

ДВОЇСТА СТРУКТУРА БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ

Запропоновано авторський підхід до структури бренду компанії як роботодавця як до такої, що має двоїстий характер. Двоїстість бренду компанії як роботодавця визначається формуванням його для двох цільових аудиторій спеціалістів на ринку праці – внутрішніх та зовнішніх. У статті автором проаналізовані цілі, інструменти формування та комунікації й результати формування бренду роботодавця для внутрішніх та зовнішніх цільових груп працівників. На основі цього розроблено загальну структуру двоїстого характеру бренду компанії як роботодавця.

Постановка проблеми

В умовах зростаючої конкуренції між компаніями на ринку праці за талановитих співробітників, компанія повинна бути унікальною для того, щоб залучати достатню кількість професійних співробітників. Брендінг компанії як роботодавця сприяє залученню зовнішніх кандидатів на роботу, але основна діяльність повинна бути спрямована всередину компанії на існуючих працівників. Тому, виникає необхідність систематизації цілей та інструментів внутрішнього й зовнішнього бренду компанії як роботодавця.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Питання, що пов'язані з дослідженням окремих аспектів формування бренду компанії як роботодавця, висвітлено у роботах таких закордонних і вітчизняних вчених: Лейні Т.А. («Бренд-менеджмент»); ЛеПла Джозеф Ф., Девіс Сьюзен В., Паркер Лінн М. («Стратегія розвитку бренда: оригінальний практичний інструментарій для лідерства вашого бренду»); Берроу С., Мосли Р. («Бренд роботодавця. Краще з бренд-менеджменту – у роботу з кадрами»); ЛеПла Ф., Паркер Л.М. («Інтегрований брендінг»); Девіс С., Данн М. («Бренд-бїлдинг»); Ванекен Б. («Бренд-допомога»); Бруковська О., Осовицька Н. («HR-бренд. 5 кроків до успіху вашої компанії»); Годін А.М., Дмитрієв А.А., Бабленко І.Б. ("Брендінг") та ін.

Метою статті є здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього бренд у роботодавця та розробка узагальноної структури бренду роботодавця у рамках його двоїстого характеру.

Об'єкт та методика дослідження – процес формування бренду підприємства як роботодавця та його складові.

При дослідженні теми у роботі було використано такі загальні наукові методи: аналіз (наприклад, для розуміння сутності бренду, було проаналізовано його основні складові та характеристики) і синтез, абстрагування (відокремлення

істотної інформації від неістотної), конкретизація, аргументація, порівняння (знаходження спільних і відмінних ознак предмета, наприклад, порівняння внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця), класифікація (поділ бренду за певною ознакою) й метод узагальнення, за допомогою якого було зроблено та обґрунтовано двоїстий характер бренду роботодавця, здійснено загальні висновки.

Результати дослідження

Такий інструмент підвищення ефективності використання персоналу, як бренд роботодавця, розроблений, щоб дати співробітникам поєднання матеріальних і нематеріальних доказів системи корпоративних цінностей, на основі яких функціонує бізнес. Ідея полягає в тому, що люди працюють у компанії, яка є роботодавцем вибору, набагато більш схильні забезпечувати потрібний рівень якості та сервісу, що вимагається, щоб зробити компанію вибором номер один для клієнтів.

Бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних й нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці (авторське визначення). Асоціації цільової аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій відносно до компанії-роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем. Виділяють внутрішній та зовнішній бренд роботодавця.

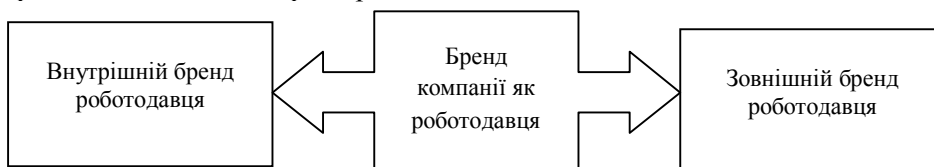


Рис. 1. Складові бренду компанії як роботодавця

Джерело: розробка автора.

