

Харківській області / О.В. Ульяновченко, В.Є. Роганіна, Ю.Ю. Черненко // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економіка АПК і природокористування». – 2010. – № 6. – С. 3-10.

9. Червен І.І. До питання розвитку овочівництва у Миколаївській області / І.І. Червен, Г.М. Рябенко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2003. – Вип. 1 (21). – С. 8-11.

References

1. Andrusiak, N. (2005), "Economic efficiency of manufacture of vegetables", *Zb. nauk. prats Umanskooho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*, issue 61, pp. 54-59.

2. Vasylenko, O. (1998), "The formation of the market of vegetable production in region", *Economika APK*, no. 2, pp. 61-63.

3. Dmytriichuk, H. (2004), "The increase of economic efficiency of manufacture and processing of vegetables", *Economika APK*, no. 2, pp. 61-64.

4. Masurov, A. (2000), "The storage and realization of vegetables", *Kharchova promyslovisht*, no. 12, pp. 51-53.

5. Perepelytsia, N. (2006), "The economic efficiency female quail of innovations in vegetable growing and melon growing", *Agroincom*, no. 2, pp. 54-57.

6. Sotnykov, Yu. and Lebedynska, O. (2004), "The mathematical substantiation of structure of vegetable crop rotations", *Visnyk KhNAU*, no. 7, pp. 223-228.

7. The statistical collection (2013), «The agriculture of the Crimea». – 224p.

8. Uliancenko, O., Rohanina, V., Chernenko, Yu. (2010), "The accommodation and production efficiency of vegetables of the closed ground in the Kharkov area", *Visnyk KhNAU*, no. 6, pp. 3.

9. Cherven, I. and Riabenko, H (2003), "To question of development of vegetable growing in the Nikolaev area", *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomor'ia*, issue 1 (21), pp. 8-11.

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С.М.,
аспірант¹

Національний університет харчових технологій

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СИЛИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЗА ТОЧКАМИ КОНТАКТУ

Mokina S.M.,
graduate student

National University of Food Technologies

METHOD OF EVALUATION OF EMPLOYER BRAND POWER BY EMPLOYER BRAND TOUCHPOINTS

Постановка проблеми. Зацікавленість менеджерів темою брендингу компанії як роботодавця стрімко набирає обертів в Україні. Управлінці розглядають бренд роботодавця як ефективний спосіб для компанії утримувати і залучати співробітників, залучати нові таланти і доповнювати традиційні зусилля брендингу.

На даний момент не існує єдиної моделі оцінки бренду роботодавця. Оцінюються як якісні показники (привабливість роботодавця, образ компанії в думках споживачів тощо), так і кількісні (зниження терміну та вартості закриття вакансій, плинність персоналу, лояльність, залученість тощо).

¹ Науковий керівник: Мостенська Т.Л. – д.е.н., професор.

Бренд роботодавця має двоїстий характер і формується для внутрішнього та зовнішнього ринків праці, тому виникає необхідність створення комплексної методики оцінювання внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш розповсюдженим інструментом оцінювання бренду роботодавця на даний момент є побудова рейтингів роботодавців. На сьогоднішній день основними рейтингами роботодавців, що проводяться на території України, є наступні:

- Рейтинг «Найкращі роботодавці України» (проводить компанія HR Center за методикою Hewitt Associates [1];
- Премія HR-бренд (укладач – Інтернет-портал hh.ua [2];
- Рейтинг «Найбільш шановані роботодавці України» (проводить Інтернет-портал hh.ua на основі моделі вимірювання репутації роботодавця WorkRep від Reputation Institute [3];
- Рейтинг Employer Brand Benchmarking Research (проводить інтернет-портал Rabota.ua [4].

Особливістю даних рейтингів є спрямованість на зовнішній ринок праці та оцінювання за якісними критеріями.

Р. Мансуров пропонує оцінювати бренд роботодавця з огляду його економічної ефективності. В цілому економічний ефект від формування бренду роботодавця за Р. Мансуровим визначається як різниця економічного ефекту від реалізації заходів брендингу роботодавця і витрат на проведення даних заходів [5].

Н. Осовицька та О. Бруковська, консультанти премії «HR-бренд», пропонують оцінювати результативність внутрішнього та зовнішнього брендингу роботодавця за такими критеріями [6]:

- внутрішній бренд роботодавця: рівень залученості, задоволеності та лояльності співробітників, плинність персоналу, кількість кандидатів за рекомендацією співробітників, зниження кількості лікарняних листів тощо;
- зовнішній бренд роботодавця: привабливість на думку кандидатів, зменшення витрат та скорочення терміну закриття вакансії, кількість якісних вхідних резюме, відгуки кандидатів та рекрутингових агентств, моніторинг інформації про компанію в Інтернеті (блоги, форуми, сайти, соціальні мережі) тощо.

Дослідники компанії JWT Inside пропонують наступний перелік інструментів, за допомогою яких менеджери західних компаній вимірюють ефективність брендингу компанії як роботодавця:

- кількість звернень до розділу на корпоративному сайті щодо побудови кар'єри;
- моніторинг інформації про компанію в блогах, соціальних мережах та інших засобах масової інформації;
- задоволеність співробітників, гордість працювати в компанії, рекомендації компанії як роботодавця;
- статистика обороту персоналу, моніторинг причини звільнення ключових працівників;
- здатність компанії наймати найкращих випускників з цільових ВНЗ і найбільш професійних спеціалістів на ринку праці та інше [7].

Є, звичайно, й інші інструменти вимірювання ефективності брендингу, які можуть бути розроблені для кожної компанії окремо.

Як бачимо, існує багато підходів до оцінки бренду роботодавця, кожен з яких використовується для оцінювання різних критеріїв ефективності бренду роботодавця.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретичних та методичних положень комплексного оцінювання бренду роботодавця за точками контакту та оцінювання сили бренду роботодавця шляхом визначення якісних критеріїв.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основу комплексної авторської методики оцінювання бренду компанії-роботодавця покладено модель оцінювання товарного бренду Л. де Чернатоні [8] та концепцію контактного брендингу С. Девіса та М. Данна [9].

Скотт Девіс визначає бренд як сукупність всіх обіцянок компанії і очікувань, які вона хоче викликати у споживачів щодо своїх товарів і послуг. Це визначення не змінюється вже багато років, проте змінюється ставлення компаній до побудови своїх брендів [10]. На думку Девіса, в даний час не можна розглядати брендинг виключно з точки зору реклами та

маркетингу і сподіватися на те, що, якщо достатньо часто і голосно заявляти про достойність своїх продуктів, споживачі стануть їх купувати [11].

