Міністерство освіти та науки України

 Шифр роботи: «Бренд роботодавця»

Студентська наукова робота на тему:

**«ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ**

**HR-БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вступ** ……………………………………………………………………… | 3 |
| **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ**………………………… | 5 |
|  1.1. Сутність та види бренду роботодавця……………………….. | 5 |
|  1.2. Цілі формування HR-бренду компанії………………………. | 9 |
|  1.3. Оцінювання ефективності HR-брендингу…………………… | 11 |
| **РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ З ВРАХУВАННЯМ ГЕНДЕРНОЇ ОЗНАКИ**………….. | 17 |
|  2.1. Методичний інструментарій дослідження HR-бренду компанії……………………………………………………………... | 17 |
|  2.2. Гендерні аспекти оцінювання важливості критеріїв вибору місця роботу………………………………………………...……… | 20 |
|  2.3. Особливості формування та розвитку HR-бренду компанії.. | 25 |
| **Висновки** …………………………………………………………………. | 30 |
| **Список використаної літератури………………………………………** | 31 |
| **Додатки…………………………………………………………………….**  | 34 |

**Вступ**

Потенціал компанії, її конкурентоспроможність та інноваційність безпосередньо залежать від ефективності її людські ресурси. Одним з дієвих інструментів залучення й утримання цих ресурсів є бренд роботодавця. В сучасних умовах HR-бренд компанії являється її суттєвою конкурентною перевагою на ринку праці, адже допомагає скоротити вартість і терміни підбору персоналу, забезпечити відсутність дискримінації, залучити кваліфікованих фахівців, прискорити адаптацію і навчання персоналу. Крім того, завдяки зростанню трудової мотивації працівників (в т.ч. за рахунок персоніфікації винагород) у компаніях з сильним HR-брендом також підвищується ступінь задоволеності клієнтів і відтак - фінансові показники діяльності.

На даний час завдання формування позитивного HR-бренду є одним із ключових у системі управління персоналом багатьох провідних компаній. Робота над брендом роботодавця є процесом, який повинен бути стратегічно продуманий, в іншому випадку його формування буде відбуватися стихійно, а результати оцінки будуть негативними.

Багато іноземних вчених займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування HR-бренду, обґрунтуванням його значення для здобуття компанією конкурентних переваг на ринку. До них в першу чергу варто віднести С. Берроу, Т. Емблера, Г. Мартіна, Б. Мінчінгтона, Р. Мослі, Л. Сартейна, С. Хетрік, М. Шуманна та ін. Серед українських вчених питання управління брендом роботодавця, викладено у працях С. Мокіної, С. Цимбалюк, В. Оберемчук, О. Сороки, К. Красовської, В. Рибінцева, Л. Балабанової, О. Сардак та ін. Однак, незважаючи на численні напрацювання вчених, у вітчизняній літературі, все ще залишаються недостатньо дослідженими окремі питання щодо імплементації концепції бренду роботодавця у практику управління персоналом. Зокрема, відсутній методичний інструментарій оцінювання HR-бренду компанії з врахуванням гендерних особливостей цільової аудиторії, а також необгрунтовано процес формування бренду роботодавця на основі отриманих результатів. Зазначене зумовило вибір напряму нашого дослідження та свідчить про актуальність теми.

**Метою даної науково-дослідної роботи** є дослідження особливостей оцінювання та формування HR-бренду компанії з врахуванням гендерних аспектів. Відповідно до цього в роботі поставленні та вирішенні наступні **завдання**:

1. визначення сутності HR-бренду та характеристика його різновидів;
2. обгрунтування цілей формування бренду роботодавця;
3. узагальнення витрат та вигод від інвестицій у формування HR-бренду;
4. вивчення підходу до оцінювання ефективності HR-брендингу
5. характеристика методичного інструментарію дослідження HR-бренду;
6. оцінювання важливості критеріїв вибору місця роботу в гендерному розрізі шляхом анкетування;
7. дослідження особливостей процесу формування HR-бренду компанії.

**Об’єктом** нашого дослідження виступає HR-бренд компанії, а **предметом** – теоретичні та практичні засади оцінювання і формування HR-бренду компанії з врахуванням гендерних особливостей.

В роботі використано різні науково дослідні методи, а саме: загальнологічні методи (абстрагування, аналіз, синтез, аналогія, класифікація), системний і структурно-функціональний аналіз, порівняльний (компаративний) метод, анкетування та ін.

Інформаційну базу дослідження складають положення та теоретичні розробки, які опубліковані у наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування та розвитку привабливого бренду роботодавця. Емпіричною базою дослідження виступають результати соціологічних опитувань міжнародних та вітчизняних організацій, різних вчених, а також отримані в результаті власного он-лайн анкетування студентів ВНЗ.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ**

**1.1. Сутність та види бренду роботодавця**

За сучасних умов потенціал будь-якої організації та її конкурентоздатність безпосередньо залежить від якості залучених людських ресурсів. В свою чергу, в умовах висококонкурентного ринку праці, дефіциту кваліфікованого персоналу, високого рівня мобільності співробітників, зниження лояльності персоналу до роботодавця, набуває гострої необхідності пошук нових, більш ефективних інструментів залучення та утримання персоналу, що є необхідною умовою виживання і динамічного розвитку сучасних організацій [16].

В умовах, коли через фінансову кризу відбувається скорочення витрат на персонал та управління людськими ресурсами в цілому, на перший план виходять й інші, нецінові, способи утримання працівників. Одним з них є позитивний HR-імідж організації в очах її співробітників, більш відомий як HR-бренд («бренд роботодавця») [17]. Більш сильний бренд роботодавця веде до підвищення лояльності та залученості персоналу, продуктивності праці, що, в свою чергу, покращує фінансові результати діяльності підприємства.

Концепція бренда роботодавця сформувалась на стику маркетингу і управління людськими ресурсами. Поняття «бренд», яке спочатку асоціювалось виключно зі сферою маркетингу, стало об’єктом аналізу і численних досліджень, починаючи з кінця минулого сторіччя. Термін «бренд роботодавця» або «HR-бренд», увійшов у практику управління персоналом порівняно нещодавно.

Вперше поняття «бренд роботодавця» (employer brand) було представлено публічно у 1990 року на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії президентом People in Business Саймоном Берроу [22]. В грудні 1996 року С. Берроу і Т. Амблер розглянули дане поняття у своїй статті, опублікованій в журналі Journal of Brand Management. Через декілька років С. Берроу спільно із Р. Мослі вивчили та обґрунтували причини появи бренду роботодавця, а також історичні передумови його розвитку як складової бренд-менеджменту. Результати своїх досліджень вчені опубліковули у першій книзі, присвяченій формуванню бренду роботодавця, під назвою «The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work» [23].

В Україні бренд роботодавця вперше дослідили в 2005 році завдяки опитуванню студентів та кандидатів з досвідом роботи в дослідженні «Найкращий роботодавець» компанією «Ernst & Young» [17].

Як уже було зазначено, закордонні дослідження бренду роботодавця розпочалися значно раніше, ніж в Україні, тому і нам варто насамперед проаналізувати сутність даного терміну на основі авторських трактувань С. Берроу, Т. Емблер, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартен, М. Шуман, Дж. Салліван та ін. іноземних вчених (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Авторські трактування поняття «бренд роботодавця» іноземними вченими

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Автор | Сутність |
| 1 | Т. Емблер, С. Берроу [21] | це сукупність економічних, функціональних і психологічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним  |
| 2 | Б. Мінчінгтон [29] | це імідж організації та хороше місце роботи з погляду працівників та ключових стейкхолдерів  |
| 3 | Л. Сартен, М. Шуман [31] | це те, як бізнес формує та подає свою індивідуальність, походження та цінності, те що він обіцяє надати, щоб поєднати працівників з компанією емоційно, аби вони надавали те що бізнес обіцяє своїм клієнтам  |
| 4 | Дж. Салліван [32] | це цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям підприємства наявними і потенційними працівниками, а також зацікавленими особами |
| 5 | С. Ллойд [25] | це сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників |
| 6 | Р.Є. Мансуров [5] | це комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі |

Водночас до українських науковців, праці яких присвячені питанням брендом роботодавця, можна віднести С. Мокіну, С. Цимбалюк, О. Сороку, К. Красовську, В. Рибінцеву, Л. Балабанову, О. Сардак та ін. Трактування поняття «бренд роботодавця» вітчизняними науковцями наведено в табл.1.2.

