УДК 331.58:331.445:331.108.2

С.М. Мокіна

ОБҐРУНТУВАННЯ ЦІЛЕЙ ТА ПЕРЕВАГ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ

У роботі автором доведено актуальність та доцільність побудови бренду компанії як роботодавця в сучасних ринкових умовах. Проаналізовано міжнародні дослідження впливу бренду роботодавця на підвищення ефективності діяльності підприємства (підвищення рентабельності, зростання лояльності та залученості внутрішнього персоналу, зменшення витрат на залучення нових працівників, покращення корпоративного іміджу тощо). На основі міжнародних досліджень висвітлено ряд недоліків побудови бренду роботодавця. Запропоновано авторське бачення класифікації переваг та вигод ефективного брендингу роботодавця. Представлено авторську систематизацію цілей та результатів побудови бренду роботодавця.

The author proved the relevance and expediency of building the company's employer brand in current market conditions. International studies are analyzed according to the issue of the influence of employer branding at improving of the company's efficiency (increasing profitability, increasing loyalty and engagement of internal staff, reducing cost of attracting new employees, improving corporate image, etc.). The number of deficiencies of employer brand building is highlighted based on international researches. The author made the classification of advantages and benefits of effective employer branding. According to the personal vision the author made systematization of goals and outcomes of employer branding.

Ключові слова: бренд компанії як роботодавця, дослідження бренду роботодавця, переваги сильного бренду роботодавця, цілі формування бренду роботодавця.

В умовах високо конкурентного ринку праці, що характеризується перевищенням попиту на трудові ресурси над його пропозицією, дефіцитом кваліфікованого персоналу, високим ступенем мобільності співробітників, зниженням лояльності персоналу до роботодавця, необхідною умовою виживання і динамічного розвитку компанії стає можливість залучення нових і утримання працюючих співробітників. Виникла необ-

хідність у пошуку більш ефективних інструментів залучення та утримання персоналу, щоб отримати перемогу у «війні за таланти».

У цілому тенденції управління людьми в організаціях носять глобальний характер і відображають пошуки передових компаній у створенні високоефективних систем реалізації творчого і продуктивного потенціалів з метою підвищення ефективності діяльності компанії. Чітке розуміння і практичне застосування принципів концепції бренду роботодавця, заснованих на формуванні, підтримці та позиціонуванні унікального образу компанії як роботодавця на ринку праці, привабливого як для потенційних, так і наявних працівників, дає можливість компанії успішно функціонувати в умовах так званої «війни за таланти».

Ринок праці в Україні зазнав безліч змін за останні 10 років, що позначилось на діяльності відділів по роботі з персоналом. Так, функція управління персоналом поступово трансформувалась від суто адміністративної (кадрове адміністрування, підбір і звільнення персоналу), до виконання стратегічно важливих завдань у компанії.

Стан українського ринку праці майже не відрізняється від ситуації на товарних ринках. Перехід від «ринку продавця» до «ринку покупця» давно відбувся у сфері товарів і послуг. Сьогодні на ринку праці відбувається аналогічний процес — перехід від «ринку роботодавця» до «ринку працівника». Зменшується кількість роботодавців, які легко і невимушено «купують» персонал, як це було 20—30 років тому. Українські компанії усвідомлюють необхідність просування свого бренду не лише для споживачів, а й для кандидатів і співробітників, інакше кажучи — брендингу компанії як привабливого місця роботи.

Питання, що пов'язані з дослідженням окремих аспектів формування бренду компанії як роботодавця, розкрили у своїх роботах такі закордонні та вітчизняні вчені: Берроу С., Бруковська О., Ванекен Б., Гладка О., Данн М., Девіс С., Лейні Т., ЛеПла Джозеф Ф., Мінчінгтон Б., Мосли Р., Осовицька Н., Паркер Л., Пащук Л.В., Сардак О.В. та інші.

Виходячи з актуальності питання брендингу компанії як роботодавця, метою статті є проаналізувати переваги та недоліки побудови бренду компанії як роботодавця, виділити найважливіші вигоди, які отримує компанія, що займається формуванням власного бренду роботодавця, структурувати цілі та результати побудови ефективного бренду роботодавця.

Сучасні дослідження та тенденції ринку праці обґрунтовують доцільність використання бренду компанії як роботодавця для залучення потенційних працівників та утримання наявних співробітників. Про це свідчать нижченаведені дані [1].

За даними міжнародної асоціації Hewitt Associates, журналу Economist, дослідницької організації Greatplacetowork, сильний бренд роботодавця означає більш швидкий та дешевий пошук, меншу плинність та більш високу лояльність персоналу.