В умовах надлишку інформації та надзвичайно широкого споживчого вибору значення брендів тільки зростає. Однак покладатися на їх рекламу не можна. Як стверджує Скотт Девіс, бренд створюється виключно в уяві споживачів, у процесі їх повсякденного контакту з компанією через так звані точки контакту (brand touchpoints). Такими точками можуть бути процес продажу, післяпродажне обслуговування, спілкування із співробітниками компанії-провайдера через різні канали зв'язку. За допомогою точок контакту створюють свій образ бренду не тільки покупці, але і співробітники компанії, її акціонери, ринкові фахівці - загалом всі, від кого залежить сприйняття бренду суспільством.

Під точками контакту з брендом С. Девіс та М. Данн розуміють всі ті способи, якими здійснюється взаємодія бренду з покупцями, співробітниками та іншими зацікавленими особами компанії [9].

Відповідно до цього, **точки контакту бренду роботодавця** ми визначаємо наступним чином – сфери дотику фахівця з компанією-роботодавцем на всіх етапах циклу взаємодії: до працевлаштування в компанію, під час працевлаштування та після звільнення, які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника.

Досвід працівника на ринку праці – сукупність вражень та емоцій, які отримує спеціаліст у ході взаємодії з компанією-роботодавцем. Брендний досвід спеціалістів на ринку праці – враження та емоції спеціаліста в ході взаємодії з роботодавцем, які несуть в собі цінності бренду роботодавця. Досвід, набутий кожним фахівцем на ринку праці – це серія точок контакту. Бренд роботодавця обіцяє певну віддачу в кожній точці контакту, які спеціаліст на ринку праці (як внутрішньому, так і зовнішньому) має з компанією. Точка контакту працівника з підприємством має місце щоразу, коли він контактує з тим, що пропонує бізнес. І в кожній точці контакту бренд може втішати або дратувати, переконувати або відлякувати, радувати або розчаровувати. Після першого контакту працівника з підприємством, який може бути обумовлений рекламою (або волею випадку), працівник потрапляє на територію бренду, і там вже отримує реальний досвід і враження. Від цього досвіду залежить на 90%, чи стане працівник у результаті лояльним, перетворюючись на адвоката бренду роботодавця, або піде з думкою про те, що пропозиція компанії про роботу не відповідає тому, що в реальності в ній відбувається.

Шляхом виділення та контролю основних точок контакту бренду компанії як роботодавця зі спеціалістами на ринку праці можна оцінити ефективність управління брендом. Під **точками контакту** ми розуміємо всі ті способи, користуючись якими співробітники та потенційні кандидати вступають в контакт з брендом та які можуть бути використані або вже використовуються для впливу на рішення працівників, пов'язані з брендом роботодавця та на сприйняття образу компанії як найбільш привабливого роботодавця.

Точками контакту бренду роботодавця необхідно управляти системно. Основна мета управління - забезпечити в точках контакту чітку, емоційно сильну та позитивну взаємодію зі спеціалістами на ринку праці, яка змусить їх запам'ятати компанію, розповісти про неї іншим і мати бажання працювати саме в цій компанії.

Точки контакту в товарному брендингу мають певні закони і характеристики. Проаналізувавши характеристики товарного контактного брендингу [12; 13], ми виділили наступні характеристики точок контакту бренду роботодавця (рис. 1).

Отже, характеристики точок контакту бренду роботодавця наступні:

1. Бренд роботодавця має більше однієї точки контакту з внутрішнім і зовнішнім ринком праці. На вибір кандидатом компанії-роботодавця впливає безліч факторів, які протягом певного періоду часу сформували в його свідомості образ компанії як роботодавця. Таким чином, одне тільки оголошення про вакансії на сайті з пошуку роботи не може сформувати цілісну картину про роботодавця, для цього необхідний повний спектр зовнішніх комунікацій. Наявні співробітники щодня приймають рішення залишатись працювати в компанії завдяки безлічі внутрішніх точок контакту, таких як процес навчання і розвитку, кар'єрне зростання, компенсації та пільги, відносини зі співробітниками і керівниками, корпоративна культура тощо, а не тільки завдяки одній точці контакту, такій як оплата праці.

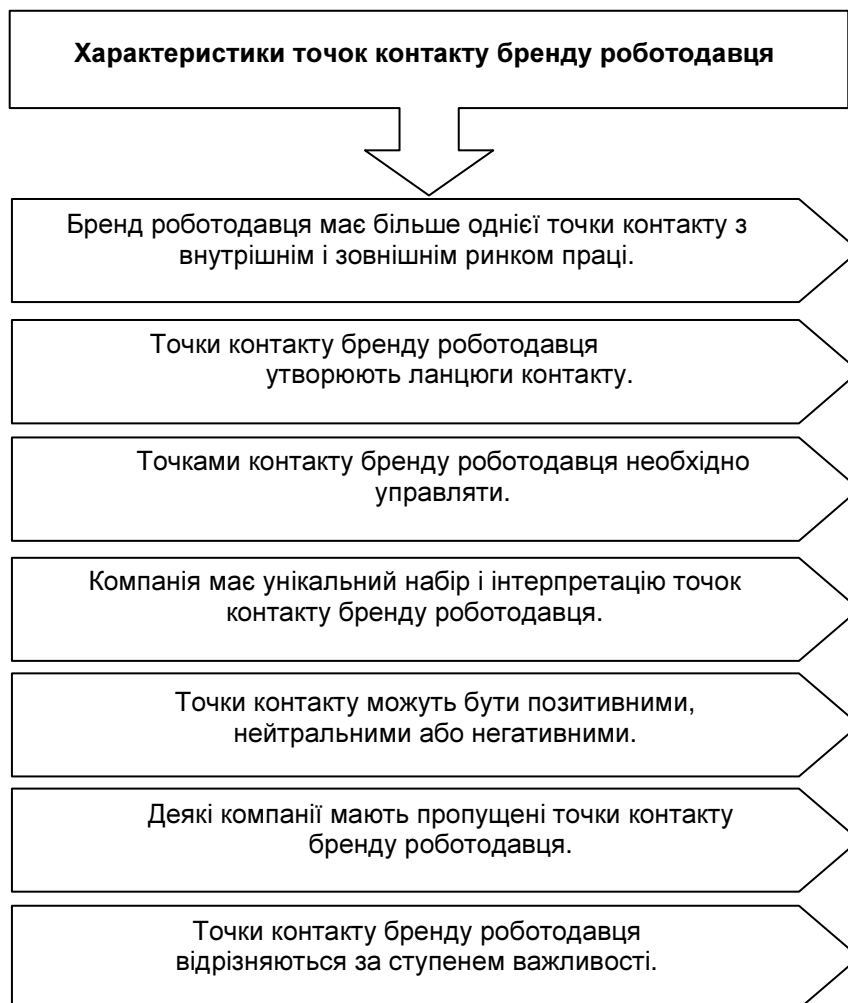


Рис. 1. Характеристики точок контакту бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

2. Точки контакту бренду роботодавця утворюють ланцюги контакту. Будь-яка точка контакту складається з певної кількості більш дрібних точок контакту. Так, наприклад, точка контакту «Рекрутмент» складається з більш дрібних, але важливих складових, які створюють враження про компанію як роботодавця: оголошення про вакансії, процес відбору, проходження співбесіди, доступ до інформації про компанію, інформування про результати співбесіди тощо. Всі точки контакту бренду роботодавця складають загальний ланцюг контактів, які діючи співробітники компанії переживають кожен день, продовжуючи формувати образ компанії як роботодавця.