Аналіз авторських трактувань продемонстрував суттєву відмінність у підході вчених до визначення бренду роботодавця. Зокрема, Л. Пащук, В. Красномовець, С. Цимбалюк, Т. Білорус, С. Фірсова та Б. Мінчінгтон розглядають бренд роботодавця як образ кращого місця роботи у сприйнятті та свідомості наявних чи потенційних працівників. Водночас Т. Емблер та С. Берроу, Л. Сартен та М. Шуманн, Р. Мансуров, М. Татаревська, В. Сорока та О. Лосікова акцентують увагу на окремих заходах, завдяки яким компанія створює певний імідж на ринку праці.

Таблиця 1.2

Авторські трактування поняття «бренд роботодавця» вітчизняними вченими

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Автор | Сутність |
| 1 | Мокіна С. [7] | це сукупність цілеспрямовано сформованих якостей підприємства-роботодавця, які асоціюються у цільової аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці. |
| 2 | Пащук Л., Красномовець В. [11] | це образ компаній, що складався у свідомості співробітників та потенційних працівників на ринку праці, представлений такими підсистемами HR, як розвиток персоналу, імідж компанії, культура, цінності та компенсаційний пакет |
| 3 | Сардак О. [15] | це сукупність різних частин бренду, як бренду роботодавця так і бренду його персоналу, задля забезпечення взаємного узгодження та досягнення цілей компанії |
| 4 | Татаревська М., Сорока В., Лосікова О. [17] | це комплекс характеристик та якостей системи управління персоналом, що виокремлюють певну фірму від інших та визначають особливі умови, які вона створила для співробітників |
| 5 | Цимбалюк С. [19] | це стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, сформований на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг) роботи, зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність на ринку праці |
| 6 | Білорус Т., Фірсова С. [1] | це якості організації-роботодавця, які асоціюються в цільової аудиторії з однозначно позитивним її іміджем і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, що виділяють дану компанію на ринку праці |

Однак, попри наявні відмінності, аналіз представлених вище визначень сутності «HR-бренду», дозволив виділити і спільні риси, що об’єднують їх [18]*:*

1) HR-бренд - це репутація компанії, її образ в очах зацікавлених осіб;

2) HR-бренд - це цілісний образ, комплексне явище, яке об’єднує в собі корпоративну культуру компанії, економічні і психологічні вигоди, які може отримати співробітник компанії та ін.;

3) HR-бренд - це явище, яке можна формувати і розвивати;

4) мета створення і розвитку HR-бренду компанії - це залучення і утримання найкращих фахівців.

Узагальнюючи різні трактування поняття «бренд роботодавця», Гонтарева І.В. та Тимошенко К.А. звертають увагу, що «його можно розглядати і як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим місцем роботи, і як активне управління іміджом компанії і побудову корпоративної культури, і як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар’єрного росту та підвищення ефективності їх праці» [2].

На думку Мокіної С., з якою ми абсолютно погоджуємося, концепція бренду роботодавця допомагає компанії підтримувати свою ідентичність з трьох позицій на ринку: як гарного роботодавця для вже залученого персоналу, як привабливого роботодавця для потенційних працівників та як постачальника чи партнера для клієнтів [8].

При формуванні ефективного бренду компанії як роботодавця необхідно чітко представляти, на кого мають бути спрямовані програмні заходи, які для цього найкраще використовувати інструменти і що конкретно має бути отримано в кінці їх реалізації. Тобто насамперед потрібно визначитися із майбутнім видом бренду роботодавця, який би вписувався у загальну стратегію розвитку компанії.

На основі аналізу класифікацій корпоративного бренду Мокіна С. М. розробила типології бренду роботодавця. В основу своєї класифікації автор поклала подібність та відмінність брендів за шістьма критеріями, а саме: за цілеспрямованістю формування; за ступенем раціональності сприйняття; за ступенем охоплення цільової аудиторії; за спрямованістю прояву; за емоційним забарвленням; за змістом (рис. 1.1).

Між зовнішнім та внутрішнім брендами компанії як роботодавця повинні існувати тісні функціональні зв’язки, оскільки їх розбіжність може викликати недовіру до організації та її позиціонуванню як роботодавця.

**За змістом**

**За спрямованістю прояву**

**За цілеспрямованістю формування**

**За ступенем охоплення цільових аудиторій**

**За ступенем раціональності сприйняття**

**За емоційним забарвленням**

Внутрішній бренд роботодавця

Зовнішній бренд роботодавця

Організаційний бренд роботодавця

Функціональний бренд роботодавця

Психологічний бренд роботодавця

Економічний бренд роботодавця

Штучний бренд роботодавця

Негативний бренд роботодавця

Природний бренд роботодавця

Позитивний бренд роботодавця

Емоційний бренд роботодавця

Когнітивний бренд роботодавця

Мультибренд роботодавця

Монобренд роботодавця

**Бренд роботодавця**

Рис.1.1. Класифікація HR-бренду [9]

**1.2. Цілі формування HR-бренду компанії**

У період з 26 лютого по 14 квітня 2020 року компанією *Universum,* яка є світовим лідером у сфері брендингу роботодавця, було проведено дослідження, що територіально охопило 49 країн. В досліджені прийняли участь 1131 професіоналів залучених до формування та розвитку бренду роботодавця (в т.ч. менеджери з маркетингу, HR-менеджери, менеджери з навчання та розвитку талантів та менеджерів з підбору персоналу. Результати дослідження показали, що 73% респондентів визначили бренд роботодавця одним із найголовніших пріоритетів у стратегії розвитку підприємства [26].

Компанією *Universum* також періодично проводяться опитування генеральних директорів, HR-спеціалістів та маркетологів стосовно поточних і перспективних цілей формування бренду роботодавця в їхніх компаніях. Результати двох таких опитувань наведено на рис. 1.2. Як бачимо, першочерговою цілю і у 2015, і у 2020 роках являється забезпечення довгострокових рекрутингових потреб, тобто за допомогою позитивного HR-бренду компанії планують без проблем залучити необхідний персонал. При цьому, вдвічі зросла частка респондентів, що відносять до основних цілей «формування HR-бренду на глобальному рівні» та суттєво зменшилася частка тих, хто виступає за «формування HR-бренду на локальному рівні» [1].

Рис.1.2. Основні цілі бренду роботодавця у 2015, 2020 роках, % [1]

Варто відмітити і результати дослідження проведеного в Україні у жовтні 2017 р. консалтинговим центром *HeadHunter,* а саме: 62% опитаних компаній визнали роботу з брендом роботодавця одним із ключових HR-пріоритетів у своїй діяльності.

Не менш цікавими та показовими є результати ряду інших досліджень проведених в основному шляхом он-лайн опитування. Зокрема, у 2016 р. міжнародною консалтинговою та аудиторською компанією *EY* було проведено дослідження, стосовно характеристик найкращого роботодавця в Україні. Респонденти були поділені на групи, перша з яких включала кандидатів із досвідом роботи більше 2-х років, а друга - студентів. Результати дослідження показали, що кандидати із досвідом роботи прагнуть стабільності та безпеки, оскільки для них головну роль відіграють розмір заробітної плати (74%) та імідж компанії на ринку праці (70%). Для студентів ключовими факторами вибору місця працевлаштування є кар’єрне зростання (73%), особистісний і професійний розвиток (57%), що пов’язано із формуванням молодих фахівців як професіоналів та їх прагненням зайняти престижну посаду. Попри це, навіть для них, імідж компанії на ринку праці, в рейтингу факторів привабливості роботодавця знаходиться на третьому місці, що говорить про актуальність питання формування та розвитку бренда роботодавця вітчизняними компаніями [13; 14].