Як показали дослідження, проведені консалтинговою компанією США Towers Pirin, сукупні витрати на заміну досвідченого співробітника складають від половини річної зарплати для позицій початкового і середнього рівня до двох річних зарплат для керівників вищої ланки і унікальних фахівців. Середній показник плинності ста кращих компаній-роботодавців Америки дорівнює 12,6 % порівняно з середньоринковими 26 %. У кращих компаній-роботодавців показник невиходу співробітників на роботу через хворобу на 14 % нижче, ніж у компаній, що не потрапили в цей список.

За даними дослідження, проведеного Employer Brand Institute (2009), програми з управління брендом роботодавця дають такі переваги [2]:

— визнання компанії *як найкращого місця для роботи* (згодні 32 % опитаних);

— полегшення *процесу залучення нових кандидатів* (згодні 28 % опитаних);

— зниження *плинності кадрів* (згодні 25 % опитаних);

— скорочення *витрат на залучення персоналу* (згодні 25 % опитаних).

Глобальне дослідження, проведене компанією Employer Brand International у 2011 р., виявило ряд тенденцій у галузі побудови бренду роботодавця у світі і в Україні. Основні вигоди від ефективного бренду роботодавця у світі, на думку респондентів, такі: простота залучення спеціалістів на зовнішньому ринку праці (28 %), високий рівень залученості внутрішніх співробітників (28 %), варіант «Поки рано говорити про вигоди, жодна не визначена» (27 %). Топ-3 вигоди в Україні: зниження плинності кадрів (30 %), зростання показників закриття вакансій (28 %) і відсотка прийняття пропозицій щодо роботи (27 %) [3].

За даними дослідження Corporate Leadership Council «Залучення й утримання ключових працівників» ефективний бренд роботодавця привертає увагу більшої кількості кандидатів. Згідно з результатами дослідження, сильний бренд роботодавця дозволяє звернути на себе увагу більше 60 % претендентів, у той час як слабкий бренд роботодавця помітний для менш ніж 40 % претендентів на ринку праці [4].

Теж дослідження Corporate Leadership Council «Залучення й утримання ключових працівників» підтверджує ефективність інвестування у формування та підтримку бренду роботодавця:

— для того щоб переманити працівника, компаніям зі слабким брендом роботодавця доводиться пропонувати йому заробітну плату приблизно на 20 % вище ніж у конкурентів, а сильним — на 11 %;

— наявність сильного бренду роботодавця оптимізує витрати на «креативну складову» бренду (розробка рекламної кампанії, фотографій, макетів та ін.) і медіа-комунікації (велика кількість відгуків на рекламні об'яви);

— коли бренд роботодавця «працює на компанію», вона набагато рідше звертається до рекрутингових агенцій, тому що люди самі шукають можливості працевлаштуватись в таку компанію — заходять на корпоративний сайт, роблять запити про вакансії тощо.

Дослідження, проведене в роздрібних мережах Sears, показало: кореляція задоволеності співробітників від роботи в компанії зі споживчою задоволеністю становить від 0,6 до 0,8. Збільшення задоволеності співробітників від роботи в компанії на 5 % викликає збільшення прибутку на 0,9 % (рис. 1).

Проведені різними організаціями дослідження показали чіткий взаємозв'язок між зростанням задоволеності співробітників від праці на конкретному підприємстві та результатами його діяльності [1].

Дослідження британського Інституту економічної безпеки виявило таку закономірність: у роздрібному бізнесі зростання задоволеності співробітників на один пункт за п'ятибальною шкалою (20 %) відповідає збільшенню продажів на 9 %. Банки, які забезпечують високий рівень задоволеності співробітників, мають частку задоволених клієнтів на 20 % вище ніж ті, у кого рівень задоволеності співробітників низький.

