

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.2:331.104

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-12>

### ФОРМУВАННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

### BUILDING EMPLOYER BRANDING IN THE LABOR MARKET

**Жовтяк Г.А.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4657-1015>

**Zhovtyak Hanna**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

*Стаття розкриває суть термінів «бренд», «бренд роботодавця». Розглянуто структуру бренду роботодавця, переваги реалізації стратегії управління брендом роботодавця. Визначено місце стратегії розвитку бренду роботодавця у системі стратегій підприємства, причини поширення концепції бренду роботодавця в теорії та практиці управління персоналом. Обґрунтовано доцільність розроблення стратегії розвитку бренду роботодавця. Окреслено основні етапи формування бренду роботодавця: пошук і вивчення цільової аудиторії HR-бренду, визначення проблемних зон бренду роботодавця, формування EVP, розроблення стратегії просування бренду роботодавця, оцінка отриманого результату. Наведено основні складники ціннісної пропозиції роботодавця: набір раціональних та емоційних бенефітів.*

**Ключові слова:** бренд, бренд роботодавця, управління персоналом, ринок праці, ціннісна пропозиція роботодавця.

*В статье раскрыта сущность понятий бренда, бренда работодателя. Рассмотрены структура бренда работодателя, преимущества внедрения стратегии управления брендом работодателя. Определены место стратегии развития бренда работодателя в системе стратегий предприятия, причины распространения концепции бренда работодателя в теории и практике управления персоналом. Обоснована целесообразность разработки стратегии развития бренда работодателя. Определены основные этапы формирования стратегии развития бренда работодателя: поиск и изучение целевой аудитории HR-бренда, определение проблемных зон бренда работодателя, формирование EVP, разработка стратегии продвижения бренда работодателя, оценка полученного результата. Приведены основные составляющие ценностного предложения работодателя: набор рациональных и эмоциональных бенефитов.*

**Ключевые слова:** бренд, бренд работодателя, управление персоналом, рынок труда, ценностное предложение работодателя.

*The article notes that today the concept of «employer brand» has become firmly entrenched in the professional vocabulary of many HR professionals. Moreover, not only foreign but also domestic companies have begun to develop programs to form a positive brand of the employer. This function of personnel management specialists has occupied an important place along with other personnel functions. The concept of brand as a set of all human experience, his perception of a thing, product, company is defined. Brands exist in the minds of either specific people or society as a whole. It is established that HR-branding is not only work with the company's reputation as an employer, but also a targeted long-term strategy for managing the awareness and perception of employees, candidates and all stakeholders. HR-branding includes all aspects of work in the company, all HR-processes and practices that shape the perception of employees and candidates.*

*The main stages of employer brand formation are outlined: search and study of the target audience of HR-brand, identification of problem areas of the employer brand, formation of EVP, development of strategy for promoting the employer brand, evaluation of the result. The main components of the value proposition of the employer are given. The concept of EVP is defined as a value proposition of the employer, which includes both emotional and rational*

*benefits. It is important that the real work environment and processes in the company correspond to the proposals of the HR-brand: you can promise only what can be provided in reality. A dishonest offer not only destroys the company's HR brand in the labor market, but also weakens employee loyalty and involvement.*

*It is established that all tools of employer brand formation can be divided into two groups: external and internal. External tools include: employment websites, media; advertising; conferences, seminars, open days; competitions for the title of the best employer; cooperation programs with recruitment agencies, educational institutions; social networks, forums, corporate blogs, etc. Internal tools include: corporate website; corporate magazine, digest, news block; seminars and trainings with employees; corporate events.*