**1.3. Оцінювання ефективності HR-брендингу**

HR-брендинг, тобто робота пов’язана з формуванням та розвитком бренду роботодавця, потребує суттєвих витрат. При цьому, компанія очікує, що вигода від розроблення і реалізацією проектів, програм і окремих заходів з HR-брендингу значно перевищить витрати на нього.

Проаналізувавши праці різних вчених, в т.ч. С. Цимбалюк, щодо даного питання, нами узагальнено витрати та вигоди зумовлені формуванням бренду підприємства як роботодавця *(додаток А).* Розглянемо їх складові більш детально.

***До основних витрати***, спрямованих на формування позитивного внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця, включають [19]:

* витрати на залучення та утримання працівників, які займаються HR-брендингом (заробітна плата, ЄСВ, соціальний пакет, відрядження, навчання, організація робочого місця);
* витрати на внутрішні та зовнішні комунікаційні заходи (реклама в ЗМІ, організація та проведення днів відкритих дверей та днів кар’єри, презентацій, екскурсій, корпоративних заходів, підготовка та публікація корпоративних видань, просування HR-бренду на сайті підприємства та соціальних мережах);
* витрати на моніторинг задоволеності працівників внутрішнім брендом, формування ціннісних пропозицій та розроблення заходів реалізації концепції бренду роботодавця;
* витрати на аутплейсмент (м’яке звільнення) та підтримання контактів з колишніми працівниками підприємства (запрошення їх на корпоративні заходи, вітання із святами;
* витрати на участь у конкурсах «Кращий роботодавець року», Премії HR-бренд України та ін.;
* витрати на поліпшення системи управління персоналом (удосконалення програм адаптації та розвитку персоналу, мотиваційної політики; покращення умов праці; розвиток корпоративної культури).

Вкрай важливо при удосконаленні системи управління персоналом передбачити усунення будь-яких проявів дискримінації у програмах за різними напрямами (мотивація, навчання, розвиток і т.д.). Адже, аналіз результатів дослідження проведеного у 2018 року, на малих та середніх підприємств м. Рівного показав, що 15% респондентів, котрими були працівники даних підприємств, стикалися з гендерною та віковою дискримінацією. Це проявлялося у рівні заробітної плати (34%), можливостях кар’єрного росту (27%) та умовах праці, в т.ч. графікові робочого часу (29%) [30]. Такий стан речей призвів до незадоволеності працівників своїми роботодавцями і викликав бажання змінити місце роботи. Зокрема, потенційна плинність на підприємствах для яких характерна гендерна дискримінація, становить 71%.

Також до даних витрат на формування позитивного HR-бренду можна віднести і ресурси спрямовані на співпрацю із навчальними закладами, для формування позитивної думки про підприємство у потенційних працівників. Сюди можна віднести організацію практики та стажування студентів на підприємстві, надання стипендій талановитим студентам, проведення працівниками підприємства майстер-класів у навчальних закладах та ін.

Крім того, необхідно враховувати недоодержаний підприємством дохід через відволікання керівників від виконання їх прямих обов’язків для залучення до розробки заходів з формування позитивного HR-бренду.

Водночас, ***вигоди*** від формування позитивного HR-бренду підприємство може одержати у вигляді [19]:

1) збільшення доходу внаслідок покращання результатів праці (підвищення продуктивності праці, ефективності використання робочого часу якості продукції (робіт, послуг)) за рахунок збільшення імовірності залучити компетентних працівників, посилення їхньої лояльності та мотивації;

2) збільшення доходу внаслідок поліпшення технічних характеристик продукції (робіт, послуг) завдяки залученню креативних працівників, які здатні до розробки та впровадження новацій;

3) зменшення витрат на залучення працівників за рахунок поліпшення іміджу підприємства на ринку праці;

4) зменшення втрат унаслідок неукомплектованості підприємства персоналом, зокрема недовиробництва продукції пов’язаного із простоєм вакантних робочих місць, за рахунок зниження плинності персоналу.

З метою виявлення впливу HR-бренду на розвиток компанії, кадровим порталом *hh.ua* були проведені он-лайн опитування 1155 офісних співробітників (у травні 2015 р.) та 150 HR-спеціалістів (у червні 2015 р.). В результаті було виявлено, що покращення іміджу компанії як роботодавця супроводжується суттєвими бізнес-вигодами. Як видно з рис.1.4, у кожній третій компанії відзначено зростання стійкості бізнесу в кризовий період поруч зі зростанням продуктивності праці й рентабельності компанії. Дещо рідше респонденти відмітили зростання задоволеності й лояльності клієнтів (14%), а також зростання продажів, і, відповідно, зростання прибутку на одного працівника [3].

Рис.1.4. Отримувані бізнес-вигоди від посилення бренду роботодавця

(можливо декілька відповідей одним респондентом) [3]

Такождане дослідження дозволило виявити і найбільш важливі HR-вигодиги від різноманітних заходів пов’язаних із управлінням персоналом і спрямованих на посиленням бренду роботодавця. Зокрема, 30% респондентів вважають, що сильний бренд роботодавця приваблює висококваліфікованих кадрів, 28% - переконані, що він забезпечує зростання залученості персоналу у справи компанії, 24% - впевнені, що HR-бренд впливає на плинність кадрів, зокрема на звільнення за власним бажанням (рис. 1.5).

Рис.1.5. Отримувані HR-вигоди від програм, пов’язаних із управлінням персоналом і посиленням бренду роботодавця

(можливо декілька відповідей одним респондентом) [3]

Водночас, за даними дослідження, проведеного міжнародною HR-компанією *Bernard Hodes Group*, встановлено, що бренд роботодавця сприяє полегшенню залучення кандидатів (80%), зниженню плинності кадрів (65%) і скороченню витрат на підбір персоналу (60%) [33]. Крім того, результати дослідження Corporate Leadership Council «Залучення й утримання ключових працівників» підтверджують ефективність інвестування у формування та підтримку бренду роботодавця, адже навіть для того щоб переманити працівника, компаніям зі слабким HR-брендом доводиться пропонувати йому зарплату приблизно на 20 % вище ніж у конкурентів, в той час як компаніям із сильним HR-брендом – на 11 % [24].

Цілий ряд проведених досліджень показав взаємозв’язок між зростанням задоволеності співробітників від праці в конкретній компанії та результатами її діяльності. Зокрема, компанією ISR було проведено масштабне дослідження - опитано 360 тис. працівників, за результатами якого виявлено, що компанії з високим рівнем лояльності персоналу збільшили операційний прибуток за три роки на 3,74 %, тоді як компанії з низькою лояльністю втратили 2,01 % [6].

Зрозуміло, що очікувати на вигоди від позитивного HR-бренду варто лише після певних інвестиції у його формування, тобто насамперед необхідно вкластися в заходи по його створенню і розвитку (кошти на рекламу, HR-заходи - створення соцпакета, збільшення оплати праці і т. д.). Економічний ефект від позитивного HR-бренду можна розрахувати як різницю між доходами та витрат на проведення заходів [4]:

$E\_{HR}=\sum\_{і=1}^{n}S\_{дз}- \sum\_{і=1}^{m}S\_{вз}$, (1.1)

де: EHR - економічний ефект від HR-брендингу; $\sum\_{і=1}^{n}S\_{дз}$ - сумарний дохід від реалізації заходів по HR-брендингу; $\sum\_{і=1}^{m}S\_{вз}$ - сумарні витрати на реалізацію заходів по HR-брендингу.

