця підтримувати працівника як особистість, робить комплімент його амбіціям і самооцінці. Відображає самосприйняття і самоідентичність працівника.

4. *Духовний HR-вимір* характеризує сприйняття працівником глобальної або локальної відповідальності бренда компанії як роботодавця перед суспільством загалом.

Розвиток усіх чотирьох вимірів бренда забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до бренда.

Т. Гед увів ще один термін – *бренд-код* – вихідну програму, за допомогою якої створюється будь який бренд [5]. Бренд-код складається з шести елементів: товар/корисність, позиціонування, стиль, місія, концепція розвитку, цінності. Застосовуючи описані положення щодо бренду роботодавця, нами сформульовано та описано шість складових елементів *бренд-коду роботодавця*:

1. Умови зайнятості, їх корисність – користь та переваги для працівника від роботи в даній компанії.

2. Позиціонування – фактори, за яких бренд даної компанії-роботодавця кращий і/або чим він відрізняється від брендів компаній-конкурентів.

3. Стиль – характеристики стилю бренду роботодавця, іміджу, тональності.

4. Місія – роль, яку бренд роботодавця відіграє в суспільстві та в чому його суспільна користь.

5. Концепція розвитку, бачення – місце, яке займає на ринку праці бренд роботодавця і яким чином планується його розвиток.

6. Цінності – чому можна довіряти даній компанії як роботодавцю.

Після того, як отримані відповіді на шість основних запитань, складається декілька ключових слів або коротка фраза, яка виражає центральну ідею бренду роботодавця. Це і є бренд-код – «корпоративна мантра» компанії, яка описує майбутнє позиціонування бренду роботодавця.

На *рис. 4* представлено концептуальну модель розуміння брендингу роботодавця, яка включає концепцію маркетингу та управління людськими ресурсами. На думку К. Бакхауса та С. Тікоо [6], брендинг компанії як роботодавця створює два основних активи – асоціації бренду і лояльності до бренду.

На основі асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця, формується імідж роботодавця (образ), що, у свою чергу, впливає на привабливість організації для потенційних співробітників. Бренд роботодавця впливає на організаційну культуру і організаційну ідентичність, які в свою чергу сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Автори зазначають, що організаційна культура має зворотний вплив на бренд роботодавця. Лояльність працівників до компанії-роботодавця сприяє підвищенню продуктивності праці.

Бретт Мінчінгтон, глобальний консультант з побудови бренду роботодавця, власник компанії *Employer Brand International*, запропонував найбільш повну модель бренду роботодавця, яку назвав «Екосистема бренду роботодавця» (*рис. 5*) [7].

Для характеристики моделі екосистеми бренду роботодавця опишемо її складові і взаємозв'язки. Відповідно до даної схеми, бренд роботодавця має шість основних складових: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів.

1. *Основні інструменти* бренду роботодавця поділяються на стратегічні і тактичні. До *стратегічних* належать: лідерство, місія, бачення, корпоративна культура та репутація, політика та практика управління персоналом, управління продуктивністю, інновації, корпоративна соціальна відповідальність. *Тактичними інструментами* є: система підбору та адаптації персоналу, програми з розвитку кар'єри, програми компенсації і пільг, винагороди працівників, система комунікації з працівниками, робоче середовище та маркетинг персоналу.

2. *Цінності* бренду роботодавця, виражені у цінній пропозиції співробітнику (ЦПС), транслюються за допомогою таких активів: друковані засоби, цифрові та звукові засоби, «посланці» бренду.