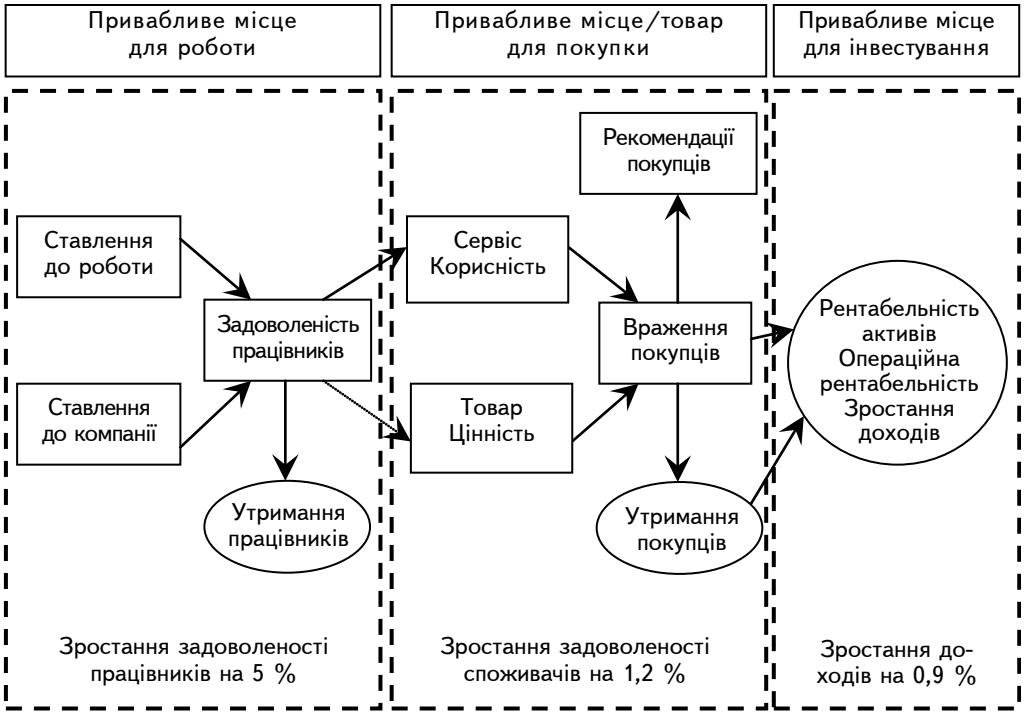

Рис.1. Модель «Ланцюг прибутковості «працівник-клієнт»» [5].

У дослідженні, проведеному компанією ISR, брали участь 360 тис. працівників із 41 компанії: «компанії з високим рівнем лояльності персоналу збільшили операційний прибуток за період у три роки на 3,74 %, тоді як компанії з низькою лояльністю втратили 2,01 %».

За даними консалтингової групи Watson Wayatt, сукупний дохід акціонерів за три роки на 36 % вище в організацій з високим рівнем задоволеності персоналу порівняно з компаніями з низьким рівнем задоволеності.

Згідно з даними асоціації Greatplacetowork середньорічне повернення вкладених інвестицій за період 1998–2006 рр. були такі:

— 100 компаній – кращих роботодавців США щодо рейтингу – 14,16 %;

— 100 компаній, рекомендованих біржовими аналітиками «купувати і тримати» — 10,65 %;

— Компанії, що входять до індексу Russell 3000 – 6,34 %;

— Компанії, що входять до індексу S&P 500 – 5,97 %.

І найважливіше – сильний бренд роботодавця *покращує бізнес-результати*: зростання залученості вже працюючих в компанії співробітників підвищує продуктивність і якість роботи, що, своєю чергою, підвищує задоволеність клієнтів. Як результат – зростають продажі, розвивається бізнес [2].

Але, поряд з вищенаведеними вигодами, компанії з сильним брендом роботодавця можуть мати негативні наслідки впровадження бренду роботодавця. В аналітичному

звіті з дослідження бренду компанії як роботодавця компаніями RosExpert Executive Search та Екопсі Консалтинг [6] зазначені такі негативні наслідки:

— підвищення потоку кандидатів і витрат, пов'язаних із обробкою їх резюме;

— вартість участі в рейтингах роботодавців і порівняльних списках;

— підвищення витрат на внутрішні та зовнішні маркетингові дослідження і опитування кандидатів;

— складний процес впровадження бренду неможливий, якщо він не підтримується керівництвом;

— впровадження спеціальних програм і підвищення пов'язаної з цим вартості втримання ключових співробітників, оскільки на них можуть звернути увагу хедхантери.

Огляд міжнародних досліджень дозволив розробити *авторську класифікацію переваг та вигод*, які отримують компанії, що цілеспрямовано займаються формуванням та управлінням бренду роботодавця (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та вигоди від побудови сильного бренду роботодавця (авторська розробка)

Переваги та вигоди	Пояснення
Відомість та привабливість	позитивна репутація бренду компанії як роботодавця привертає увагу більшої кількості найкращих цільових кандидатів.
Більш ефективний процес залучення кандидатів із меншими витратами	сильний бренд компанії як роботодавця дозволяє зменшити витрати на підбір персоналу за рахунок більшої віддачі від рекламних кампаній на спеціалізованих інтернет-сайтах та власних корпоративних кар'єрних сайтах.
Втримання персоналу	сильний бренд компанії як роботодавця допомагає втримувати ключових співробітників і зменшувати витрати, пов'язані з плинністю персоналу.
Більш високий рівень залученості, лояльності та продуктивності персоналу	сильний бренд компанії як роботодавця підвищую рівень залученості та лояльності працівників, що веде до підвищення продуктивності праці, більш високим показникам задоволеності клієнтів, зросту продаж.