**Key words:** brand, employer branding, personnel management, labor market, employee value proposition.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах жорсткої конкуренції за кваліфікованих фахівців на ринку праці, динамічності та швидкого розвитку економіки важливим є не тільки створення HR-бренда підприємства, але й підтримка та вдосконалення його протягом тривалого періоду часу. Сильний бренд роботодавця є важливою перевагою компанії, тому саме від раціональності формування бренд-платформи залежить конкурентоспроможність компанії на ринку праці. Бренд роботодавця є інструментом диференціації компанії на ринку праці та дає змогу досягти необхідних конкурентних переваг у боротьбі за кваліфікованих фахівців. Створення привабливого бренду роботодавця вимагає детального розроблення всіх його складників та їх координації в одній моделі. Через недостатність наукових досліджень концепції бренду роботодавця розроблення процедури формування бренду роботодавця на ринку праці є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні завдання формування позитивного образу роботодавця є одним із ключових в управлінні персоналом багатьох провідних компаній. Питання формування та розвитку бренду роботодавця досліджували переважно зарубіжні автори: Т. Амблер, С. Берроу, Р. Мослі, Б. Мінчінгтон, К. Бакхаус, С. Тікоо, С. Ллойд, П. Бертон, М. Евінг, Л. Хах, П. Бурке, В. Беллоу, А. Ботха, М. Буссін, Л. Свардт, Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен, Р. Катоен, А. Маціошек, С. Кнокс, С. Фріман та ін.

Разом із тим у вітчизняній літературі концепція бренду роботодавця не так поширена. Питання формування і розвитку HR-бренду є предметом досліджень багатьох науковців. Зокрема, з'ясуванням ролі HR-брендингу в управлінні персоналом займаються М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова [1]. Концепцію бренду роботодавця різнобічно представлено у наукових працях С.О. Цимбалюк [2] і С.М. Мокиної [3]. Авторський підхід до управління HR-брендом запропонувала О.В. Сардак [4]. Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко [5] розглядають HR-брендинг як інструмент реалізації кадрової політики. Механізми формування стійкого HR-бренду на різних рівнях господарювання розробили О.О. Гетьман і Ю.С. Тіткова [6]. О.І. Гладка визначила способи оцінювання привабливості роботодавця [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Причини виникнення концепції бренду роботодавця та впровадження у практику управління персоналом залишаються недостатньо дослідженими, суть бренду роботодавця повністю не розкрито. Доцільність інвестування коштів у його формування не є належним чином обґрунтовано, особливо щодо визначення переваг, які компанії отримують від позитивного образу підприємства на ринку праці. Це свідчить про відсутність теоретичних та методологічних досліджень сутності та природи HR-бренду, процесу формування бренду роботодавця на ринку праці.

**Постановка завдання.** Метою роботи є визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця» на ринку праці, з'ясування причин поширення цієї концепції в теорії та практиці управління персоналом, висвітлення теоретичних і прикладних аспектів його формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з дослідженням Greatplacetowork Association, укладачем рейтингу серед 100 найкращих роботодавців журналу Fortune, компанії із сильним брендом роботодавця отримують сім важливих конкурентних переваг:

1. Вища продуктивність праці і прибутковість.
2. Стійкість під час економічного спаду.
3. Більше відгуків від кваліфікованих кандидатів.
4. Зменшення плинності персоналу.
5. Зменшення негативного впливу стресу на працівників.
6. Підвищення рівня задоволеності та лояльності споживачів.
7. Більше ініціативи, творчості та інновацій від працівників.

Для того щоб визначити змістові характеристики, що розкривають суть терміна «бренд роботодавця», доцільно з'ясувати суть поняття «бренд». Під брендом зазвичай розуміють певний образ (представлення) конкретного товару на ринку. Як підкреслюють Дж. Грегорі та Дж. Вічманн, бренд – це не річ, не товар, не компанія, організація. Бренди не існують у реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд найкраще можна описати як сукупність усього людського досвіду, його сприйняття речей, товарів, компаній. Бренди існують у свідомості конкретних людей або суспільства у цілому.

Термін «бренд роботодавця» вперше використав С. Берроу в 1990 р. Разом з Т. Емблером він визначив термін «бренд роботодавця» у статті, опублікованій у *Journal of Brand Management*, що можна вважати першою спробою використання методів бренд-менеджменту в управлінні людськими ресурсами. С. Берроу та Т. Емблер розглядають поняття «бренд роботодавця» як сукупність функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем та ототожнюються з ним [8].