3. Точками контакту бренду роботодавця необхідно управляти. Управляючи всіма точками контакту бренду роботодавця, компанія управляє бізнес-процесами, що допомагає їй досягати потрібних результатів. Управління точками контакту бренду роботодавця полягає в дослідженні сприйняття співробітників, конкурентів, плануванні, виконанні, контролі.

4. Будь-яка компанія володіє унікальним брендом роботодавця, відповідно, унікальним набором і інтерпретацією точок контакту. Є універсальні точки контакту бренду роботодавця, які зустрічаються майже у всіх компаніях. Наприклад, розміщення резюме на сайті з пошуку роботи, проведення співбесіди при прийомі на роботу, оплата праці, навчання і розвиток. Але одна компанія відрізняється від іншої і за кількістю точок контакту бренду роботодавця (наприклад, наявність особливої корпоративної культури, наявність програм утримання співробітників, формування кадрового резерву або клубу «колишніх співробітників»), і за їх якістю (наприклад, розміщення вакансій не тільки на сайті з пошуку роботи, а й на корпоративному сайті, оплата праці суворо фіксована або залежить від внеску кожного співробітника в успіх компанії тощо).

5. Точки контакту можуть бути позитивними, нейтральними або негативними.

Дана характеристика пояснюється тими враженнями, які виникають у співробітника в певній точці контакту з брендом роботодавця. Наприклад, точка контакту «Навчання та розвиток» створюватиме позитивне враження, якщо в компанії добре розвинена система професійного навчання співробітників, програми навчання доступні всім співробітникам, виконані в зручній формі тощо. При цьому очікування співробітника від даної точки контакту повністю відповідають дійсності. Точка контакту буде нейтральною, якщо співробітник за родом своєї діяльності не потребує особливих освітніх і розвиваючих заходів. У даному випадку він не надає ніякого значення даній точці контакту, ставиться до неї нейтрально.

Якщо співробітник прагне до навчання і розвитку всередині компанії, а компанія не підтримує це прагнення, то в даній точці контакту «Навчання та розвиток» співробітник отримує негативний досвід і враження про компанію, що може вплинути на його рішення про звільнення.

6. Деякі компанії мають пропущені точки контакту бренду роботодавця.

Пропущені точки контакту можуть стати проблемою для компанії. Якщо в компанії відсутня певна точка контакту, наприклад «Зростання» (тобто, відсутня програма кар'єрного зростання, підвищення працівників у посаді відбувається хаотично та незрозуміло або взагалі не відбувається тощо), але вона є важливою і привабливою для ключових спеціалістів, то за відсутності такої точки контакту залучення та утримання працівників буде відбуватись на дуже низькому рівні, лояльність до компанії також знижується.

7. Точки контакту бренду роботодавця відрізняються за ступенем важливості.

Ступінь важливості точки контакту бренду роботодавця залежить від багатьох факторів:

- Цілі формування бренду роботодавця;
- Стратегії управління персоналом;
- Стратегії розвитку бізнесу;
- Етап життєвого циклу компанії;
- Очікування потенційних кандидатів і діючих співробітників;
- Розмір компанії;
- Рівень професіональності управлінської команди;
- Пропозиції на ринку праці компаній-конкурентів.

Авторська методика оцінювання сили бренду компанії як роботодавця на основі ключових точок контакту є найбільш повною й ефективною, оскільки:

- є практико-орієнтованою, дозволяє оцінити, як бренд компанії-роботодавця проявляє себе як всередині компанії в думках діючих співробітників, так і за межами компанії з точки зору очікувань і уявлень про компанію у потенційних кандидатів і колишніх співробітників; при проведенні дослідження дозволяє оцінити розрив між внутрішнім і зовнішнім сприйняттям компанії як роботодавця, а також відмінності між бажаним і реальним образом компанії як роботодавця на внутрішньому і зовнішньому ринку праці;

- надає найбільш повну інформацію для прийняття продуманих стратегічних і тактичних рішень зі створення, просування і управління брендом компанії як роботодавця;

- забезпечує діагностику впливу бренду роботодавця на ефективність бізнесу; дозволяє досліджувати значимість кожної точки контакту для підвищення ефективності бізнес-процесів;

- дозволяє більш ефективно направляти інвестиції у підтримку і розвиток певних точок контакту;

- виступає відправним базовим показником (показником ефекту першого рівня - ефекту сприйняття), на основі якого можна створювати систему поведінкових, ринкових і фінансових показників оцінки ефективності брендингу роботодавця.

Ключові точки контакту - це ситуації, коли співробітник або потенційний кандидат при взаємодії з компанією пізнає своє реальне ставлення до компанії, складає певне враження.

Завдання побудови бренду роботодавця на основі точок контакту полягає в наступному:

- визначити точки контакту працівника з підприємством;
- дослідити, який реальний досвід отримують співробітники та потенційні кандидати в кожній точці контакту, яке враження у них складається про компанію як роботодавця і чому;
- проаналізувати, чи відповідає це враження тому, яке бажає сформувати компанія;
- для кожної точки контакту визначити, яким має бути враження фахівця від компанії;

- визначити, що потрібно змінити, щоб у кожній з описаних точок контакту співробітники та потенційні кандидати отримували саме бажаний для компанії досвід;
- провести організаційні зміни, скорегувати управлінські практики.

Виходячи з цього, основною метою побудови бренду компанії як роботодавця є створення такого образу компанії як роботодавця в кожній точці контакту співробітників і потенційних кандидатів з компанією, як це необхідно самій компанії.