Той факт, що компанія свідомо та цілеспрямовано займається побудовою та управлінням власного бренду роботодавця свідчить про спроможність компанії створювати гідні умови зайнятості для персоналу, розвивати персонал, використовуючи програми навчання та побудови кар'єри, залучати та утримувати найкращих працівників ринку праці, підтримувати і захищати свою конкурентну позицію на ринку праці, а також певною мірою характеризує ступінь розвиненості та ефективності організаційних правил, процедур, бізнес-процесів, кваліфікованості та обізнаності менеджменту, інтенсивність конкуренції на ринку товарів та послуг. Найважливішим аргументом на користь побудови бренду компанії як роботодавця є наявність на українському ринку великої кількості компаній — від широкоовідомих міжнародних та національних, стосовно яких робітники демонструють високий рівень поінформованості, до маловідомих локальних малих та середніх підприємств.

Міжнародні компанії частіше займаються питанням побудови власного бренду роботодавця. Автором були проаналізовані та узагальнені основні цілі та результати побудови бренду компанії як роботодавця на основі джерел [6; 7].

Отже, на думку автора, основні цілі та результати формування бренду компанії як роботодавця такі:

Формування позитивного сприйняття компанії як роботодавця на ринку праці. Компанія сприймається на ринку праці однозначно як найкраще місце для роботи, постійно привертає увагу, залучаючи найкращих працівників ринку праці, які підходять компанії за професійними та особистими характеристиками.

Залучення найкращих цільових кандидатів без підвищення заробітної плати. Найкращі кандидати ринку праці віддають перевагу компанії з сильним брендом роботодавця (заробітна плата пропонується не вище середньоринкової з конкретної спеціальності), ніж компанії, про яку нічого не відомо як про роботодавця, або компанії з негативною репутацією як роботодавця (заробітна плата пропонується більше на 20–30 % середньоринкової). Тобто можливість залучати та наймати персонал із позиції «сили» бренду компанії як роботодавця.

Залучення молодих спеціалістів. Молоді спеціалісти з адекватними зарплатними очікуваннями вибирають компанію з позитивним брендом роботодавця як найкраще місце для початку кар'єри. Запис в резюме про досвід роботи в компанії з позитивним брендом роботодавця є конкурентною перевагою для працівника на ринку праці.

Скорочення бюджету на підбір персоналу та PR. При чіткому позиціонуванні та транслюванні бренду компанії як роботодавця кандидати мають релевантну інформацію про те, що представляє собою компанія, тому у менеджерів із персоналу немає необхідності витрачати великі рекламні бюджети і час на те, щоб переконати кандидатів працювати в компанії. Скорочується також фінансові та часові витрати на закриття однієї вакансії. Знижується рівень надбавки, яку необхідно доплачувати працівнику, щоб він погодився перейти працювати в іншу компанію. Зниження витрат на адаптацію і навчання персоналу.

Збільшення загального часового бюджету на підбір персоналу. У компанії з чітким та правильно побудованим брендом роботодавця існує «рекрутингова культура», і до процесу пошуку персоналу залучені всі працівники компанії, коли кожен співробітник виділяє хоча б одну годину на місяць на пошук найбільш підходящих кандидатів у компанію серед своїх знайомих та друзів, тому загальний бюджет часу компанії на пошук та підбір персоналу на місяць складатиме в декілька разів вище.

Загальне підвищення ефективності підбору персоналу, збільшення притоку цільових кандидатів. Акумулюючи і розповсюджуючи в компанії та за її межами історії щодо бренду, компанія експоненціально підвищує свої рекрутингові можливості, незалежно від розмірів відділу персоналу і наявного бюджету на підбір персоналу.

Утримання ключових співробітників та зниження плинності персоналу. Знижується кількість працівників, які залишають компанію через невідповідність їх очікувань реальним станом справ у компанії.

Встановлення емоційного контакту з працівниками (теперішніми та потенційними). Захист від переманювання персоналу компаніями-конкурентами. Підвищення рівня лояльності та залученості персоналу.

Створення надійної основи для мотивації співробітників і подальшого транслювання бренду компанії як роботодавця. Чітко трансльований бренд дозволяє кандидатам формувати адекватні очікування ще на стадії прийняття рішення щодо роботи в даній компанії. Співробітники краще починають розуміти місію, бачення, цінності, культуру, цілі компанії. Однозначно трактують «послання», яке транслюється брендом компанії, як роботодавця. Це дозволяє їм не тільки відчувати себе більш мотивованими і залученими у процес, але і дає можливість зрозуміло розповісти будь-якій людині, чому їм подобається працювати саме в цій компанії, що їх приваблює. Знижується кількість працівників, які залишають компанію через невідповідність очікувань реальним станом справ у компанії.