На думку експертів британського Дипломованого інституту персоналу та кадрового розвитку (CIPD), бренд роботодавця – це сукупність характеристик та якостей, часто неявних, що відрізняють підприємство від інших та обіцяють особливі умови для набуття досвіду.

Б. Мінчінгтон трактує поняття «бренд роботодавця» як образ організації, як «чудове місце для роботи» у свідомості працівників та ключових зацікавлених сторін на зовнішніх ринках [9].

Найпоширенішими позиціями, з яких автори пропонують розглядати термін «бренд роботодавця», є: образ компанії як гарного місця для роботи в очах усіх зацікавлених сторін (наявних та колишніх працівників, кандидатів, клієнтів, акціонерів); сукупність економічних, професійних та психологічних переваг, які отримує працівник під час вступу в компанію; спосіб, яким власники/менеджери формують особистість свого бізнесу, починаючи від базової інформації та цінностей і закінчуючи способом передачі її всім зацікавленим сторонам.

Таким чином, сьогодні HR-брендинг – це не тільки робота з репутацією компанії як роботодавця, а й цільова довгострокова стратегія управління обізнаністю і сприйняттям співробітників, кандидатів і всіх зацікавлених осіб. HR-брендинг включає всі аспекти роботи в компанії, всі HR-процеси і практики, які формують сприйняття співробітників і кандидатів. Іншими словами, сьогодні HR-брендинг спрямований на формування реального робочого середовища, а не просто уявлень про нього.

Формування позитивного бренду роботодавця має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей і завдань. С. Берроу та Р. Мослі зазначають, що головна роль бренду роботодавця полягає у створенні основи, необхідної для керівництва компаній, щоб визначити пріоритети та зосередитися на них, підвищити продуктивність праці, полегшити пошук потрібних працівників, утримати їх та побудувати їхню лояльність до компанії.

До завдань формування позитивного бренду роботодавця належать: інформування існуючих та потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи в компанії; залучення та утримання кваліфікованих фахівців ринку праці з винятковими навичками, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями; трансляція цілей і цінностей компанії пра-

цівникам; підвищення лояльності та утримання працівників на підприємстві, зменшення плинності кадрів; посилення мотивації працівників до поліпшення результатів та досягнення цілей; підтримка організаційних змін у компанії тощо.

Успіх програм створення позитивного бренду роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда професіоналів, яка займається дослідженнями та розробленням концепції бренду роботодавця, і наскільки сильний лідер очолює команду. Підхід, коли завдання з розроблення концепції бренду роботодавця покладається лише на службу персоналу, є неправильним. У рамках комплексного вирішення проблем, пов'язаних із формуванням бренду роботодавця, команда фахівців повинна включати працівників, службу персоналу, маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій тощо.

Процедура формування бренду роботодавця на ринку праці включає декілька основних етапів:

1. Пошук і вивчення цільової аудиторії HR-бренду. Можна розрізнити внутрішні та зовнішні цільові групи, орієнтовані на маркетингову комунікацію, особливо заходи щодо формування позитивного образу роботодавця. Внутрішня цільова аудиторія включає працівників компанії. Зовнішні цільові аудиторії включають студентів, аспірантів; осіб, які шукають роботу, осіб, які працюють у конкуруючих компаніях, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами; працівників рекрутингових агентств, тренінгових компаній, ЗМІ, членів професійних асоціацій, що прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця.

Правильний вибір і сегментація цільових аудиторій дають змогу виділити найбільш значущі для «потрібних людей» переваги роботи в компанії, а також підібрати ефективні канали та інструменти донесення цієї інформації. Залежно від завдань компанії варіантів пропозиції HR-бренду (як у змістовному, так і в емоційному плані) може бути кілька. Тоді як розпливчате уявлення про те, кому саме ми хочемо зробити пропозицію, від якої неможливо відмовитися, веде до ймовірних помилок, втрати грошових і часових ресурсів.