Надалі доцільно розглянути покроковий розрахунок складових елементів для розрахунку економічного ефекту від HR-брендингу. Відтак, сумарний дохід буде визначається як:

$\sum\_{і=1}^{n}S\_{дз}$ = Sдз1 + Sдз2 + Sдз3 + Sдз4 + Sдз5 + Sдз6+ ... + Sвзn, (1.2)

де: Sдз1 - збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) в результаті підвищення продуктивності праці, грн.; Sдз2 - збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) в зв’язку з повним укомплектуванням штату, грн.; Sдз3 - зниження браку готової продукції внаслідок формування об’єднаного в команду колективу професіоналів, грн.; Sдз4 - зниження витрат на підбір персоналу власними рекрутерами або залученими кадровими агентствами, грн.; Sдз5 - зниження витрат на навчання нових фахівців, грн.; Sдз6 - зниження витрат на оплату праці в зв’язку з оптимізацією чисельності персоналу, яка в свою чергу викликана збільшенням продуктивності праці, грн.; Sдзn - інші можливі вигоди від реалізації заходів по HR-брендингу.

Сумарні витрати на реалізацію заходів по HR-брендингу будуть визначатися як:

$\sum\_{і=1}^{m}S\_{вз}$ = Sвз1 + Sвз2 + Sвз3 + Sвз4 + ... + Sвзm , (1.3)

де: Sвз1 - витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду, грн.; Sвз2 - витрати на збільшення фонду оплати праці (заробітна плата повинна відповідати середньоринкового рівня або в деяких випадках перевищувати його, будучи тим самим елементом матеріального стимулювання), грн.; Sвз3 - витрати, виділені на створення фонду матеріальної допомоги, грн.; Sвз4 - витрати на ремонт приміщення відділу управління персоналом, грн.; … Sвзm – інші можливі витрати з якими зіткнулася компанія в процесі реалізації заходів по HR-брендингу.

При цьому, для розрахунку показників, що характеризують ***сумарний дохід від реалізації заходів по HR-брендингу*** варто скористатися формулами наведеними в *додатку Б*.

Наступним кроком буде розрахунок ***сумарних* *витрат на реалізацію заходів по HR-брендингу*** за формулами наведеними в *додатку В*.

Фінальним кроком буде розрахунок економічного ефекту від позитивного HR-бренду за формулою (1.1), а також коефіцієнту рентабельності за формулою (1.4).

$К\_{HR}=\frac{\sum\_{i=1}^{n}S\_{дз}-\sum\_{i=1}^{m}S\_{вз}}{\sum\_{і=1}^{m}S\_{вз}}$, (1.4)

Дані розрахунки необхідно здійснювати до реалізації заходів по HR-брендингу на основі прогнозних даних і після на основі вже фактично отриманого результату. Адже попередні розрахунки дозволять обґрунтувати доцільність заходів перед керівництвом, а фактичний ефект, в результаті порівняння його з прогнозами, дозволить скорегувати в майбутньому свої дії.

**РОЗДІЛ 2. ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ**

**2.1. Методичний інструментарій дослідження HR-бренду компанії**

При досліджені HR-бренд в основному доводиться використовувати різноманітні маркетингові інструменти, оскільки потрібно акцентувати увагу на комунікативному аспекті, тобто вивченні сигналів, які компанія транслює для формування своєї репутації як роботодавця та реакції на них. Відтак бренд роботодавця можна дослідити за допомогою таких методів та інструментів [19]:

1. опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади;
2. вивчення інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в Інтернеті;
3. аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
4. завершального / вихідного інтерв’ю з працівниками, які звільняються;
5. аналізу відгуків про компанію на кар’єрних сайтах і в соцмережах;
6. порівняння практики формування позитивного бренда роботодавця з кращими практиками у цій сфері;
7. вивчення інформації про нагороди, результати незалежних опитувань та рейтинги роботодовців (Рейтинг «Найкращі роботодавці України», Премія HR-бренд, рейтинг «Найбільш шановані роботодавці України», рейтинг Employer Brand Benchmarking Research).

При цьому, HR-бренду можна оцінювати використовуючи різноманітні критерії. Зокрема, консультанти премії «HR-бренд» - Осовицька Н. та Бруковська О., пропонують оцінювати результативність бренду роботодавця за такими критеріями [10]:

1) *внутрішній бренд роботодавця*: рівень залученості, задоволеності та лояльності співробітників, плинність персоналу, кількість кандидатів за рекомендацією співробітників, зниження кількості лікарняних листів;

2) *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).

Найчастіше дослідження практики формування бренда роботодавця, в тому числі оцінювання його ефективності, на українських підприємствах здійснюють з використанням методу опитування у формі анкетування серед найманих працівників, які обіймають посади професіоналів і керівників.

В процесі одного із таких досліджень, що було проведено у м. Києві, з’ясовано, що для переважної більшості найманих працівників (49,1%) імідж (бренд) роботодавця на ринку праці є важливим критерієм вибору місця роботи, для 40% «скоріше важливим, ніж не важливим», для 5,5% - «скоріше не важливий, ніж важливий», 5,5% опитаних обрали відповідь «важко відповісти» і жоден респондент, не зазначив, що HR-бренд не є важливим.

Щодо практики формування бренда роботодавця, то результати опитування засвідчили, що майже в 29,1% компаній, у яких працюють респонденти, розробляються програми формування позитивного HR-бренду. Більше половини (58,2%) респондентів зазначили, що хоча у компанії ї відсутні спеціально розроблені програми формування HR-бренду, проте керівництву небайдуже, який імідж компанія має на ринку праці. Однак, 12,7% опитаних відповіли, що керівництву їх компаній байдуже, який імідж має компанія на ринку праці тож формуванням позитивного бренду роботодавця в компанії ніхто не займається.

При цьому, було виявлено, що найпоширенішими складовими програм формування позитивного HR-бренду компаній є: мотиваційні програми; програми навчання; заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури; програми формування лояльності працівників. Проте, ми розуміємо, що це узагальнений результат реального стану речей на ринку праці і при формуванні власного HR-бренду не зовсім доцільно орієнтуватися на нього. Це зумовлено тим, що структура потреб найманих працівників значно відрізняється від пільг і соціальних гарантій, що фактично надаються вітчизняними роботодавцями.

Як видно з рис. 2.1, 65% респондентів очікують на високий рівень оплати праці, проте лише 16% вважають, що отримують високу заробітну плату; 39% найманих працівників бажають мати перспективи кар’єрного зростання, і лише 13% опитаних їх мають; 37% - мріють про роботу у приємному колективі, і 31% - визнає, що працює у затишній робочій атмосфері. Суттєвим є розрив в охопленні працівників програмами професійного навчання та розвитку, адже потребу в цьому мають 35% респондентів, а задовольняється вона лише у 17%.

Рис. 2.1. Потреби працівників та рівень їх задоволення роботодавцями [1]

Водночас, роботодавці намагаються компенсувати незабезпечені потреби іншими перевагами: офіційним працевлаштуванням, гнучким графіком роботи, можливістю впливати на прийнятті рішень, наданням зручного робочого місця, активним корпоративним життям, впізнаваністю брендів компанії, та її політикою соціальної відповідальності [1].

Однак, на нашу думку, такі дослідження варто здійснювати також в гендерному розрізі, адже потреби чоловіків та жінок можуть суттєво відрізнятися і відтак важливість критерії привабливості робочого місця під час пошуку роботи для різних статей також буде різною. І якщо раптом компанія у своїх програмах формування бренду буде акцентуватиметься лише на окремих атрибутах, наприклад лише на економічних, то, у зв’язку із цим, вона може втратити частину власних кваліфікованих фахівців, а також потенційних кандидатів на вакантні посади певної статі. Тож у наступному пункті нашої роботи проведемо оцінку важливості критеріїв вибору місця роботу за гендерною ознакою.

**2.2. Гендерні аспекти оцінювання важливості критеріїв вибору місця роботу**

Наше дослідження проводилося на базі одного з університетів м. Рівне. Вибірка включала студентів денної форми навчання одного з інститутів університету. Анкета в google-формі була розіслана 324 студентам і впродовж п’яти днів було отримано відповіді від 103 респондентів, що становить 32% вибірки.