3. *Капітал* бренду роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності бренду. *Ментальну доступність* бренду роботодавця формують: обізнаність працівників (потенційних і наявних) про переваги зайнятості в компанії, досвід роботи в компанії, асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця та лояльність до бренду. *Фізична доступність* бренду роботодавця на ринку праці забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами. On-line-доступність бренду роботодавця: відео-історії відгуки про роботу в компанії, сайти з розвитку кар'єри в компанії, електронні розсилки, подкасти, сайти з пошуку роботи, інтранет, електронна пошта, mobile, соціальні мережі. Off-line-доступність бренду роботодавця: тематичні

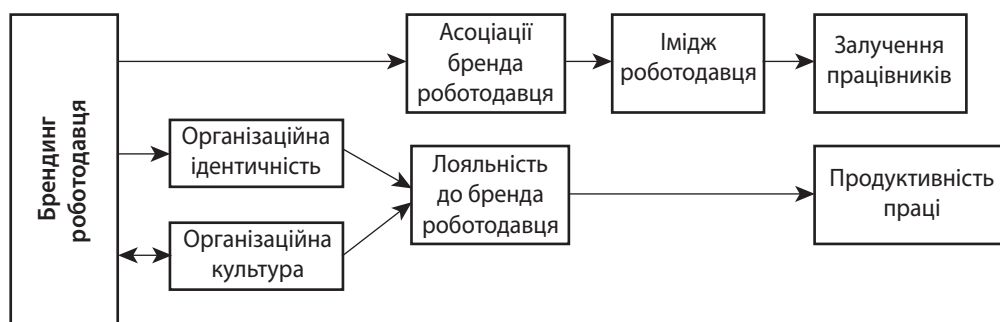


Рис. 4. Концептуальна модель розуміння бренду роботодавця за К. Бакхаусом і С. Тікоо [6]

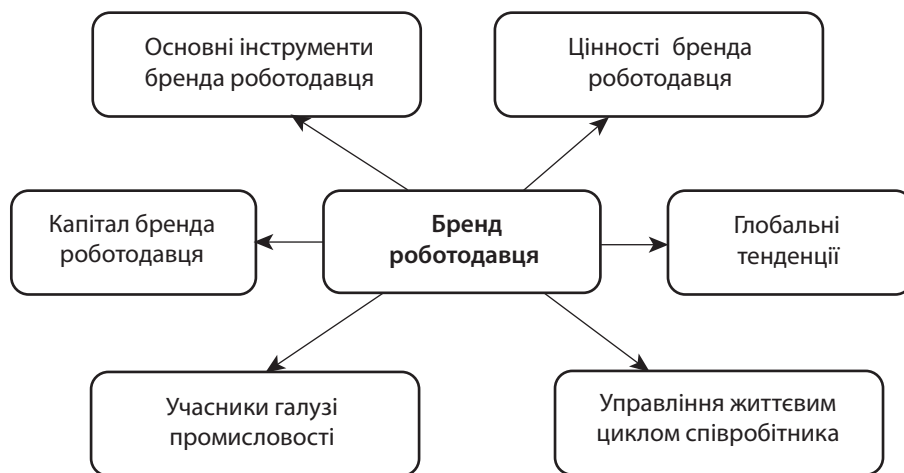


Рис. 5. Модель екосистеми бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном [7]

газети, журнали, постери, буклети, програми адаптації та атестації персоналу, громадські та галузеві заходи, ярмарки вакансій та інше.

4. *Управління життєвим циклом співробітника* відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат → активний кандидат → попередній найм → співбесіда → відмова/прийняття на роботу → ознайомлення з посадовими обов'язками → адаптація → відносини з керівником → розвиток кар'єри → управління продуктивністю працівника → просування → звільнення → випускник → повторний найм.

5. *Учасники галузі промисловості*, в якій працює компанія, також мають вплив на бренд компанії, як роботодавця. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, автори, блогери, розробники стратегій та інші.

6. Серед *глобальних тенденцій*, які впливають на розвиток бренду роботодавця в компанії, Б. Мінчінгтон виділяє політичні (уряд, наявність в країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (розміри родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень (*cloud computing*)).

На наш погляд, модель «Екосистеми бренду роботодавця» є найбільш повною з усіх вище розглянутих моделей, оскільки включає в себе не тільки інструменти побудови бренду роботодавця, а і зовнішні тенденції та фактори впливу на бренд роботодавця. Однак недоліком даної моделі є узагальнення складових бренду роботодавця, що не дозволяє виділити інструменти та фактори окремо для внутрішнього та зовнішнього брендингу компанії на ринку праці.