Процес **внутрішнього брендингу роботодавця** створює позитивний емоційний клімат в організації, співробітники пишаються своїм роботодавцем і з гордістю розповідають про компанію знайомим. Внутрішній бренд компанії як роботодавця тісно пов'язаний з корпоративною культурою, він обов'язково підтримується культурою.

Внутрішній бренд компанії як роботодавця розробляється із врахуванням думок працівників компанії. Співробітників необхідно залучати до розробки ініціатив, які поліпшують клімат в організації, залучати до управління та реалізації проектами з брендингу роботодавця. Внутрішній бренд компанії як роботодавця сприяє підвищенню залученості співробітників. Формування залученості співробітників – це прагнення впливати на виконання роботи

співробітниками, коли вони проявляють більше зусиль, ніж можна очікувати, оскільки компанія завжди потребує прояву творчої свідомості співробітників.

Внутрішній бренд компанії як роботодавця сприяє поширенню та підтримці іміджу організації серед кандидатів на ринку праці. Кандидати оцінюють на вакантні посади присутність компанії у суспільстві і починають будувати позитивні відносини з організацією. Працівники пишаються тим, що працюють в компанії, яка бере активну участь у громадському житті. Це головна мета внутрішнього брендингу.

Завдяки програмам внутрішнього брендингу компанія-роботодавець дотримується "обіцянок" даних кандидатам під час проходження співбесіди та прийняття на роботу, що стає частиною корпоративної культури [8]. Метою внутрішнього брендингу компанії як роботодавця є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі.

Б. Стамлер вважає, що внутрішній бренд компанії як роботодавця допомагає сформувати особливі умови зайнятості, які важко імітувати чи наслідувати конкурентам. Ціннісна пропозиція та культура, сформовані навколо організаційних цілей, систематично впливають на працівників, що дозволяє компанії створювати унікальні умови зайнятості, які фокусують працівників на ефективному виконанні роботи [9]. Однак, Дж. Б. Барні зазначає, що унікальність компанії як роботодавця може бути джерелом конкурентної переваги, тільки якщо зовнішня пропозиція співпадає з внутрішньою. Якщо є розрив між зовнішньою пропозицією і внутрішніми умовами, то це не буде конкурентною перевагою [6]. Крім того, що внутрішній бренд компанії як роботодавця формує конкурентну робочу силу, він також сприяє утриманню співробітників, тобто завдяки якості робочих місць підвищується готовність співробітників залишатися з компанією [5].

Як відзначає М. Армстронг, компанія може поліпшити свій імідж роботодавця за рахунок проведення таких заходів:

- кращий пакет винагород;
- великі можливості для розвитку, навчання та кар'єрного росту;
- збільшення професійної затребуваності за рахунок популярності даної організації як підприємства, що приймає на роботу та розвиває висококваліфікованих співробітників, а також забезпечує широкі можливості навчання;
- умови трудового найму, які враховують баланс між роботою і життям, наприклад, за допомогою адаптації робочого часу і політики наймання й звільнення, а також забезпечення нагляду за дітьми та гарантій задоволення потреб тих, у кого є домашні зобов'язання;
- кращі можливості і масштаб для працівників, що володіють спеціальними знаннями, наприклад для науковців чи інженерів або фахівців з інформаційних технологій;
- «золоті вітання» (суми грошей, що виплачуються авансом при прийомі

- на роботу);
- щедрі виплати на переїзд [1].

Зовнішній бренд компанії як роботодавця призначений, у першу чергу, для залучення цільових груп працівників, а також для підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів. Для компанії фундаментальним є відповідність бренду роботодавця всім іншим брендам компанії [10].

Зовнішній бренд компанії як роботодавця ідентифікує компанію на ринку праці і тим самим дозволяє залучати найкращих працівників. Вважається, що індивідуальність бренду дозволяє компанії отримати найефективніших ключових працівників. Крім того, після першого знайомства з компанією-роботодавцем, потенційні кандидати розвивають ряд припущень про компанію, яких вони будуть дотримуватися, будучи працівниками компанії, тим самим підтримуючи цінності і підвищуючи свою прихильність до компанії.