Аналіз структури респондентів показав, що лише 18,4% із них чоловіки, а 81,6% - жінки, в основному це зумовлено статевою структурою студентів, що навчаються за різними спеціальностями в даному інституті. Крім того, з табл. 2.1. видно, що 63% опитаних поєднують навчання з роботою в даний час або поєднували в минулому, тобто вони уже працювали і перед ними уже поставала проблема вибору місця роботи. Відтак, можна очікувати, що оцінюючи критерії важливості місця роботи дані респонденти керуватимуться власним досвідом. Варто відмітити і те, що 28% студентів з досвідом роботи (працювали раніше, або працюють зараз) молодші 20 років, а 35% - у віці 20 років і старші.

Таблиця 2.1

Структура респондентів, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Статус зайнятості | Вік  | Стать  | *Разом* |
| до 18 років | від 18 до 20 років | 20 років і більше | чол | жін |
| Навчаюся | 4 | 18 | 15 | 9 | 28 | 37 |
| Навчаюся і працюю в даний час | 4 | 9 | 23 | 5 | 31 | 36 |
| Навчаюся, але працював (-ла) раніше | 0 | 15 | 12 | 4 | 23 | 27 |
| *Разом*  | 8 | 42 | 50 | ***18*** | ***82*** |  |

Дизайн анкети містить окремі критерії вибору місця роботи, об’єднані в 6 блоків, та шкалу оцінки від 1 до 3, що передбачає власну оцінку респондентами наведених критеріїв-тверджень, де: 3 - «дуже важливо»; 2 - «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлаштування»; 1 - «абсолютно не важливо» (*додаток Д*).

У групу статусних нами було включено 5 критеріїв, що характеризують репутацію компанії та її зв’язки. Як видно з рис. 2.2. «репутація компанії як виробника» є дуже важливою при виборі місця роботи для 41,2% опитаних чоловіків і 46,8% жінок, і важливою але не визначальною для 50,6% жінок і 52,9% чоловіків, тобто за даним критерієм не має суттєвих гендерних відмінностей. Водночас «репутація компанії як роботодавця», тобто бренд роботодавця є дуже важливим фактором для більшості респондентів обох статей, а саме для 83,5% жінок та 70,6% чоловіків.

Рис. 2.2 Статусні критерії компанії при виборі місця роботи

Однак за важливістю критерія «престиж роботи саме в цій компанії» спостерігається значний гендерний розрив, адже цей фактор є суттєвим і визначальним для 55,7% жінок і лише для 29,4% чоловіків. Що стосується соціальної відповідальність компанії, то вона є важливою для більш ніж 50% опитаних респондентів обох статей. Проте «наявність міжнародних зв’язків» у майбутнього роботодавця є менш визначальною при прийняті рішення для обох статей, особливо для жінок (рис. 2.2).

Що стосується матеріальних критеріїв, то як проілюстровано на рис.2.3. обидва з них є дуже важливими для більшості респондентів обох статей. Проте, варто відмітити, що за критерієм «розмір заробітної плати» простежується розрив (майже на 20%) за гендерною ознакою – він є визначальним при виборі місця роботи для 83,5% жінок і лише для 64,7% чоловіків. Однак, «наявність соціального пакету» є важливою але не визначально, тобто бажаною, для майже 42% жінок і лише для 29% чоловіків. При цьому 17,6% чоловіків зазначили, що соціальний пакет для них абсолютно не важливий, а серед жінок таких було тільки 5%.

Рис. 2.3. Матеріальні критерії при виборі місця роботи

Критерії самореалізації також є важливими при виборі роботодавця. Як видно з рис. 2.4. «можливості для навчання та особистісного розвитку» є дуже важливими для 76% респонденті не залежно від статі. Проте, можливість кар’єрного зростання хоча і дуже важлива для обох статей, але в більшій мірі (89,9% проти 64,7%) для жінок. При цьому, для 29,4% чоловіків, на даному життєвому етапі, можливість зробити кар’єру є бажаною але не визначальна.

Рис. 2.4. Критерії самореалізації при виборі місця роботи

Варто відзначити, що професійне оточення при виборі місця роботи більш важливе і визначальне для жінок. Зокрема, репутація майбутнього керівника є дуже важливою для 67% жінок і лише для 41% чоловіків. Однак, 53% респондентів чоловічої статі відмітили бажаність але не визначальність даного критерію при прийняті рішення щодо працевлаштування. Подібний гендерний розрив спостерігається і при розподілі відповідей респондентів за критерієм наявності колег з якими комфортно працювати. Даний фактор, який є основою позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, є дуже важливим для 72% жінок та для 53% чоловіків (рис. 2.5).

Рис. 2.5. Критерії професійного оточення при виборі місця роботи

Безпечне робоче / професійне середовище, що є одним з критеріїв безпеки та стабільності, є дуже важливим майже для 89% опитаних жінок і лише для 47% чоловіків. З рис. 2.6. також видно, що для 47% чоловіків безпека роботи є бажаною, але не визначальною. Відтак, можна зробити висновок, що якщо компанія, яка пропонує вакансію, в основному влаштовуватиме кандидата за всіма критеріями окрім даного, то чоловік вибере її як місце роботи, а жінка, скоріше всього - ні.

Рис. 2.6. Критерії безпеки та стабільності при виборі місця роботи

Що стосується «офіційного працевлаштування», то даний критерій є більш важливим для чоловіків - розрив відповідей респондентів за гендерною ознакою 10%. Водночас, за критерієм «офіційна заробітна плата» розриву у відповідях чоловіків та жінок майже не має. Однак, не можна не відмітити, що для 41% чоловіків та 38% жінок обставина виплати «білої» зарплати є важливою але не визначально (рис. 2.6).

Зручний графік роботи є дуже важливим для 77% жінок, і лише для 41% чоловіків. Схожа ситуація спостерігається і за критерієм «дотримання балансу між роботою та особистим життям», який також є більш важливим і визначальним при виборі місця роботи саме для жінок (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Критерії часу при виборі місця роботи

Фінальним етапом даного дослідження було ранжування критерії вибору місця роботи в залежності від їх привабливості та важливості для респондентів. Як видно з табл. 2.2. загалом для опитаних респондентів на 1 місці знаходиться можливість зробити кар’єру, на 2 - HR-бренд компанії, а на 3 - безпечне робоче середовище. Проте в гендерному розрізі є певні відмінності, а саме: для чоловіків першочергове значення має бренд компанії як роботодавця, на 2 місці вони розмістили можливість розвитку, а на 3 - кар’єрне зростання; для жінок найбільш важливою виявилася можливість побудови кар’єри, на 2 місці опинилася безпека роботи, а HR-бренд посів третє місце. Водночас, «наявність у компанії міжнародних зв’язків» найменш впливає на вибір роботи у жінок, а «престиж роботи саме в цій компанії» - у чоловіків.

Відтак, якщо компанія прагне бути конкурентоспроможною на ринку праці, та сформувати позитивний НR-бренд, то для цього варто диференціювати критерії, які робитимуть її привабливими в очах різних за статтю претендентів. Адже, як зазначено звіті міжнародного дослідження Diversity Matters, компанії з гендерним різноманіттям мають на 15% більше шансів отримати економічну віддачу, що перевищує середні показники у їх виді діяльності [27].