На основі наукових досліджень Кучеров Д. Г. [8] виділив такі три ключові поняття в брендингу компанії-роботодавця на ринку праці:

- ✦ ціннісна пропозиція компанії-роботодавця (*Employer Value Proposition — EVP*);
- ✦ індивідуальність бренду роботодавця (*Employer Brand Personality*);
- ✦ позиціонування бренду роботодавця (*Employer Brand Positioning*).

Ціннісна пропозиція компанії-роботодавця виступає інструментом брендингу на ринку праці, визначається

набором комунікаційних повідомлень, трансльованих організацією на зовнішній і внутрішній ринки праці, що підтверджують її привабливість як роботодавця.

Індивідуальність бренду роботодавця будується на глибокому розумінні культури організації і включає стиль, манеру і асоціації, що використовуються для інформування цільової аудиторії про переваги компанії як роботодавця.

Позиціонування бренду роботодавця являє собою технологію правильно обраної пропозиції обраній цільовій аудиторії з позиціонуванням найбільш привабливих переваг та послань бренду роботодавця.

Концепція капіталу бренду забезпечує теоретичне підґрунтя для розуміння бренду роботодавця. У книзі провідного фахівця брендингу Девіда Аакера «Управління капіталом бренду» капітал бренду визначається як сукупність активів бренду (або зобов'язань), пов'язаних з назвою бренду та символами, які відносяться до певного продукту або послуги. Ці активи можуть бути згруповані в чотирьох вимірах: впізнаваність бренду, сприймана якість, асоціації бренду і лояльності до бренду. Застосовуючи це розуміння на практиці до брендингу роботодавця, Брет Мінчінгтон розробив модель капіталу бренду роботодавця (рис. 6).

Модель капіталу бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном містить такі складові:

1) Обізнаність про бренд роботодавця (*Employer brand awareness*) – рівень знання та поінформованості спеціалістів на ринку праці про позитивні та негативні аспекти зайнятості в компанії.

2) Сприйняття досвіду роботи в компанії (*Perceived employment experience*) – асоціації наявних і потенційних співробітників про досвід роботи в компанії, що засновані на он-лайн (наприклад, корпоративний сайт, кар'єрний сайт, сторінка в соціальних мережах, канал YouTube тощо) та офф-лайн (наприклад, рекомендації та відгуки, ярмарки вакансій, програми стажувань та адаптації тощо) точках контакту, з якими взаємодіє працівник.

3) Асоціації бренду роботодавця (*Employer brand associations*) – це думки та ідеї, які виникають в думках наявних і потенційних працівників при згадуванні назви компанії. Асоціації бренду роботодавця включають в себе образи, особистості, символи, раціональні (розвиток кар'єри, оплата праці, компенсації та пільги, місце розташування компанії тощо) і емоційні (сильна репутація, дружня робоча атмосфера, надихаюче керівництво, корпоративна культура тощо) атрибути зайнятості. Асоціації бренду можуть

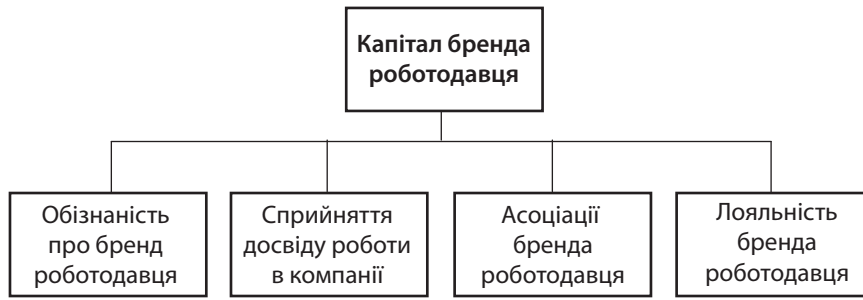


Рис. 6. Модель капіталу бренду роботодавця [9]

бути вербальні та невербальні. Невербальні асоціації співробітників це почуття про бренд роботодавця, емоційна реакція або досвід співпраці з компанією.

4) Лояльність до бренду роботодавця (*Employer brand loyalty*) – це прихильність спеціаліста починати або продовжувати працювати в компанії, яка виникає в результаті створення позитивних асоціацій з брендом роботодавця.