Виходячи із загальних характеристик іміджу, його функцій і типів, науковцями були розроблені узагальнені моделі іміджу організації, що мають схожу структуру. Розробники цих моделей вважали, що загальне враження про організацію формується на підставі інтегрування різної інформації про саму організацію, її діяльність, ділове спілкування, поведінку співробітників тощо. При цьому, автори спиралися на різні теоретичні схеми або ж проводили соціо-психологічні емпіричні дослідження. За даними Меньщикова В.В. і Утліка Е.П., найбільш важливими для виникнення довіри до організації і, відповідно, формування її позитивного іміджу є уявлення людей про:

- 1) фінансовий стан організації («процвітаюча», «стабільна», «з високими доходами» тощо);
- 2) історію організації, її традиції і репутацію («існує довгий час», «з традиціями», «з нею мають справу солідні компанії» тощо);
- 3) особу керівника («на чолі стоїть солідна і порядна людина», «прогресивний, розумний» тощо);
- 4) публіциті – рекламну популярність («хороша реклама», «хороші відгуки», «чув багато хорошого» тощо);
- 5) турботу про персонал («паттерналізм у керівництві», «співробітники як члени родини», «багато свободи при високій відповідальності», «персонал спокійний за своє майбутнє» тощо);
- 6) соціальну відповідальність перед суспільством - якість роботи, рід діяльності, спрямованість на споживача, клієнта, турбота про нього («обов'язкова», «випускає якісну і потрібну продукцію», «допомагає неможливим» тощо);
- 7) управління організацією («з честю виходить зі складних ситуацій», «прогресивне науково обгрунтоване управління» тощо);
- 8) фірмовий стиль («солідний офіс», «красива емблема», «яскравий слоган» тощо);

9) етичність діяльності і відносин («чесна», «відкрита», «не обманює клієнтів» тощо) [4].

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, ми вважаємо, що бренд компанії як роботодавця має двоїстий характер. Двоїстість визначається направленістю бренду компанії як роботодавця на зовнішній та на внутрішній ринок праці.

Внутрішній бренд компанії як роботодавця орієнтований на підвищення лояльності співробітників, задоволеності роботою, гордості за компанію, в якій вони працюють, і реалізується на основі розвитку організаційної культури, яка базується на концепції розділених цінностей компанії. Основу зовнішнього бренду компанії як роботодавця складає створення привабливого образу компанії на ринку праці як інструменту досягнення успіху в конкуренції за талановитих працівників. У цілях забезпечення максимальної ефективності формування бренду компанії як роботодавця, його необхідно розпочати з реалізації комплексу заходів, спрямована на взаємодію із внутрішнім середовищем організації, що дозволяє зменшити відтік персоналу [2].

На основі аналізу зазначеної інформації виникла необхідність узагальнення цілей та результатів впровадження бренду компанії як роботодавця в рамках його двоїстої структури.

Таблиця 1. Двоїста структура бренду компанії як роботодавця

	Бренд роботодавця	
	внутрішній	зовнішній
Мета	збереження і розвиток кадрового потенціалу компанії; створення стійкого професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі	забезпечення привабливості компанії на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення компанії привабливими кадрами
Цілі	зниження рівня плинності кадрів; забезпечення довгострокової лояльності та залученості кадрів; скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення затрат на адаптацію та навчання персоналу	формування образу компанії як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості цільових кандидатів відповідної кваліфікації; підтримка корпоративного іміджу компанії

Закінчення таблиці 1

Аудиторія	наявні працівники компанії	потенційні працівники, колишні працівники
Інструменти управління персоналом	формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги,	програми рекрутменту, аутплейсменту, співробітництво з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками – клуби «випускників» (колишніх співробітників),

	корпоративні університети), стимулювання та оплата праці, управління кар'єрою, управління корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій	співробітництво з молодіжними організаціями
Інструменти комунікацій	внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтернет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток у компанії	зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій у ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії у соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду»
Результат	підвищення лояльності та залученості співробітників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за компанію	залучення найкращих цільових кандидатів на ринку праці, сформований образ компанії як найбільш привабливе місце для роботи

Джерело: розроблено автором.