Таблиця 2.2

Ранжування критерії вибору місця роботи залежно від їх важливості

|  |  |
| --- | --- |
| Критерії вибору місця роботи | Ранги  |
| обидві статті | чол | жін |
| Можливості кар’єрного зростання | **1** | **3** | **1** |
| Репутація компанії як роботодавця / HR-бренд | **2** | **1** | **3** |
| Безпечне робоче середовище | **3** | 7 | **2** |
| Розмір заробітної плати | 4 | 4 | 4 |
| Можливості для навчання та особистісного розвитку | 5 | **2** | 5 |
| Зручний графік роботи | 6 | 10 | 6 |
| Колеги з якими комфортно працювати | 7 | 6 | 7 |
| Соціальна відповідальність компанії | 8 | 5 | 8 |
| Дотримання балансу між роботою та особистим життям | 9 | 9 | 9 |
| Керівник з хорошою репутацією | 10 | 13 | 10 |
| Престиж роботи саме в цій компанії | 11 | **16** | 11 |
| Репутація компанії як виробника | 12 | 11 | 12 |
| Наявність соціального пакету | 13 | 12 | 13 |
| Офіційна заробітна плата | 14 | 14 | 14 |
| Офіційне працевлаштування | 15 | 8 | 15 |
| Наявні міжнародні зв'язки | **16** | 15 | **16** |

**2.3. Особливості формування та розвитку HR-бренду компанії**

Формування та розвитку бренду роботодавця є комплексним процесом, що включає 10 етапів. Як видно з рис. 2.8. спочатку варто визначитися із цілями формування HR-бренду. Відтак, проаналізувавши напрацювання різних вчених в цьому напрямку можна виділити декілька цілей формування бренду роботодавця [20]:

1. Формування позитивного сприйняття (іміджу, репутації) компанії як роботодавця на ринку праці.
2. Підвищення ефективності залучення персоналом: збільшення притоку цільових кандидатів; залучення молодих спеціалістів; створення кадрового резерву.
3. Утримання ключових співробітників та зниження плинності персоналу.
4. Скорочення бюджету на підбір персоналу та PR.
5. Встановлення емоційного контакту з працівниками (теперішніми та потенційними) та формування спільних цінностей, що забезпечать спорідненість працівників та їх лояльність до компанії.
6. Створення надійної основи для мотивації працівників і подальшого транслювання бренду компанії як роботодавця зовнішній аудиторії.

1. Визначення цілей і завдань формування позитивного

HR-бренду

2. Формування команди фахівців, що займатимуться HR-брендингом

3. Формування цільової аудиторії

4. Виявлення потреб цільової аудиторії

5. Дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці

6. Дослідження HR-бренду на підприємстві

7. Формування концепції HR-бренду; ціннісної пропозиції

8. Розроблення та реалізація заходів щодо формування позитивного

HR-бренду

9. Моніторинг та оцінка ефективності заходів щодо формування позитивного HR-бренду

10. Внесення змін до концепції HR-бренду

Рис.2.8. Процес формування та розвитку HR-бренду

Наступним етапом має бути формування команди фахівців, на яку покладатиметься уся робота пов’язана з розробкою концепції бренду роботодавця та її подальшою реалізацією і розвитком. Тобто, саме на цих фахівців, які можуть бути об’єднанні в єдиний структурний підрозділ, або працювати в різних, будуть покладатися усі зовнішні та внутрішні комунікації пов’язанні з формуванням позитивного HR-бренду компанії. В Україні, як правило, цією роботою займаються фахівці HR, PR та маркетингових підрозділів. В той час як в більшості країн Європи, США та Канаді робота з брендом роботодавця належить до функцій лише HR-департаментів.

При визначенні інструментів формування бренду роботодавця необхідно орієнтуватися на очікування та потреби цільової аудиторії. Відтак на третьому і четвертому етапі важливо чітко визначитися з цільовою аудиторією на яку будуть спрямовані наші комунікації та виявити її потреби. Зокрема, якщо ціллю формування HR-бренду є «утримання ключових співробітників та зниження плинності персоналу», то заходи будуть спрямовані на внутрішню цільову аудиторію (працівників компанії) і таку специфічну цільову групу як працівники, які звільняються. Крім того, в окремих випадках, потреби внутрішньої цільової аудиторію варто досліджувати в гендерному розрізі. При цьому, виявлення потреб власних працівників найкраще здійснювати шляхом їх опитування, в тому числі через он-лайн анкетування. Не менш важливим є виявлення основних причин, що призвели до високої плинності персоналу (в т.ч. через звільнення за власним бажанням), а це найпростіше зробити через співбесіду чи анкетування працівників при їх звільнення.

Однак, якщо до цілей формування бренду роботодавця відноситиметься «підвищення ефективності залучення персоналом», то в даному випадку заходи по брендингу будуть спрямовані на зовнішню цільову аудиторію. Варто відмітити, що до неї належить значно більше цільових груп, а саме: особи, які навчаються; особи, які шукають роботу; особи, котрі працюють в інших компаніях і можуть бути потенційними кандидатами; співробітники рекрутингових агенцій, тренінгових компаній, ЗМІ, члени професійних співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця та ін. При цьому, для виявлення потреб різних цільових груп варто використовувати різні методи. Зокрема, для виявлення потреб молодих спеціалістів, можна: 1) самостійно провести опитування, наприклад, студентів за певними спеціальностями звернувшись у навчальний заклад; 2) опрацювати матеріали уже проведених досліджень, наприклад, нашого опитування наведеного в п.2.2, щодо важливості критеріїв вибору місця роботу за гендерною ознакою.

Наступний етап передбачає дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці, що можна зробити аналізуючи відгуки про них на кар’єрних сайтах, в соцмережах, вивчаючи інформацію про рейтинги найкращих роботодавців і т.д.

Шостий етап формування бренду роботодавця являє собою оцінку власного HR-бренду в конкретний момент часу. Для цього потрібно оцінити задоволеність працівників різними складовими бренду роботодавця. На даному етапі варто досліджувати задоволеність працівників в гендерному розрізі, що дозволить виявити відмінності в оцінці різних атрибутів окремо чоловіками і жінками. Це один із самих основних моментів в процесі формування HR-бренду, адже можна витрачати величезні бюджети на зовнішню рекламу, створюючи привабливий образ компанії-роботодавця для кандидатів, але «сарафанне радіо» з негативними відгуками працівників зведуть нанівець всю цю роботу.

На основі співставлення потреб цільової аудиторії та рівня задоволеність працівників певними складовими бренду роботодавця необхідно сформувати концепцію HR-бренду та ціннісну пропозицію, яку варто буде донести до вибраних цільових груп. Однак, використовуючи комунікаційні канали по просуванню бренда роботодавця, необхідно знайти найбільш оригінальні підходи, які максимально враховують потреби цільової аудиторії компанії, і виділяють її серед конкурентів. Наприклад, для залучення в компанію молодих спеціалістів, варто використовувати ті канали комунікацій, які є у них популярними. Зокрема, проведене нами дослідження дозволило виявити основні джерела, котрими користуються студенти для пошуку інформації про майбутнього, потенційного роботодавця (рис. 2.9).

Рис. 2.9.Джерела інформацію про компанію, як можливе місце роботи

З рисунку можна побачити, що найактуальнішими є «сайти з пошуку роботи», адже ними користуються 82,5% опитаних. На другому місці за популярністю є «рекомендації друзів та знайомих», які володіють певною інформацією про дану компанію. Третє і четверте місце відповідно займають «сайт компанії» та «сторінка компанії у соціальних мережах», розрив між ними становить 1,1%. П’яте місце за поширеністю посіли «відгуки колишніх та поточних працівників». Відтак, можна зробити висновок, що сторінка компанії у соціальній мережі та сайт компанії можуть як привабити так і відлякати значне число потенційних працівників, тому над їх виглядом та наповненням варто постійно працювати.

Надалі необхідно розробити конкретні заходів щодо формування HR-бренду. Варто пам’ятати, що безпосередні інструменти, що забезпечують реалізацію заходів повинні відрізнятися залежно від їх спрямованості. В табл. 2.3. наведенні інструменти, що рекомендуються до використання при побудові ефективного HR-бренду. При цьому, варто уникати будь яких проявів дискримінації, в тому числі гендерної, адже чутки про неї негативно вплинуть на репутацію компанії.