2. Визначення проблемних зон бренду роботодавця.

Для формування позитивного бренду роботодавця важливо визначити сприйняття HR-бренду компанії описаними цільовими групами. На підставі результатів дослідження необхідно виділити проблемні зони, які потребують корекції.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою: опитування працівників, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.; вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті; аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні



посади; завершального інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи; порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з найкращими практиками у цій сфері тощо.

### 3. Формування EVP.

Концепція HR-бренду – це твердження і факти, які розкривають образ компанії як привабливого роботодавця. Необхідно виділити саме ті переваги роботи в компанії, які можуть зацікавити конкретну цільову аудиторію. Пропозиція роботодавця будується на перетині того, що є у компанії, і того, що є цінним для цільової аудиторії.

Концепція або пропозиція HR-бренду – це, по суті, причини, за якими кандидат вибирає компанію серед інших потенційних роботодавців, це ті цінності, можливості і блага, які роботодавець пропонує працівникові. В ідеалі спочатку формується загальна, базова концепція, орієнтована як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторію, а на її основі створюються окремі пропозиції для конкретних цільових аудиторій (для молоді акцент може бути зроблений на вільну, творчу обстановку, для менеджерів – на можливість реалізувати складні, амбітні проекти).

Employee value proposition (EVP) – це ціннісна пропозиція, включає у себе як емоційні («Мені подобається атмосфера»), так і раціональні («Ця організація піклується про моє кар'єрне зростання») переваги. Важливо, щоб реальне робоче середовище і процеси в компанії відповідали пропозиції HR-бренду: обіцяти можна тільки те, що можливо надати в дійсності. Несумлінна пропозиція не тільки руйнує HR-бренд компанії на ринку праці, а й послаблює лояльність і залученість співробітників.

Поняття «лояльність» не потребує докладного визначення: йдеться про відданість, прихильність співробітника інтересам організації, а ось про залучення хочеться сказати трохи більше. Відповідно до узагальненого визначення, виведеного на підставі найбільш популярних досліджень, залученість – це підвищений емоційний зв'язок, який співробітник відчуває з організацією і завдяки якому він добровільно докладає більше зусиль до якісного виконання своєї роботи.

### 4. Розроблення стратегії просування бренду роботодавця.

У процесі розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця важливо визначити стратегію просування HR-бренду: способи, форми і канали донесення інформації. Необхідно розробити плани конкретних проектів і заходів, спрямованих на вирішення найбільш актуальних завдань у рамках формування HR-бренду.

Плануючи конкретну подію, насамперед необхідно встановити чітко визначені, конкретні цілі та завдання. Якщо виявлено проблемні

сфери та слабкі боки HR-бренду, необхідно передусім реалізувати проекти, спрямовані на їх виправлення. У будь-якому разі, під час фази планування необхідно продумати, як будуть вимірюватися та оцінюватися результати. Окрім того, «проведено семінар» або «проведено корпоративний захід» не є результатом проекту.

Усі інструменти для формування бренду роботодавця можна розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні інструменти включають: вебсайти з працевлаштування, засоби масової інформації; рекламу; конференції, семінари, дні відкритих дверей; конкурс на звання найкращого роботодавця; програми співпраці з кадровими агентствами, навчальними закладами (дні кар'єри, стажування студентів, ярмарки вакансій); соціальні мережі, форуми тощо.

До внутрішніх інструментів належать: корпоративний вебсайт; журнал компанії, блок новин; сторінки «Кар'єра» та «Історії успіху» на вебсайті компанії; семінари та тренінги з працівниками; корпоративні заходи тощо.

Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може послабити сприйняття підприємства як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності, що може спричинити або складності заповнення певної вакансії та необхідність витрачання значних ресурсів на пошук і залучення потрібних кандидатів, або високу плинність персоналу.

### 5. Оцінка отриманого результату.

Оцінити результати роботи можна як за непрямими ознаками (кількість вхідних резюме, найнятих працівників, зниження коефіцієнта плинності), так і шляхом проведення спеціального дослідження сприйняття HR-бренду цільовими аудиторіями.