Загальний процес оцінювання бренду компанії як роботодавця на основі точок контакту ми пропонуємо здійснювати в **чотири основні етапи**:

1. Внутрішнє дослідження. Співвіднесення точок контакту бренду роботодавця компанії з найвищим пріоритетом шляхом їх внутрішньої оцінки, націленої на виявлення образу компанії, сформованого у свідомості співробітників; виявлення перспектив використання найбільш важливих точок контакту, і визначення того, наскільки успішно компанія може впровадити бренд роботодавця через ці точки контакту і через певні бізнес-процеси, необхідні для успішної роботи в майбутньому.

2. Зовнішнє дослідження. Проведення зовнішнього дослідження точок контакту бренду роботодавця з потенційними кандидатами проводиться для з'ясування їх думок і відношення до компанії як роботодавця, виявлення того, що має найбільше значення для потенційних кандидатів з точки зору встановлення їх зв'язку з брендом роботодавця.

3. Аналіз. Зіставлення результатів внутрішнього і зовнішнього дослідження точок контакту бренду роботодавця для визначення розбіжностей між внутрішнім і зовнішнім сприйняттям компанії як роботодавця, формування поточних пріоритетів, ефективності, здібностей і потреб, а також тих сфер, на яких слід зосередити увагу передусім для успішного просування вперед. Зіставлення зовнішнього дослідження так само може проводитися у порівнянні точок контакту з брендом роботодавця даної компанії і компаній-конкурентів.

4. Визначення плану дій. Розробка загальної стратегії розвитку бренду компанії як роботодавця в цілому і в кожній точці контакту бренду роботодавця з діючими та потенційними співробітниками, що включає в себе співвіднесення внутрішніх ресурсів і заходів підтримки, необхідних для здійснення стратегії, націленої на досягнення довгострокових цілей компанії.

Чотирьохступінчастий процес оцінки і планування точок контакту бренду компанії як роботодавця з ринком праці необхідний для того, щоб при кожному контакті з брендом діючих і потенційних співробітників вони отримували однаковий досвід незалежно від того, як вони сприймають бренд роботодавця.

Для проведення дослідження бренду роботодавця автором була розроблена **«Карта ключових точок контакту бренду роботодавця»** на кожному етапі взаємодії компанії з потенційними кандидатами і діючими співробітниками.

Автором виділено 15 основних точок контакту спеціаліста з компанією-роботодавцем: рекрутмент, адаптація, відносини з керівниками, відносини зі співробітниками, корпоративна культура, навчання та розвиток, зростання, оплата праці, компенсації та пільги, оцінювання, утримання, лояльність та задоволеність, внутрішні та зовнішні комунікації, ціннісна пропозиція співробітнику.

На рис. 2 наведено основні точки контакту бренду роботодавця з робітниками на ринку праці, які, на думку автора, є основними будівельними блоками створення та розвитку бренду роботодавця.

В рамках кожної з 15 точок контакту були сформульовані ствердження про компанію як про найбільш привабливого роботодавця (всього 150 тверджень). Характеристики компанії були розроблені автором на основі аналізу сучасних вітчизняних та зарубіжних досліджень факторів привабливості роботодавців, а також вивчення емпіричного досвіду побудови та управління брендом роботодавця компаніями, які займають лідируючі позиції в рейтингах найбільш привабливих роботодавців.

Дослідження та аналіз точок контакту дозволяють визначити сприйняття образу компанії діючими та потенційними працівниками. Також аналіз кожної з точок контакту дозволяє визначити ефективність брендингу на кожному конкретному етапі будівництва бренду роботодавця.

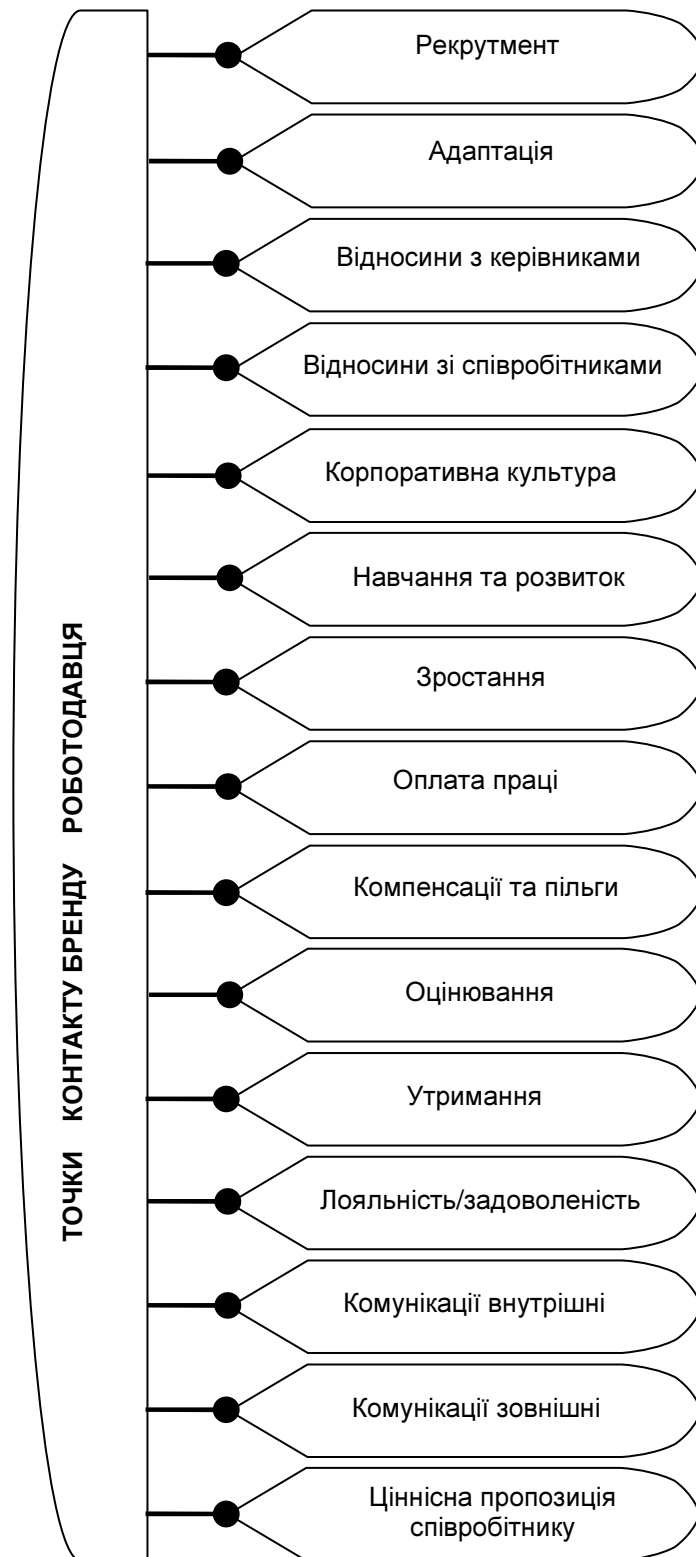


Рис. 2. Карта ключових точок контакту бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

Респонденти дають відповіді про згоду з кожним із 150 стверджень по шкалі «-3» до «+3». Для внутрішнього та зовнішнього анкетування використана лінгвістично-бальна шкала оцінок. Шкала балів та інтерпретація однакова (табл.1).