З точки зору брендингу роботодавця, капітал бренду є стратегічним активом, який може використовуватись, як конкурентна перевага у здатності компанії залучати та утримувати кваліфікованих працівників [9].

Дослідники міжнародної компанії з побудови та управління брендом роботодавця *Universum* розробили модель, за якою бренд роботодавця є поєднанням ідентичності, іміджу та профілю роботодавця (рис. 7).

Відповідно до даної моделі, *ідентичність бренду роботодавця* – це спосіб, у який наявні співробітники сприймають компанію, чим компанія є насправді; *імідж бренду*

роботодавця – зовнішній образ компанії-роботодавця на думку потенційних співробітників, положення компанії-роботодавця на ринку праці); *профіль бренду роботодавця* – образ роботодавця, який затверджений всередині компанії та який компанія намагається створити, політика комунікацій бренду роботодавця побудована на основі профілю роботодавця. Спеціалісти компанії *Universum* додають, що при практичному застосуванні даної моделі необхідно диференціювати бренд роботодавця на ринку праці для кожної цільової групи [10].

Концепція бренду роботодавця, запропонована Аггерхолм Х., Андерсен С., Томсен К. [11], вказує на те, що бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу (рис. 8).

Відповідно до даної моделі бренд роботодавця має такі характеристики: стратегія та політика брендингу, цінність, стійкі відносини між роботодавцем і працівником.

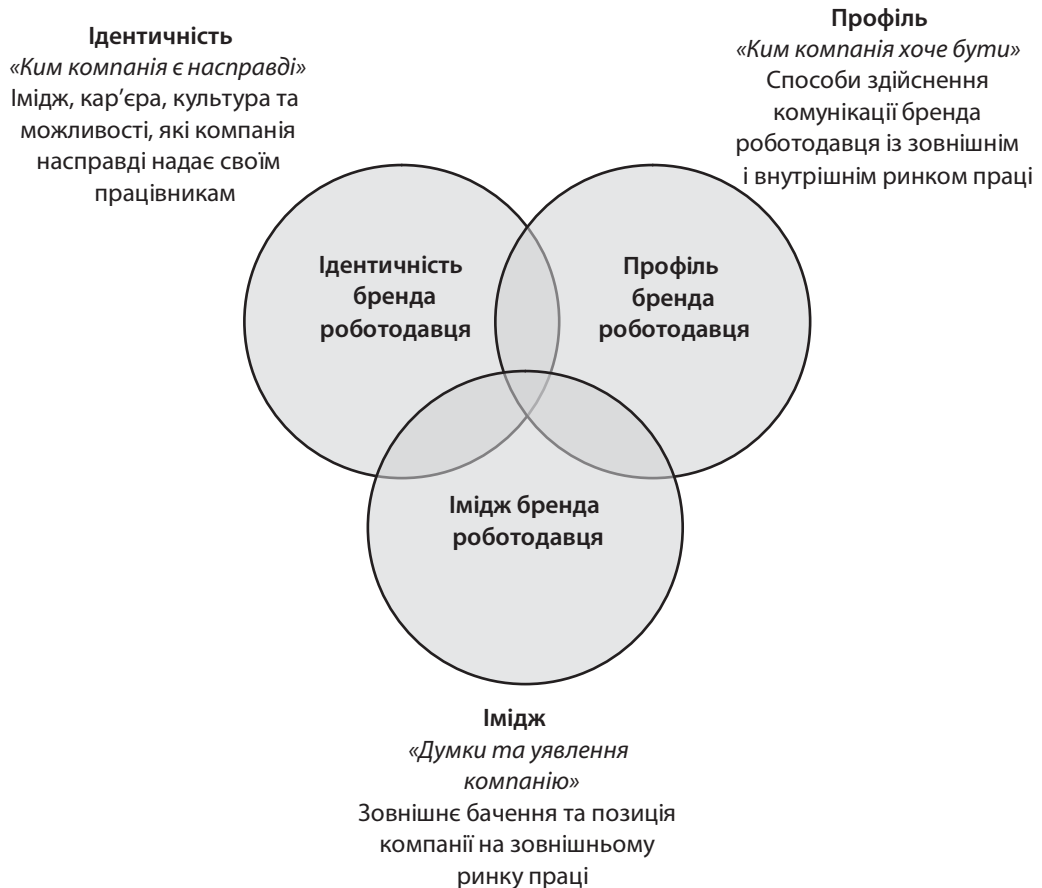
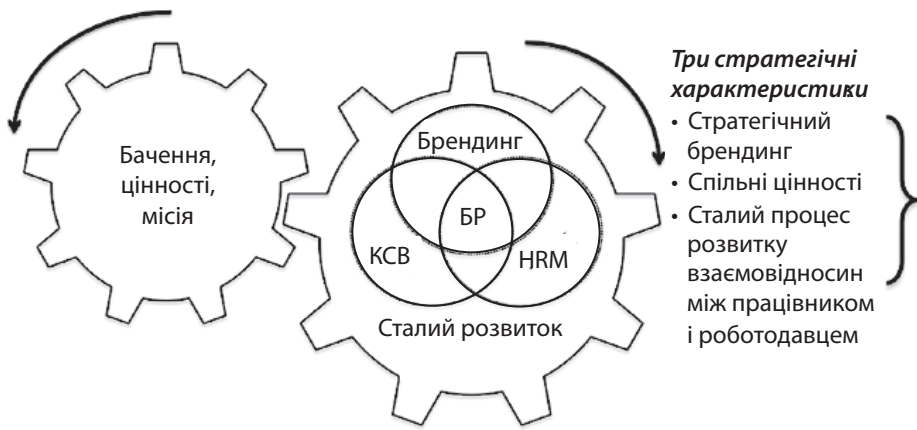