Оцінка результатів є основним і дуже важливим атрибутом у реалізації будь-якого проекту. Ще на етапі планування проекту необхідно подумати про те, як буде оцінюватися ефективність вирішення завдань. Де це можливо, результати проекту повинні бути представлені у вигляді цифр, що відображають стан до та після закінчення проекту.

**Висновки.** У сучасних умовах потенціал бренду роботодавця є стратегічним ресурсом, тому його формування та використання стають важливими завданнями для роботодавців, менеджерів та фахівців з управління персоналом. HR-брендинг – це ще дуже молодий напрям нашого вітчизняного HR-життя. Багато компаній не мають практичного досвіду і теоретичних знань формування бренду роботодавця на ринку праці, але вже стикаються з гострою необхідністю включатися в конкурентну боротьбу за персонал – займатися HR-брендингом.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон*. 2014. № 2. С. 57–62.
2. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
2. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 353–357.
4. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.15. С. 276–282.
5. Збрицька Т.П., Савченко Г.О. HR-брендінг як інструмент успішної реалізації кадрової політики. *Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Соціально-трудова відносина: теорія та практика»* : у 3-х т. Т. 3. С. 119–128.
6. Гетьман О.О., Тіткова Ю.С. HR-брендінг як інноваційний механізм розвитку регіону. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 424–432.
7. Гладка О.І. Встановлення сутності привабливості підприємства як роботодавця. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 76–87.
8. Barrow Simon, Ambler Tim. Employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Dec. 1996. Volume 4. Issue: 3. P. 185–206.
9. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. *Talent Management-2019*. Ч. 1. URL: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenijrazvitiya-hr-brenda/>.

**REFERENCES:**

1. Tatarevs'ka M.S., Soroka O.V., Losikova O.O. (2014) HR-branding v systemi upravlinnja personalom suchasnoji orghanizaciji [HR-branding in the Personnel Management System of a modern organization]. *Economics and Region*, no. 2, pp. 57–62.
2. Mokina S.M. (2014) Konceptualjna modelj pobudovy brenda robotodavcja [Conceptual model of building an Employer Brand]. *BusinessInform*, no. 9, pp. 353–357.
3. Cymbaljuk S.O. (2015) Doslidzhennja ta formuvannja brenda robotodavcja: teoretyko-prykladni aspekty [Employer brand research and development: theoretical and applied aspects]. *The Problems of Economy*, no. 4, pp. 247–252.
4. Sardak O.V. (2011) Osoblyvosti upravlinnja HR-brendom pidpryjemstv v umovakh rynkovoji ekonomiky [Features of HR-brand management of enterprises in the conditions of market economy]. *The Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 21.15, pp. 276–282.
5. Zbryc'ka T.P., Savchenko Gh.O. (2010) HR-brendyngh, jak instrument uspishnoji realizaciji kadrovoji polityky [HR-branding as a tool for successful implementation of Personnel Policy]. *Formation of Market Economy. Spec. vol. : Social-labor relations: theory and practice*, vol. 3, pp. 119–128.
6. Ghetjman O.O., Titkova Ju.S. (2016) HR-brendyngh jak innovacijnyj mekhanizm rozvytku reghionu [HR-branding as an innovative mechanism for regional development]. *BusinessInform*, no. 11, pp. 424–432.
7. Ghladka O.I. (2015) Vstanovlennja sutnosti pryvablyvosti pidpryjemstva jak robotodavcja [Establishing the essence of the attractiveness of the enterprise as an employer]. *Economics of Transport Complex*, vol. 25, pp. 76–87.
8. Barrow S., Ambler T. (1996) Employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp. 185–206.
9. Minchynhton B. (2019) 15 main areas of HR-brand development that you should know about. *Talent Management*, vol. 1. Available at: <https://www.talentmanagement.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenijrazvitiya-hr-brenda/> (accessed 25 August 2020).