При проведенні внутрішнього оцінювання респонденти дають відповіді на питання з точки зору «як це є в компанії насправді», а при зовнішньому оцінюванні респонденти відповідають «як я думаю це відбувається в компанії та наскільки це привабливо для

мене». Таким чином, внутрішнє дослідження демонструє внутрішній образ компанії-роботодавця, а зовнішнє – зовнішній образ роботодавця в думках респондентів.

Таблиця 1

Інтерпретація лінгвістично-бальної шкали оцінювання бренду роботодавця в результаті анкетування спеціалістів

Бал	Інтерпретація
-3	Категорично не згоден
-2	Не згоден
-1	Скоріше не згоден
0	Важко відповісти/Не відомо
1	Скоріше згоден
2	Згоден
3	Повністю згоден

Джерело: розроблено автором

Для отримання кількісного показника введемо індекс сили бренду роботодавця I_{EBP} . Визначимо його наступним чином [розроблено автором]:

$$I_{EBP} = P_7 + (P_6 - P_2) * 0,6667 + (P_5 - P_3) * 0,3333 + P_4 * 0 - P_1, \quad (1)$$

- де P_1 – частка респондентів, що дали відповідь «категорично не згоден»;
- P_2 – частка респондентів, що дали відповідь «не згоден»;
- P_3 – частка респондентів, що дали відповідь «частково не згоден»;
- P_4 – частка респондентів, що дали відповідь «важко відповісти/не відомо»;
- P_5 – частка респондентів, що дали відповідь «скоріше згоден»;
- P_6 – частка респондентів, що дали відповідь «згоден»;
- P_7 – частка респондентів, що дали відповідь «повністю згоден».

Запропонований автором індекс володіє наступними властивостями. Він приймає значення від «+100» (коли всі респонденти висловили свою повну згоду зі всіма твердженнями опитування) до «-100» (коли всі респонденти висловили свою категоричну незгоду зі всіма твердженнями опитування).

Чим ближче значення індексу сили бренду роботодавця I_{EBP} до «+100», тим краще компанія залучає та утримує висококваліфікованих кандидатів на ринку праці.

Сила внутрішнього бренду роботодавця виражена здатністю компанії утримувати ключових спеціалістів, високою лояльністю та залученістю персоналу, підвищеною продуктивністю праці, підвищеною задоволеністю роботою, гордістю за компанію.

Сила зовнішнього бренду роботодавця полягає у залученні до компанії найбільш талановитих цільових кандидатів на ринку праці, через сформований образ компанії як найбільш привабливого місця для роботи.

На основі отриманих даних можна робити висновок про ступінь узгодженості внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця. Розроблена методика призначена для комплексної інтегрованої оцінки, яка дозволяє в існуючих умовах швидко вимірювати та оцінювати ступінь узгодженості образу про компанію, що склався у свідомості співробітників, та думок про компанію у спеціалістів на зовнішньому ринку праці. Результуючим етапом проведення оцінки є побудова діаграми сили бренду роботодавця (рис. 3) та матриці сили бренду роботодавця (рис. 4). Розрахунки проведені на базі даних компанії «Х».

Діаграма розвитку бренду дає можливість побачити ступінь розриву між внутрішнім та зовнішнім брендом роботодавця в кожній точці контакту. Ретельний аналіз діаграми розвитку бренду роботодавця за точками контакту дозволяє спеціалістам виділити ті сфери, в яких необхідно здійснювати заходи з підвищення результативності бренду роботодавця.

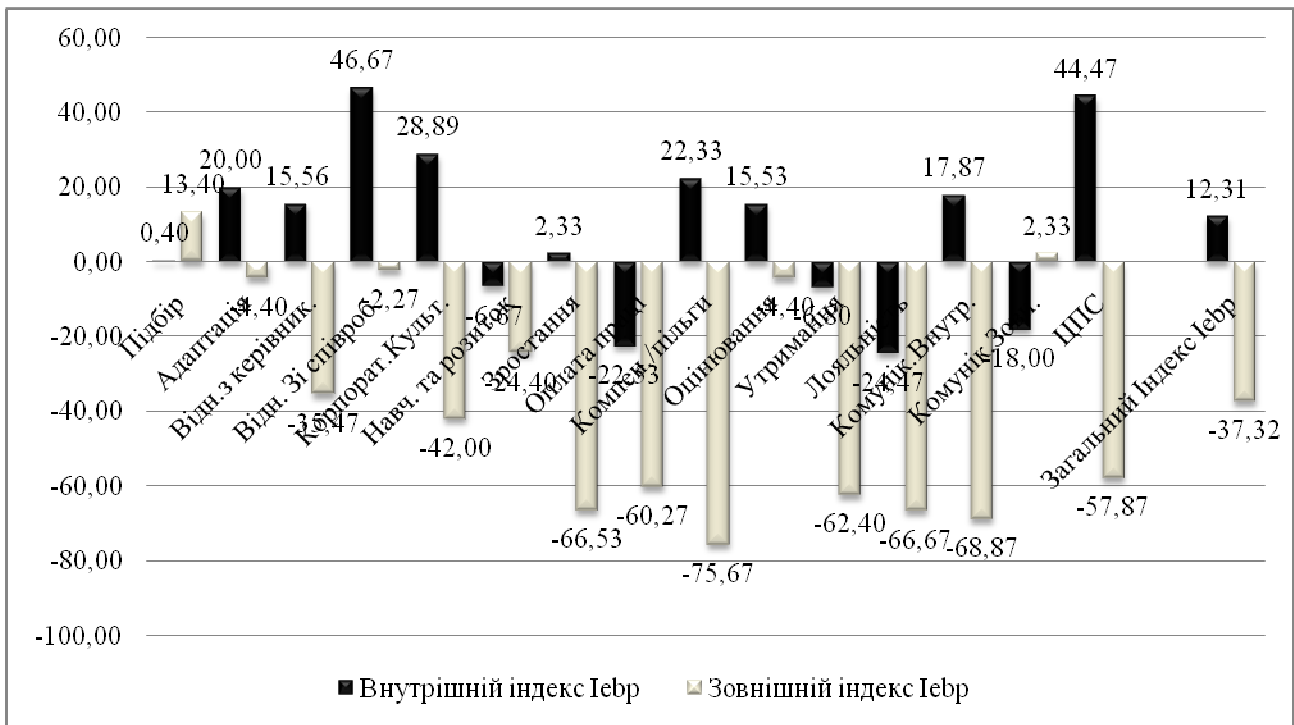


Рис.3. Діаграма сили бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

Розвиток та управління брендом роботодавця на основі аналізу точок контакту необхідно здійснювати за допомогою матриці сили бренду роботодавця (рис. 4).