Отже, виходячи з таблиці, автором були визначені подальші цілі формування бренду компанії як роботодавця: для внутрішнього бренду роботодавця – зниження рівня плинності кадрів, забезпечення довгострокової лояльності та залученості кадрів, скорочення термінів та вартості підбору персоналу, зменшення затрат на адаптацію та навчання персоналу; для зовнішнього бренду роботодавця – формування образу компанії як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування, залучення необхідної кількості цільових кандидатів відповідної кваліфікації, підтримка корпоративного іміджу компанії. У рамках двоїстої структури визначено інструменти формування та комунікації бренду роботодавця. Результатами формування внутрішнього бренду компанії як роботодавця автор визначив підвищення лояльності та залученості співробітників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за компанію. Результатами формування зовнішнього бренду роботодавця є залучення найкращих цільових кандидатів на ринку праці, сформований образ компанії як найбільш привабливе місце для роботи.

Авторська класифікація цілей та інструментарію внутрішнього й зовнішнього бренду компанії як роботодавця підтверджується дослідженнями Д. Делла, висвітленими у звіті «Залучення працівників за допомогою бренду», який зазначає, що бренд компанії як роботодавця встановлює ідентичність компанії як роботодавця, включаючи у себе цінності, політики, системи та поведінку компанії стосовно цілей залучення, мотивації та утримання наявного й потенційного персоналу компаній [7]. Тобто, Д. Делл виокремлює внутрішню та зовнішню аудиторію персоналу, а також наголошує на важливості використання інструментів управління персоналом під час побудови бренду компанії як роботодавця.

Підтвердженням цілеспрямовано формування бренду роботодавця є підхід С. Берроу та Т. Амблера. Вони визначають головну роль бренду роботодавця у створенні цілісної основи, яка необхідна менеджменту компанії для виявлення пріоритетів й концентрації на них, збільшення продуктивності, полегшення пошуку співробітників, їх утримання та формування у них лояльності до фірми. [3]. На наш погляд, такий підхід до визначення ролі бренду роботодавця більш повно відображає його двоїстий характер, тому що враховує цілі відносно до потенційного та наявного персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Бренд компанії як роботодавця доцільно досліджувати з позиції його двоїстого характеру, в основі якого спрямованість на дві групи працівників – внутрішніх та зовнішніх. Двоїста структура бренду роботодавця визначає двоїстість внутрішніх та зовнішніх цілей, інструментів й результатів формування бренду роботодавця. За аналогією з брендингом, що розглядається у традиційному маркетингу, формування бренду компанії як роботодавця повинне здійснюватись на основі оцінки даних про очікування і основні потреби внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій.

У перспективі дослідження повинне проводитися у напрямку більш детальної класифікації інструментів формування та управління брендом компанії як роботодавця в рамках його двоїстої структури.

Література

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами // М.: «Питер», 2004. – с. 334.
2. *Арькова Т. Ю.* Управление людскими ресурсами организации на основе HR-брендинга.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н. / *Арькова Т. Ю.* // ФГБОУ ВПО «Волгоградський державний соціально-педагогічний університет». – Казань, 2012 р.)
3. *Берроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / *С.Бэрроу, Р. Мосли* // (перевод с англ. *Орешкиной А. М.*). – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с.
4. *Зазыкин В.Г.* Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности // Материалы интерактивной конференции "Практические аспекты связей с общественностью": [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>. – Москва, 25–26.04.2011 г.
5. *Ambler, T., Barrow, S.* The employer brand // *Journal of Brand Management*. – 1996. – Vol. 4. – pp.185-206.
6. *Barney, J.B.* Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17. – pp.99-120.
7. *Dell D.* Engaging Employees Through Your Brand // *The Conference Board Inc.* – 2001. – ISBN No 0-8237-0737-7
8. *Frook, J.E.* Burnish your brand from the inside // *B to B*. – 2001. – Vol. 86. – pp.1–2.

9. *Stamler, B.* Companies are developing brand messages as a way to inspire loyalty among employees // *New York Times*. – 2001. – Vol. 5. – pp.5.
10. *Sullivan, S.* The changing nature of careers: a review and research agenda // *Journal of Management*. – 1999. – Vol. 25. – pp.457-75.
-