Рис. 7. Модель бренду роботодавця, розроблена компанією *Universum* [10]



Три стратегічні характеристики

- Стратегічний брендинг
- Спільні цінності
- Сталий процес розвитку взаємовідносин між працівником і роботодавцем

Стратегічні питання:

- Які очікування мають працівник і роботодавець до бренда роботодавця?
- Чи конфліктують ці очікування з цілями та очікуваннями інших зацікавлених груп?
- Яким чином узгоджені цінності бренда роботодавця з корпоративним цінностями?

Рис. 8. Модель бренда роботодавця за авторами Н. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен [11]

Загалом, основними важелями впливу в компанії є бачення, місія та стратегічні цілі. Вони визначають стійкість/стабільність компанії. Бренд роботодавця, на думку авторів моделі, є інструментом підтримки стійкості підприємства та встановлення довготривалих взаємовідносин між роботодавцем та працівниками.

А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт у своєму дослідженні запропонували використовувати для ідентифікації бренда роботодавця шість взаємопов'язаних блоків:

- ✦ потреби цільової аудиторії;
- ✦ диференціація ЦПС (ціннісної пропозиції співробітнику);
- ✦ стратегія управління персоналом;
- ✦ узгодженість бренда;
- ✦ комунікації бренда роботодавця;
- ✦ вимірювання бренда роботодавця.

Запропоновані авторами структурні блоки бренда роботодавця інтегровані в прогностичну модель брен-

да роботодавця, яка дозволяє прогнозувати залучення та утримання талановитих співробітників. Модель представлена на рис. 9.

Автори пропонують використовувати дану модель як інструмент операційного управління. Керівники та HR-менеджери можуть використовувати модель для прийняття управлінських рішень щодо ефективного залучення та утримання ключових співробітників, що, у кінцевому рахунку, впливає на загальну ефективність бізнесу.

Як бачимо, аналізовані моделі формування бренда роботодавця відображають той факт, що при формуванні платформи бренда роботодавця необхідно орієнтуватись не тільки на матеріальні фактори, а на створення довготривалих зв'язків, позитивних вражень, стимулювання почуття задоволеності роботою, пошуку емоційної основи в емоційному світі працівника. У табл. 2 наведено узагальнену характеристику моделей бренда роботодавця.