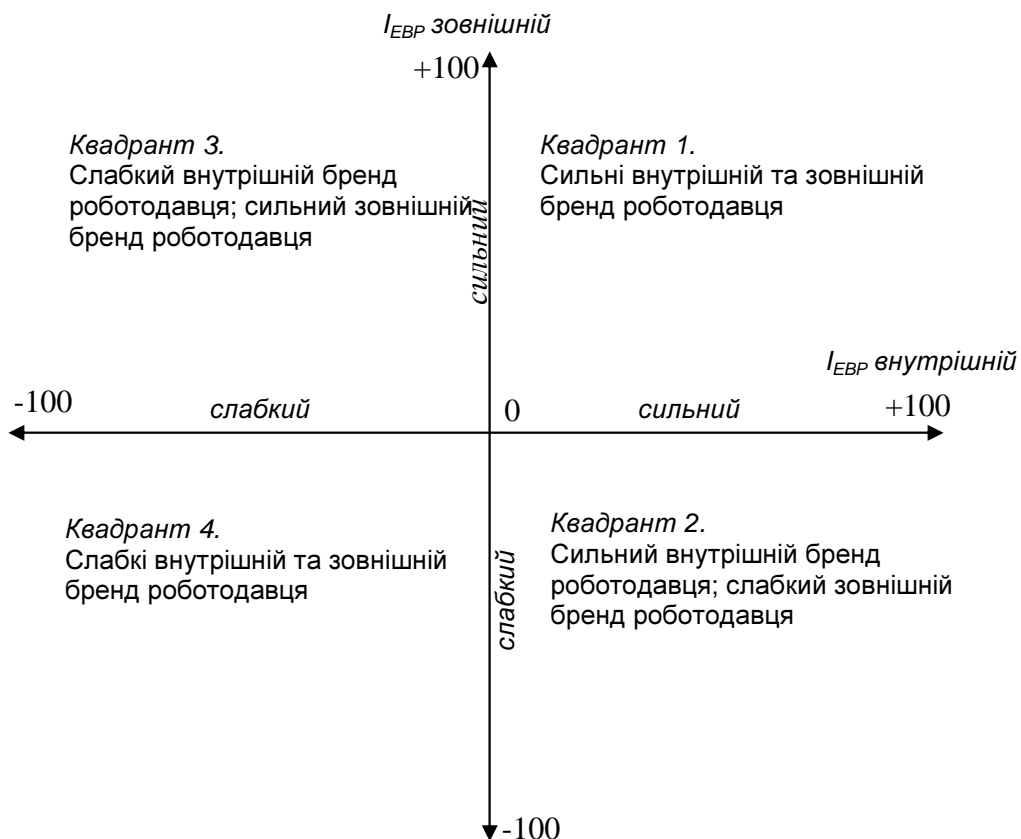


Рис. 4. Матриця сили бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором

Квадрант 1. Сильні внутрішній та зовнішній бренд роботодавця.

Компанія, що потрапила в Квадрант 1, залучає та наймає найбільш професійних цільових спеціалістів на ринку праці. Цільові кандидати добре знають компанію як роботодавця, та бажають працювати в ній. Внутрішні працівники характеризуються високою лояльністю до компанії, мотивовані на досягнення успіхів, рекомендують компанію як хороше місце роботи. Внутрішні та зовнішні спеціалісти отримують позитивний досвід в кожній точці контакту з брендом компанії як роботодавця.

Компанія має прихильність зовнішніх кандидатів до бренду роботодавця та лояльність внутрішніх. У такому випадку компанія схильна підтримувати встановлений зв'язок з внутрішніми та зовнішніми спеціалістами, постійно посилювати та підкріплювати позитивний образ компанії як роботодавця.

Напрямок розвитку – *підтримка та розвиток бренду роботодавця.*

Квадрант 2. Сильний внутрішній бренд роботодавця, слабкий зовнішній бренд роботодавця.

Компанію, що потрапила в Квадрант 2, характеризує високий рівень залученості та лояльності внутрішніх працівників. Внутрішні спеціалісти, проходячи кожну з точок контакту бренду роботодавця, отримують позитивний досвід, що формує їх прихильність до компанії. Компанія характеризується добре налагодженими внутрішніми процесами, сильною корпоративною культурою.

Але в той же час компанія відчуває труднощі із залученням нових спеціалістів. Зовнішні спеціалісти або не знають компанію як роботодавця, або мають негативний досвід контактування з нею. Компанія витрачає значні кошти на зовнішню комунікацію бренду роботодавця, щоб змінити або сформувати позитивний досвід в кожній точці контакту зовнішніх спеціалістів з компанією. Крім того, така ситуація може скластися у разі, коли компанія працює як закрита система.

Напрямок розвитку – *підтримка внутрішнього бренду та формування зовнішнього бренду роботодавця.*

Квадрант 3. Сильний зовнішній бренд роботодавця, слабкий внутрішній бренд роботодавця.

Компанія, що потрапила в Квадрант 3, володіє сильним зовнішнім брендом роботодавця. Вдале позиціонування на зовнішньому ринку праці дозволило створити привабливий образ компанії-роботодавця. Бренд привертає увагу багатьох спеціалістів, формує бажання працювати в компанії. Варто зауважити, що в даному випадку зовнішній бренд роботодавця є штучно створеним та компанія витрачає значні кошти на його підтримку.

Зовнішні спеціалісти, стаючи працівниками компанії, змінюють свою думку про компанію-роботодавця на категорично протилежну – обіцянки та цінності зовнішнього бренду роботодавця в реальності не підтверджуються. Компанія характеризується високою плинністю кадрів, низькою лояльністю та залученістю працівників, має слабку корпоративну культуру та низький рівень інвестування в розвиток персоналу.

Напрямок розвитку – *відновлення бренду роботодавця* – формування стандартів внутрішніх бізнес-процесів, вдосконалення інструментів управління персоналом, формування єдиного внутрішнього бренду роботодавця, на основі цього здійснення позиціонування на зовнішньому ринку праці.

Квадрант 4. Слабкий внутрішній та зовнішній бренд роботодавця.