Спорідненість працівників. Компанія стає єдиною спорідненою командою близьких по духу людей, які працюють на один результат за прийнятими правилами бізнесу. Підвищується взаєморозуміння між відділом персоналу та іншими підрозділами, включаючи вище керівництво компанії. Підвищується рівень довіри працівників до компанії. Створюються умови для розвитку співробітників усередині компанії.

Впровадження механізмів «природного відбору». На етапі впровадження бренду компанії як роботодавця з компанії йдуть співробітники, які не поділяють цінності та місії компанії, не відповідають корпоративній культурі компанії. Працівники, які залишаються у компанії, чітко розуміють та поділяють цілі існування бізнесу.

Створення кадрового резерву. Бренд компанії як роботодавця дозволяє створити кадровий резерв кандидатів, які дійсно бажають працювати в компанії, це дозволяє швидко закривати вакансії.

Сьогодні діяльність будь-якої компанії дедалі частіше розглядають як реалізацію певних проектів. На ринок виводять нові продукти, торгові марки, бренди, інноваційні технології, термін реалізації яких від одного-двох до трьох-п'яти років. Для роботи над такими проектами необхідний, як правило, персонал, якому за дуже короткий проміжок часу потрібно стати згуртованим колективом. І тут без грамотного командостворювання не обійтися. Сама ж команда, як відомо, потребує місії, девізу, гімну, командних принципів. Саме тому брендинг роботодавця виконує подвійну функцію з добору персоналу: ознайомлює якомога більшу кількість потенційних претендентів із ідеологією компанії та об'єднує вже працюючих фахівців, які поділяють цінності компанії, у команду ефективних співробітників. Окрім того, брендинг роботодавця дає змогу не тільки утримувати лояльних співробітників, а й відсіювати небажаних претендентів [8].

Отже, основна мета правильно сформованого бренду компанії як роботодавця — створення загального уподобання кандидатами різних цільових груп щодо роботи в певній компанії, тобто забезпечення сприйняття компанії як роботодавця з її невід'ємними перевагами, як переважаючого місця роботи порівняно з конкурентами. Таким чином, коли компанія символізує краще місце для роботи, вона володіє реальними конкурентними перевагами в залученні та утриманні кращих фахівців — ефективною диверсифікацією, відмінностями від конкурентів у пропозиції робочих можливостей, соціальними пакетами, корпоративною культурою та іншими складовими бренду роботодавця. При побудові бренду роботодавця компанія отримує такі переваги: відомість та привабливість, ефективний процес залучення кандидатів із меншими

витратами, утримання ключових спеціалістів, більш високий рівень залученості та продуктивності персоналу. У багатьох галузях промисловості, у тому числі в харчовій, компанії подібні одна одній, пропозиції щодо роботи та робочі умови також схожі, тому на вибір працівниками тієї чи іншої компанії для роботи впливають фінансові, іміджеві, соціальні, маркетингові та інші характеристики компанії як роботодавця. У перспективах подальших досліджень є деталізація цілей побудови бренду роботодавця відповідно до стадій життєвого циклу підприємства, вивчення впливу брендингу роботодавця на ефективність діяльності підприємства.

1. *Безручко П.* Испытание брендом / П. Безручко // Журнал HRMagazine. — 2008. — № 3; 2. Управление брендом работодателя // Журнал «Менеджер по персоналу». — 2011. — № 9; 3. Employer Brand International. Employer Branding Global Research study 2011 // Collective Learning Australia. — 2011; 4. Corporate Leadership Council. Attracting and Retaining Critical Talent Segments: Building a Competitive Employment Value Proposition — Executive Summary // Executive Board. — 2006; 5. *Rucci A.* The Employee-Customer Profit Chain at Sears / Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn // Harvard Business Review. — 1998. — Vol. 76. — No. 1; 6. Аналитический отчет по исследованию «Корпоративный бренд компании как работодателя»: Часть I и II // RosExpert Executive Search, Экопси Консалтинг. — М., 2004; 7. *Надич-Петренко Л.* Бренд работодателя — необманутые обещания / Л. Надич-Петренко // Журнал «Управление персоналом — Украина». — 2009. — № 12; 8. *Збрицька Т.* HR-брендинг як інструмент управління організації / Т. Збрицька // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. — 2010. — № 14.