Таблиця 2.3

Інструменти формування бренду роботодавця [9]

|  |  |
| --- | --- |
| Інструменти формування внутрішньогоHR-бренду | Інструменти формування зовнішнього HR-бренду |
| оплата праці; соціальний пакет; умови праці; кадровий резерв; мотиваційні програми; програми адаптації; програми атестації та оцінювання персоналу; програми наставництва; програми професійного розвитку; програми кар’єрного зростання; ротація кадрів; програми розвитку лідерства. | процес відбору та залучення працівників; програми рекрутменту; привабливість вакансії; аутплейсмент; співробітництво з молодіжними організаціями та ВНЗ; програми стажувань; робота з колишніми працівниками.  |

Процес формування HR-бренду включає також моніторинг результатів від запроваджених заходів, оцінку їх ефективності (п.1.3) та швидке коригування концепції у випадку відхилення фактичних результатів від планових чи значного перевищення витрати над вигодами від їх здійснення.

Вцілому таке поетапне формування HR-бренду дозволить компанії зміцнити власну конкурентну позицію та отримати додаткові переваги.

**Висновки**

В результаті дослідження особливостей оцінювання та формування HR-бренду з врахуванням гендерних аспектів нами зроблені такі висновки:

1. бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти зайнятості в компанії та пропозицію цінності для наявних і потенційних працівників. Відтак, сильний HR-бренд забезпечує компанії привабливий образ як на зовнішньому ринку праці, що дозволяє залучати найбільш кваліфікованих спеціалістів, так і на внутрішньому ринку праці, що формує лояльність і залученість працівників і впливає на подальший успішний розвиток компанії;
2. формування позитивного HR-бренд потребує певних інвестицій, тож вкладаючи кошти у розроблення і реалізацією проектів, програм і окремих заходів з HR-брендингу компанія очікує на суттєву віддачу, у вигляді збільшення доходу внаслідок зростання продуктивності праці, покращання технічних характеристик продукції, зменшення плинності кадрів і т.д.
3. для дослідження HR-бренд варто використовувати маркетингові інструменти, оскільки потрібно акцентувати увагу на комунікативному аспекті, тобто вивченні сигналів, які компанія транслює для формування своєї репутації як роботодавця та реакції цільової аудиторії на них;
4. для переважної більшості найманих працівників HR-бренд є одним із пріоритетних критеріїв вибору місця роботи під час її пошуку. Однак, оцінка важливості критеріїв вибору місця роботи потенційними працівниками (студентами), показала наявність відмінностей в гендерному розрізі: у чоловіків HR-бренд зайняв 1 місце, а у жінок – 3. Якщо компанія прагне бути конкурентоспроможною на ринку праці, та сформувати позитивний НR-бренд, то для цього варто диференціювати критерії, які робитимуть її привабливими в очах різних за статтю претендентів;
5. формування та розвитку бренду роботодавця є комплексним процесом, що передбачає вивчення потреб цільових аудиторій, оцінку рівня відповідності HR-бренду даним потребам, розробку концепції та її реалізації з використанням різних інструментів, а також моніторинг результатів заходів та коригуючі дії.

**Список використаної літератури**

1. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. *Бізнес Інформ.,* 2018., № 7., С. 314-326.
2. Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. *Соціальна економіка.,* 2019., № 58., С. 59-69
3. Дослідження HR-бренду в Україні від hh.ua і prp. Режим доступу: https://www.slideshare.net/RTC\_Ukraine/03-hr-hhua-prp
4. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011., 224 с.
5. Мансуров Р.Е. Экономический эффект от HR-брендинга, или «Хватит болтовни, нужен конкретный результат!» Режим доступу: <https://marketing.wikireading.ru/20539>
6. Мокіна С.М. Обгрунтування цілей та переваг формування бренду компанії як роботодавця. *Економіка і управління.,* 2014., № 1., С. 43-50.
7. Мокіна С.М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця. *Бізнесінформ*, 2014., № 2.
8. Мокіна С.М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця. *Економіка харчової промисловості*., 2014., № 4 (24)., С . 57-62.
9. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки.,* Хмельницький., 2014., №6
10. Осовицкая Н., Бруковская О. Как построить HR-Бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. Питер, 2010., c. 288
11. Пащук Л.В, Красномовець В. HR-брендинг у системі управління персоналом. *Науковий вісник ЧДІЕУ*., 2012., № 4(16)., С. 132-137
12. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2019., Вип. 33., С.177-180.
13. Прес-реліз EY «Можливості зростання чи винагорода – на що звертають увагу досвідчені кандидати при виборі роботодавця?» Режим доступу: http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-professionals
14. Прес-реліз EY «Яким має бути найкращий роботодавець на думку студентів?». Режим доступу: http://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-best-empolyer-survey-students
15. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*., 2011., С. 276-282.
16. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. Режим доступу: [http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/ handle/123456789/29002/](http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/%20handle/123456789/29002/)8754.pdf?sequence=3&isAllowed=y
17. Татаревська М.С., Сорока В.О., Лосікова О.О HR-брендинг у системі управління персоналом сучасної організації. *Економіка і регіон.*, 2014., № 2., С. 57-62. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11>
18. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка.,* 2020., №9. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.51>
19. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки.* 2015., № 4., С. 247-252.
20. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці. Ринок праці та зайнятість населення. - 2016. - № 1. - С. 21-25.
21. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*., 1996., №4., С. 185-206.
22. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. - Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.
23. Barrow S., Mosley R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work.* - Wiley, 2005., 232 p.
24. Corporate Leadership Council. Attracting and Retaining Critical Talent Segments: Building a Competitive Employment Value Proposition - Executive Summary. Executive Board., 2006.
25. Lloyd, S. Branging from the inside out (англ). *Business Review*., 2002., Т. 24., №10
26. Majority of ‘World’s Most Attractive Employers’ Say Hiring Environment Getting Harder Over Next Year <https://universumglobal.com/thank-you-employer-branding-now-2020/>
27. McKinsey. Why diversity matters., 2015. URL: [https://www.mckinsey.com/ business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters](https://www.mckinsey.com/%20business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters)
28. Miller R., Rogers P., Craib B. How to measure the impact of employer branding. HCI executive summary. URL: [http://www.jwtinside.com/docs/measure\_impact\_of\_ emp loyer\_branding.pdf](http://www.jwtinside.com/docs/measure_impact_of_%20emp%20loyer_branding.pdf)
29. Minchington B. Your Employer Brand: ATTRACT, Engage, Retain. – Sydney: Collective Learning Australia, 2006., 232 p.
30. Mishchuk H., Samolikuk N., Bilan Y., Mishchuk V. Gender discrimination and its links with compensations and benefits practices at enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2020, 8(3), 189-204.
31. Sartain, L. and Schumann M., Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. - San Francisco: John Wiley & Sons, 2006., 272 p.
32. Sullivan, J. «Eight Elements of a Successful Employment Brand», ER Daily, 23 cited in Backhaus, K., and Tikoo, S. (2004), «Conceptualizing and Researching Employer Branding*», Career Development International*, Vol. 9, No.4/5, pp.501-517
33. Symphony Talent. 2020. URL: https://www.symphonytalent.com/en/services/

***Додаток А***

**Витрати та вигоди від HR-брендингу**

Збільшення доходу внаслідок поліпшення технічних характеристик продукції (робіт, послуг)

На залучення та утримання працівників, які займаються HR-брендингом

На комунікаційні заходи

На співпрацю із навчальними закладами

На вдосконалення системи управління персоналом

На витрати на моніторинг задоволеності працівників внутрішнім брендом, формування ціннісних пропозицій, розроблення заходів реалізації HR-бренду

На участь у конкурсах на звання «Кращий роботодавець року» та ін.