Компанія, що потрапила в Квадрант 4, характеризується неефективною стратегією найму та управління персоналом, деструктивною корпоративною культурою, відсутністю інвестицій в розвиток персоналу, низькою інновативністю.

Бренд характеризується негативним досвідом внутрішніх та зовнішніх спеціалістів в кожній точці контакту. Компанія не орієнтована на утримання працюючих у разі надлишкової пропозиції робочої сили на ринку праці. Лише покращення ситуації на ринку праці може стати причиною інвестування в розвиток бренду роботодавця. Компанії доводиться витрачати кошти на залучення спеціалістів навіть найнижчого рівня. Плинність кадрів в компанії висока. Внутрішні спеціалісти негативно відгукуються про компанію-роботодавця.

Напрямок розвитку – побудова бренду роботодавця – глибинний аналіз ситуації в компанії, формування стратегії управління персоналом, реструктуризація бізнес-процесів, здійснення інвестицій у побудову бренду роботодавця.

Матриця сили бренду роботодавця демонструє теперішню позицію бренду роботодавця та перспективи його розвитку, дозволяючи створювати подальші напрямки розвитку та управління брендом роботодавця.

Таблиця 2

Комплексна методика оцінювання бренду роботодавця за точками контакту

Етап	Послідовність проведення етапу	Зміст	Результати даного етапу дослідження
1	2	3	4
<u>Внутрішнє оцінювання</u>	Формування вибірки внутрішніх респондентів	Визначення кількості респондентів, якісного складу (за відділами, за віком, за стажем роботи...)	Сформована репрезентативна група внутрішніх респондентів.
	Заповнення анкет	Проведення анкетування серед внутрішніх респондентів. 150 питань, межі оцінювання: від «-3» до «+3». Оцінка респондентами характеристик компанії по кожній точці контакту.	Співвіднесення точок контакту бренду роботодавця компанії з найвищим пріоритетом шляхом їх внутрішньої оцінки. Виявлення образу компанії, сформованого у свідомості внутрішніх співробітників.
	Обробка анкет	Розрахунок Індексу сили бренду роботодавця, I_{EBP} . (1)	Виявлення перспектив використання найбільш важливих точок контакту. Визначення напрямків впровадження бренду роботодавця через ці точки контакту і через бізнес-процеси, необхідні для успішної роботи компанії.
<u>Зовнішнє оцінювання</u>	Формування вибірки зовнішніх респондентів	Визначення кількості респондентів, якісного складу (кадровий резерв, кандидати на вакансії, зовнішні спеціалісти, рекрутингові агентства тощо)	Сформована репрезентативна вибірка зовнішніх респондентів.
	Заповнення анкет	Проведення анкетування серед зовнішніх респондентів. 40 питань, межі оцінювання: від «-3» до «+3». Оцінка респондентами характеристик компанії по кожній точці контакту.	З'ясування думок і відношення спеціалістів на зовнішньому ринку праці до компанії як роботодавця.
	Обробка анкет	Розрахунок Індексу сили бренду роботодавця, I_{EBP} . (1)	Визначення досвіду зовнішніх респондентів в кожній точці контакту з брендом роботодавця. Аналіз кожної точки контакту та усвідомлення, яким чином необхідно змінити тактику поведінки (організаційні процедури, поведінку співробітників та інше), щоб позитивно сприймався бажаний образ роботодавця.

продовження табл.2

1	2	3	4
<u>Аналіз</u>	Зіставлення результатів внутрішнього і зовнішнього дослідження точок контакту бренду роботодавця	Побудова діаграми сили бренду роботодавця (рис.2)	Визначення розбіжностей між внутрішнім і зовнішнім сприйняттям компанії як роботодавця. Перелік декомпозиції бізнес-процесів, що позитивно та негативно впливають на бренд роботодавця. Формування поточних пріоритетів, ефективності, здібностей і потреб, а також тих областей, на яких слід зосередити увагу в першу чергу для успішного просування вперед.
<u>Визначення пану дій</u>	Розробка загальної стратегії розвитку та вдосконалення бренду роботодавця в цілому та в кожній точці контакту.	Побудова матриці сили бренду роботодавця (рис.3)	Співвіднесення внутрішніх ресурсів і заходів підтримки, необхідних для здійснення стратегії бренду роботодавця, націленої на досягнення довгострокових цілей компанії. Детальний перелік бажаних емоційних та ментальних образів, пов'язаних з компанією, для кожної цільової групи в кожній точці контакту. Декомпозиція бізнес-процесів, які описують майбутні дії компанії в точках контакту, щоб забезпечити бажаний образ компанії-роботодавця. Спільно з робочою групою і консультаційною радою створення поведінкового кодексу компанії, який сприятиме впровадженню нової практики в кожній точці контакту, а також обговорення дієвих механізмів його впровадження. Розробка поведінкового кодексу компанії. Описання бренду компанії.

Джерело: розроблено автором

Отримавши на основі побудованої матриці переосмислити або представити в новому світлі сутність бренду роботодавця. Саме з цього починаються всі стратегічні рішення брендингу роботодавця та операційної діяльності компанії. Часто асоціації, які викликає бренд роботодавця, формуються під впливом одного або декількох ключових факторів привабливості роботодавця. На позиціонування бренду роботодавця впливають й інші фактори, наприклад, особливості ринку праці, компанії або професії.

Фактори привабливості бренду роботодавця необхідно підтримувати за допомогою ціннісної пропозиції співробітнику: визначити параметри, які роблять компанію привабливим роботодавцем по кожній з 15 точок контакту. Фактори привабливості повинні відбиратись на основі їх визначальної ролі при прийнятті спеціалістом рішення про роботу в компанії. Крім того, компанія повинна враховувати й інші фактори привабливості:

- *Відповідність нинішньої сутності бренду.* Перш ніж визначати нову сутність бренду роботодавця, необхідно вирішити, чи буде компанія дотримуватись старої концепції з незначними доповненнями, або, навпаки, бренд роботодавця потрібно позиціонувати абсолютно інакше. Якщо нова сутність бренду роботодавця буде ґрунтуватись на вже визнаних сильних сторонах, то необхідно упевнитись, що нова концепція не буде заснована на суперечливих факторах привабливості.

- *Відмінність від конкурентів.* Бренд роботодавця компанії повинен відрізнитись для кожної цільової аудиторії спеціалістів, а також загалом на ринку праці від компаній-конкурентів. Привабливість для зовнішнього ринку праці та лояльність внутрішніх працівників бренд роботодавця сформує у довгостроковій перспективі в тому випадку, якщо буде чітко відрізнитись серед конкурентів. Це означає, що фактори привабливості бренду необхідно підбирати таким чином, щоб зберегти або створити унікальність бренду роботодавця.