Таблиця 2

Узагальнена характеристика моделей бренда роботодавця

Назва моделі, автор	Характеристика	Складові
1	2	3
Піраміда бренда роботодавця за П. Бурке	Модель представлена у вигляді піраміди, яка складається з п'яти елементів. Піраміда дозволяє одночасно реалізувати процес побудови бренда роботодавця шляхом поступового визначення складових знизу вгору	Атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація
HR-брендинг як процес, Р. Мансуров	Модель поєднує внутрішню (процеси, їх ефективність та результативність) та зовнішню (інформація про компанію на ринку праці) складову бренда роботодавця. Бренд роботодавця визначається як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі.	Внутрішні процеси: пошук кандидата, оцінка кандидата, прийом на роботу, адаптація, розвиток співробітника, звільнення. Зовнішні процеси, ринок праці
4D площина бренда роботодавця, Т. Гед	бренд роботодавця розглядається, як площина, що має чотири HR виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний. Розвиток усіх чотирьох вимірів бренда забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до бренда	Функціональний HR вимір, соціальний HR вимір, ментальний HR вимір, духовний HR вимір



Рис. 9. Прогностична модель бренду роботодавця [12]

Продовження табл. 2

1	2	3
Концептуальна модель розуміння бренду роботодавця, К. Бакхаус та С. Тікоо	Модель містить два основних активи – асоціації бренду і лояльності до бренду. Модель відрізняється тим, що окрім інструментів формування бренду роботодавця, наведені результати побудови бренду роботодавця, які виражені у залученні працівників та продуктивності праці. Автори намагались побудувати модель, яка б включала побудову внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.	Організаційна ідентичність, організаційна культура, асоціації бренду роботодавця, лояльність до бренду роботодавця, імідж роботодавця, залучення працівників, продуктивність праці
Модель еко-системи бренду роботодавця, Б. Мінчінгтон	Модель найбільш повна, містить у собі інструменти побудови бренду роботодавця, зовнішні тенденції та фактори впливу на бренд роботодавця	Бренд роботодавця має шість основних складових: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів. Кожна складова має додаткові під-складові, які формують загальну екосистему бренду роботодавця
Модель капіталу бренду роботодавця, Б. Мінчінгтон	Модель створена на основі концепції капіталу бренду Д. Аакера. Капітал бренду є стратегічним активом, який може використовуватись, як конкурентна перевага у здатності компанії залучати та утримувати кваліфікованих працівників.	Капітал бренду роботодавця; обізнаність про бренд роботодавця; сприйняття досвіду роботи в компанії; асоціації бренду роботодавця; лояльність до бренду роботодавця

1	2	3
Модель бренда роботодавця, компанія Universum	Відповідно до даної моделі бренд роботодавця є поєднанням профілю, ідентичності та іміджу роботодавця. Відповідно, відображає розуміння ким компанія хоче бути, ким компанія є насправді та як компанію сприймають цільові аудиторії працівників	Ідентичність бренда роботодавця; профіль бренда роботодавця; імідж бренда роботодавця
Модель бренда роботодавця, Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен.	Бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу	Стратегія та політика брендингу; цінності; стійкі відносини між роботодавцем та працівником; брендинг; корпоративна соціальна відповідальність; менеджмент персоналу
Прогностична модель бренда роботодавця, А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт	Запропоновані авторами будівельні блоки бренда роботодавця інтегровані в прогностичну модель бренда роботодавця, яка дозволяє прогнозувати залучення і утримання талановитих співробітників. Автори пропонують використовувати дану модель в якості інструменту операційного управління	Шість блоків: потреби цільової аудиторії; диференціація ціннісної пропозиції співробітнику; стратегія управління персоналом; узгодженість бренда; комунікації бренда роботодавця; вимірювання бренда роботодавця

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи вищеописані моделі формування бренда роботодавця, необхідно сказати, що кожна з них має свої переваги та недоліки. На нашу думку, для створення сильного та привабливого бренда роботодавця жодна з розглянутих моделей не може бути використана без доопрацювання та адаптації. Окрім окреслених складових в кожній з моделей, при формуванні бренда необхідно враховувати багато додаткових факторів привабливості та інструментів формування, які відрізняються для кожної окремої цільової аудиторії.