На аутплейсмент та підтримання контактів із колишніми працівниками

Зменшення витрат на залучення працівників за рахунок поліпшення іміджу підприємства

Зменшення втрат унаслідок неукомплектованості персоналу через зниження плинності персоналу

Збільшення доходу внаслідок покращення результатів праці (підвищення продуктивності праці, ефективності використання робочого часу якості продукції (робіт, послуг)

**ВИТРАТИ HR-БРЕНДИНГУ**

**ВИГОДИ HR-БРЕНДИНГУ**

***Додаток Б***

**Розрахунок складових сумарного доходу від реалізації заходів по**

**HR-брендингу**

1. Дохід від підвищення виробництва продукції (робіт, послуг) в результаті підвищення продуктивності праці (Sдз1) визначається за формулою:

Sдз1 = Δ P \*C = (Р2 – Р1)\*С,

де: Δ P - приріст виробітку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу; C - ціна одиниці виробленої продукції (робіт, послуг); Р1 - виробіток продукції (робіт, послуг) за одиницю часу до початку реалізації HR-заходів; Р2 - виробіток продукції (робіт, послуг) за одиницю часу після реалізації HR-заходів.

2. Для розрахунку збільшення виробництва продукції (робіт, послуг) у зв’язку з повним укомплектуванням штату (Sдз2) використаємо наступну формулу:

Sдз2 = n\*ΔN\*C,

де: n - норма виробітку працівником за одиницю часу; ΔN - різниця між штатною чисельністю персоналу і фактичною до реалізації заходів по HR-брендингу; С - ціна одиниці виробленої продукції (робіт, послуг).

3. Водночас зниження браку продукції внаслідок формування колективу професіоналів (Sдз3) доцільно розрахувати наступним чином:

Sдз3 = ΔБ\*С = (Б2 – Б1) \*С,

де: ΔБ - зниження браку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу; С - ціна одиниці виробленої продукції (робіт, послуг); Б1 - величина браку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу до початку реалізації HR-заходів; Б2 - величина браку продукції (робіт, послуг) за одиницю часу після реалізації HR-заходів.

4-5. Для визначення величини зменшення витрати на підбір персоналу (Sдз4) за рахунок зниження плинності персоналу, а також величини зниження витрат на навчання нових працівників (Sдз5) варто скористатися наступною формулою:

(Sдз4 + Sдз5) = ΔKпл \* Чп \* Впн,

де: ΔKпл - коефіцієнт, що характеризує зниження плинності кадрів (наприклад, плинність персоналу становила 300%, після реалізації заходів по HR-брендингу впала до 20%, відтак зниження становить 10%, відповідно Δkтк = 0,10); Чп - чисельність персоналу підприємства, осіб; Впн - витрати на пошук, підбір (власними силами або кадровими агентствами) і навчання нового працівника, грн/особу.

6. Для розрахунку величини зниження витрат на оплату праці у зв’язку з оптимізацією чисельності персоналу (Sдз6) через зростання продуктивності праці, використаємо дану формулу:

Sдз6 = N \* $\overline{ЗП}$,

де: N - кількість скорочених штатних одиниць; $\overline{ЗП}$ - середня величина заробітної плати, страхові внески, виплати соціального характеру та ін.

***Додаток В***

**Розрахунок складових сумарних витрат на реалізацію заходів по HR-брендингу**

1. Витрати на внутрішні і зовнішні PR-заходи по HR-бренду (Sвз1) знайдемо наступним чином:

Sвз1 = ВРтв + ВРр + Вгж + Ві + Взп + Во,

де Втв - витрати на рекламу HR-бренду по телебаченню; Вр - витрати на рекламу HR-бренду по радіо; Вгж - витрати на рекламу HR-бренду в газетах і журналах; Ві - витрати на рекламу HR-бренду в інтернеті; Взп – заробітна плата працівника, зайнятого проведенням занять спрямованих на підвищення привабливості компанії в очах працівників; Во - додаткові витрати на обладнання кабінету для проведення занять, демонстраційного обладнання тощо.

2. Витрати на збільшення фонду оплати праці, з метою формування нової дієвої системи матеріальної мотивації або простого доведення його до середньоринкового рівня (Sвз2) розрахуємо за такою формулою:

Sвз2*=* ($\overline{ЗПр} $-$ \overline{ЗПп}$ ) \* Чп,

де $\overline{ЗПр} $- середньоринковий рівень заробітної плати; $\overline{ЗПп}$ - фактичний рівень середньої заробітної плати по підприємству; Чп - фактична чисельність персоналу підприємства.

3. Третю складову сумарних витрат, а саме витрати на виплату матеріальної допомоги (Sвз3), визначається множенням середнього розміру матеріальної допомоги ($\overline{Дм}$) на середню чисельність працівників, яким надано матеріальну допомогу ($\overline{Чп})$.

Sвз3 = $\overline{Дм}$ \* $\overline{Чп}$,

4. Водночас, для визначення величини витрат на ремонт приміщення HR-відділу (Sвз4) потрібно скористатися кошторисом на проведення ремонтних робіт.

***Додаток Д***

**АНКЕТА**

**ДЛЯ ОПИТУВАННЯ СТУДЕНТІВ (ПОТЕНЦІЙНИХ ПРАЦІВНИКІВ)**

**СТОСОВНО КРИТЕРІЇВ ВИБОРУ МІСЦЯ РОБОТИ**

*Анкетування анонімне.*

**1 БЛОК – Загальні дані про респондента**

Ваша стать:

* жін
* чол

Ваш вік:

* до 18 років
* від 18 до 20 років
* 20 років і більше

Ваш статус:

* Навчаюся і працюю в даний час
* Навчаюся
* Навчаюся, але працював (-ла) раніше

Звідки зазвичай Ви берете інформацію про компанію, яка Вас цікавить як можливе місце роботи? *(може бути декілька відповідей)*

* Рейтинги компаній
* Відгуки колишніх та поточних співробітників
* Рекомендації друзів та знайомих
* Сторінки компаній в соціальних мережах
* Виступи та публікації представників компанії
* Сайт компанії, розділ про кар'єру в компанії
* Участь у програмах стажування або проходження практики
* Сайти з пошуку роботи
* Ярмарки вакансій
* Зовнішня реклама
* Інше (впишіть свій варіант)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2 БЛОК – Критерії вибору**

1. **Статусні критерії компанії:**

*Оцініть, будь ласка, наведені критерії-твердження за трьохбальною шкалою, де: 3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлаштування»; 1 – «абсолютно не важливо»*

* Репутація компанії як виробника
* Репутація компанії як роботодавця
* Престиж роботи саме в цій компанії
* Соціальна відповідальність компанії
* Наявні міжнародні зв’язки
1. **Матеріальні критерії**

*Оцініть, будь ласка, наведені критерії-твердження за трьохбальною шкалою, де:3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлвштування»; 1 – «абсолютно не важливо»*

* Розмір заробітної плати
* Наявність соціального пакету
1. **Критерії самореалізації**

*Оцініть, будь ласка, наведені критерії-твердження за трьохбальною шкалою, де: 3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлвштування»; 1 – «абсолютно не важливо»*

* Можливості для навчання та особистісного розвитку
* Можливості кар’єрного зростання
1. **Критерії професійного оточення:**

*Оцініть, будь ласка, наведені критерії-твердження за трьохбальною шкалою, де: 3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлвштування»; 1 – «абсолютно не важливо»*

* Колеги з якими комфортно працювати
* Керівник з хорошою репутацією
1. **Критерії безпеки та стабільності:**

*Оцініть, будь ласка, наведені критерії-твердження за трьохбальною шкалою, де: 3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлвштування»; 1 – «абсолютно не важливо»*

* Офіційне працевлаштування
* Офіційна заробітна плата
* Безпечне робоче середовище
1. **Критерії часу:**

*Оцініть, будь ласка, наведені критерії-твердження за трьохбальною шкалою, де: 3 – «дуже важливо»; 2 – «важливо, але не відіграє визначальної ролі при прийняті рішення про працевлвштування»; 1 – «абсолютно не важливо»*

* Дотримання балансу між роботою та особистим життям
* Зручний графік роботи