• *Наявність у компанії достатніх ресурсів.* Сформувані бренд роботодавця відповідно до потреб та бажань працівників недостатньо – компанія повинна володіти достатніми ресурсами, щоб завжди виконувати обіцянки бренду. Якщо не вистачає необхідних ресурсів, необхідно вдатись до проміжного позиціонування поки ресурси не будуть створені. Але, ні за яких обставин не можна закладати в бренд роботодавця обіцянки, які компанія не в змозі виконати.

Визначення сутності бренду роботодавця і виявлення чинників його привабливості – тільки частина роботи. Результати аналізу повинні перетворитися на детальне керівництво до дії для всієї організації.

Висновки та подальші дослідження. В статті представлена авторська методика оцінки бренду роботодавця за точками контакту. Точки контакту бренду роботодавця визначені як площини контактування фахівця з компанією-роботодавцем на всіх етапах циклу взаємодії: до працевлаштування в компанію, під час працевлаштування і після звільнення, які формують певний образ компанії як роботодавця у свідомості працівника.

Автором виділено наступні 15 основних точок контакту спеціаліста з компанією-роботодавцем: рекрутмент, адаптація, відносини з керівниками, відносини зі співробітниками, корпоративна культура, навчання та розвиток, зростання, оплата праці, компенсації та пільги, оцінювання, утримання, лояльність, задоволеність, внутрішні та зовнішні комунікації, ціннісна пропозиція співробітнику. Дані точки контакту знайшли відображення у карті ключових точок контакту бренду роботодавця. Для аналізу сили бренду роботодавця автором запропоновано індекс сили бренду роботодавця. Результуючим етапом оцінки бренду роботодавця є побудова діаграми сили бренду роботодавця та матриці сили бренду роботодавця, за допомогою яких визначається теперішній стан та напрямки розвитку бренду роботодавця.

Перевагою запропонованої методики оцінювання бренду роботодавця є комплексний підхід, який дозволяє оцінити якісні характеристики (образ) компанії-роботодавця за допомогою анкетування та виразити силу бренду роботодавця кількісно (Індекс сили бренду роботодавця). При цьому оцінка проводиться як для внутрішнього, так і для зовнішнього бренду роботодавця.

Література

1. Методологія дослідження Проекту «Найкращі Роботодавці в Україні – 2012». Загальна інформація про Дослідження» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://hrc.com.ua/downloads/BES_About_Survey_2012%20UKR%20v3.pdf.
2. Про премію HR-бренд // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine.hrbrand.ru/2012/about/>.
3. Презентація проекту «Наиболее уважаемые работодатели Украины - 2010» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reputationcapital.org/lang/ru/events/id/prezentacija-proekta-naibolee-uvazhaemye-rabotodateli-ukrainy-2010-585/>.
4. Дослідження Employer Brand Benchmarking Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rabota.ua/info/employer/page/ebbr2013.aspx>.
5. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров. – БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
6. Осовицкая Н. Как построить HR-Бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / Н. Осовицкая, О. Бруковская. – Питер, 2010. – 288 с.
7. Miller R. How to measure the impact of employer branding. HCI executive summary / R. Miller, P. Rogers, B. Craib [Electronic source]. – Mode of access: http://www.jwtinside.com/docs/measure_impact_of_employer_branding.pdf.
8. Chernatony L. de. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2nd ed. / L. de Chernatony. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2006. – 320 p.
9. Дэвис С. Бренд-билдинг: создание бизнеса, раскручивающего бренд / С. Дэвис, М. Данн ; пер. с англ. В. Кузин ; под ред. В. Домнина. – СПб. : Питер, 2005 – 320 с.

10. Davis S., Corporate Branding: Making the Brand the Strategic “Driver” for the Entire Organization / lecture of Scott Devis [Electronic source]. – Mode of access: www.gtamarketing.com.
11. Тарнавский В. Точки соприкосновения Скотта Дэвиса / В. Тарнавский // Новый маркетинг. – 2006. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark147.html>
12. Райс Эл. 22 непреложных закона маркетинга / Эл Райс, Джек Траут. – М. : АСТ, 2005. – 170 с.
13. Манн И. Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга / И. Манн, Д. Турусин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 156 с.

References

1. Research methodology of the project “Best Employers in Ukraine - 2012”. General information about the Research”, available at: http://hrc.com.ua/downloads/BES_About_Survey_2012%20UKR%20v3.pdf.
2. About the award “Hr-Brand” in Ukraine, available at: <http://ukraine.hrbrand.ru/2012/about/>.
3. Presentation of the project “The most respected employers in Ukraine – 2010”, available at: <http://reputationcapital.org/lang/ru/events/id/prezentacija-proekta-naibolee-uvazhaemye-rabotodateli-ukrainy-2010-585/>.
4. About the research “Employer Brand Benchmarking Research” in Ukraine, available at: <http://rabota.ua/info/employer/page/ebbr2013.aspx>.
5. Mansyrov, R.E. (2011), *Kak povysit effektivnost personala* [HR-branding. How to Increase Efficiency of personnel], BKHV-Peterburg, St.-Peterburg, Russia, 224 p.
6. Osovitskaya, N. and Brykovskaya, O. (2010), *Kak postroit HR-Brend vashey kompanii. 53 sposoba povysit privlekatelnost kompanii-rabotodatelya* [How to build a HR-Brand of your company. 53 ways to increase the attractiveness of the employing company], Piter, St.-Peterburg, Russia, 288 p.
7. Miller, R., Rogers, P., Craib, B. (2006), “How to measure the impact of employer branding. HCl executive summary”, available at: http://jwinside.com/docs/measure_impact_of_employer_branding.pdf.
8. Chernatony, L. de (2006), “From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands”, 2nd ed., Oxford: Butterworth Heinemann, 320 p.
9. Davis, S. and Dunne, M. (2005), “Brand Building: creation of business, which promotes the brand”, trans. from english. V. Kuzin, ed. V. Domnina, Piter, St.-Peterburg, Russia, 320 p.
10. Davis S., “Corporate Branding: Making the Brand the Strategic “Driver” for the Entire Organization”, lecture of Scott Davis, available at: <http://gtamarketing.com>.
11. Tarnavskiy, V. (2006), “Brand touchpoints of Scott Davis”, New marketing, no. 2, available at: <http://www.management.com.ua/marketing/mark147.html>
12. Ries, Al and Trout, Jack (2005), *The 22 Immutable Laws of Marketing*, AST, 170 p.
13. Mann, I. and Tyrusin, D. (2012), *Tochki kontakta. Prostyye idei dlya uluchsheniya vashego marketinga* [The points of contact. Simple ideas to improve your marketing], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia, 156 p.