ВИСНОВКИ

Процес побудови бренда роботодавця передбачає послідовне використання моделей бренда роботодавця. У даній статті наведено класифікацію та надано стислу характеристику різних моделей брендингу роботодавця.

Виходячи зі здійсненого аналізу моделей брендингу роботодавця загалом можна стверджувати, що існує незайнята теоретична ніша і потреба в розробці нового виду моделі бренда роботодавця, алгоритм якої буде враховувати і систематизувати всі необхідні види робіт. Така модель буде націлена на якісне ведення процесів брендингу роботодавця, а також на формування привабливого образу роботодавця із врахуванням специфіки і особливостей певних сегментів спеціалістів на ринку праці.

У перспективах подальших досліджень є розробка комплексної моделі бренда роботодавця. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер / Пер. с англ.; общ. ред и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс. – 1990.
2. Burke P. Forced Focus – the essence of employer branding / P. Burke // East Malvern. – Vic.: Essence, 1st ed. – 2007.
3. Зазыкин В. Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности / В. Г. Зазыкин // Материалы интерактивной конференции «Практические аспекты связей с общественностью». Москва, 25 – 26 апреля 2001 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>

4. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысит эффективность персонала / Р. Мансуров. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.

5. Гэд Т. 4D брендинг: взламывая код сетевой экономики / Т. Гэд. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2005.

6. Backhaus, K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, N 5. – P. 501 – 517.

7. Minchington B. 12 Employer branding best practices to focus on in 2012 / B. Minchington [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.bretminchington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2012.html>

8. Кучеров Д. Г. Бренд работодателя: область маркетинга или управления человеческими ресурсами / Д. Г. Кучеров // Вестник СПбГУ. – Сер. 8. – Вып. 3. – 2009.

9. Minchington B. Build Employer Brand Equity / B. Minchington // HR Future Magazine. – 2011. – № 13.

10. Employer Branding Today. The employer branding plan is a holistic three-step approach / [Electronic source]. – Mode of access: <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>

11. Aggerholm H. K. Conceptualising employer branding in sustainable organizations / H. K. Aggerholm, S. E. Andersen, C. Thomsen // Emerald Group Publishing Limited. – 2011. – № 16.

12. Botha, A. An employer brand predictive model for talent attraction and retention / A. Botha, M. Bussin, L. De Swardt // SA Journal of Human Resource Management. – Vol. 9. – 2011. – № 1.

REFERENCES

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., and Thomsen, C. "Conceptualising employer branding in sustainable organizations". *Emerald Group Publishing Limited*, no. 16 (2011).
- Burke, P. "Forced Focus – the essence of employer branding". In *East Malvern: Essence*, 2007.
- Backhaus, K., and Tikoo, S. "Conceptualizing and Researching Employer Branding". *Career Development International*, vol. 9, no. 5 (2004): 501-517.
- Botha, A., Bussin, M., and De Swardt, L. "An employer brand predictive model for talent attraction and retention". *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 1 (2011).

"Employer Branding Today. The employer branding plan is a holistic three-step approach" <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>

Ged, T. *4D branding: vzlamyvaia kod setevoy ekonomiki* [4D branding: breaking the code of the network economy]. : Stokgolmskaia shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2005.

Kucherov, D. G. "Brend rabotodatelia: oblast marketinga ili upravleniia chelovecheskimi resursami" [Employer brand: the area of marketing or human resource management]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8*, no. 3 (2009).

Kotler, F. *Osnovy marketinga* [Principles of Marketing]. Moscow: Progress, 1990.

Minchington, B. "Build Employer Brand Equity". *HR Future Magazine*, no. 13 (2011).

Minchington, B. "12 Employer branding best practices to focus on in 2012" <http://www.brettminchington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2012.html>

Mansurov, R. *HR-branding. Kak povysit effektivnost personala* [HR-branding. How to improve the efficiency of the staff]. St. Petersburg: BKhV-Peterburg, 2011.

Zazykin, V. G. "Imidzh organizatsii: struktura i psikhologicheskie faktory effektivnosti" [Image of the organization: the structure and effectiveness of psychological factors]. <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>