

**Захарова О.В.,**

д-р екон. наук, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»  
okcana1976@list.ru

**Захарова О.В.,**

д-р екон. наук, заведуючий кафедрой менеджмента и маркетинга  
ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»

**Zakharova O.V.,**

doctor of economics, head of department of management and marketing  
Donetsk national technical university

## **ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОЇ СКЛАДОВОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ**

## **ДИАГНОСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ**

## **DIAGNOSIS OF INTERNAL APPEAL CONSTITUTES EMPLOYER BRAND**

*Обґрунтовано доцільність діагностики внутрішньої складової привабливості бренда роботодавця. Запропоновано показники діагностики внутрішньої складової привабливості бренда роботодавця. Визначено кількісні межі значень кожного з обраних показників для обґрунтування ступеня привабливості бренда — високої, середньої або низької.*

*Обоснована целесообразность диагностики внутренней составляющей привлекательности бренда работодателя. Предложены показатели диагностики внутренней составляющей бренда работодателя. Определены количественные границы значений каждого показателя для обоснования степени привлекательности бренда — высокой, средней или низкой.*

*The aim is to develop a methodology of diagnostics of internal component of the attractiveness of the employer brand. The scientific novelty of this work consists a list of indicators of internal diagnostic component of the employer brand; quantitative determination for each of the offered indicators of borders of values in relation to the degree of attractiveness of the employer brand. The application of this worked out methodology will allow evidently to define the degree of attractiveness of the employer brand, which proposed three options — high, middle or low. These indicators were attributed nine indicators: turnover ratio retirement, staff stability factor, the factor of stability of personnel, the average age of employees, the level of staffing of the enterprise personnel, the rate of ROI (Return of investment), turnover rate prospective employees, productivity growth, earnings growth company. The choice of these indicators was related to the necessity of complex description of all personnel management's aspects. For every choicен indicators in this work decoding of semantic loading of possible quantitative values was conducted. Attention was paid to the maximum values of indicators, the approach which will negatively affect at work of enterprise and internal constituent of the employer brand. Further researches must be sent to the ground of concrete measures on the increase of internal component of the attractiveness of the employer brand, ground of indicators and expansion of amount of indicators of such estimation external constituent.*

**Ключові слова.** Бренд роботодавця, імідж, підприємство, персонал, управління персоналом, показники оцінки, ступінь привабливості, діагностика.

**Ключевые слова.** Бренд работодателя, имидж, предприятие, персонал, управление персоналом, показатели оценки, степень привлекательности, диагностика.

|| **Key words.** Employer brand, image, the company, personnel, human resource management, indicators of evaluation, the degree of attractiveness, diagnostics.

**Вступ.** Бренд роботодавця є досить складним поняттям, що комплексно відображає відношення до підприємства його працівників (ступінь лояльності, бажання і надалі працювати на підприємстві, гордість за приналежність до підприємства тощо) і ставлення до нього споживачів, партнерів і конкурентів, кандидатів на вакантні місця тощо. Перша складова відношення характеризує внутрішній, друга — зовнішній бік привабливості бренда роботодавця. Обидві складові є тісно пов'язаними між собою і вкрай важливими для формування позитивного і привабливого іміджу роботодавця. Водночас, якщо зовнішня складова формує виключно суспільну думку про підприємство, то внутрішня — прямим чином впливає на результативність його виробничо-господарської діяльності. Отже, визначення, обґрунтування, діагностика та управління внутрішньою складовою привабливості бренда роботодавця є досить важливою умовою підвищення іміджу підприємства та формування його виробничої ефективності і конкурентоспроможності.

В управлінську середу термін «бренд роботодавця» було введено відносно недавно — на початку 90-х рр. XX ст. Засновником цього науково-практичного напрямку дослідження у рамках загальної теорії брендінгу вважається С. Берроу [2; 11], думки якого у подальшому розвинули Т. Амблер [10], Л. Чернатоні [12], С. Хардинг [13], Б. Минчингтон [6], Г. Морган [7]. У вітчизняній науці дослідженню різних аспектів формування бреду роботодавця присвячено праці Л.В. Балабанової і О.В. Сардак [1], А.С. Пасеки і В.А. Красномоєць [8], О.М. Ястремської, О.М. Тімоніна і К.О. Тімоніна [9]. Водночас, не зважаючи на досить широкий спектр досліджень, пов'язаних із різними аспектами формування бренду роботодавця, і досі залишаються відкритими багато питань відносно технології створення бренду роботодавця і оцінки ступеня його привабливості.

**Постановка завдання.** Метою роботи є розробка методики кількісної діагностики внутрішньої складової привабливості бренда роботодавця.

**Результати дослідження.** Визначення або хоча б наближення до розуміння наявного ступеня привабливості бренда роботодавця в очах власного персоналу є досить складним процесом, що вимагає урахування багатьох різнорідних аспектів [3]. Водночас дуже важливо забезпечити керівництво підприємства методикою експрес-діагностики ступеня привабливості власного бренда роботодавця, яка б дозволила швидко і без зайвих витрат часу і ресурсів здійснювати моніторинг досягнутого рівня задоволеності працівників працею на підприємстві. Для забезпечення означених умов пропонується обрати показники, що кількісно дозволять керівництву наблизитися до розуміння значущості підприємства для працівників, що проявляється у їх бажанні працювати на ньому та продуктивною віддачею від цієї праці. Для кожного з дев'яти обраних показників розроблено шкалу, що дозволяє оцінити наявний ступінь привабливості бренда роботодавця (рис. 1). При цьому саму привабливість пропонується вимірювати як високу, середню та низьку.

Значення коефіцієнта обороту з вибуття є одним із загальних індикаторів, що комплексно характеризує реакцію персоналу підприємства на створені керівництвом трудові умови і забезпечені трудові відносини, ілюструє рівень задоволеності працівниками тими управлінськими рішеннями, що приймаються керівництвом. Разом із тим конкретні висновки відносно кількісного рівня даного показника значним чином залежать від тієї категорії працівників, для якої його було розраховано.

Ступінь привабливості бренду роботодавця для працівників (внутрішня складова)

	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>	
				<b>Коефіцієнт обороту з вибуття, %</b> →
	0	10	15	100
				<b>Коефіцієнт сталості кадрів, %</b>
←	100	95	90	0
				<b>Коефіцієнт стабільності кадрів, %</b>
←	90	80	30	0
				<b>Середній вік працівників, років</b> →
	20	45	60	90
				<b>Рівень укомплектованості підприємства персоналом</b> →
	<1	1	>1	
				<b>Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %</b>
←	0	3	7	50
				<b>Показник ROI, %</b> →
	150	30	20	>20
				<b>Темпи зростання продуктивності праці, %</b>
←	<150	120	100	<100
				<b>Темпи зростання прибутку підприємства, %</b>
←	<150	120	100	<100

Рис. 1. Шкала діагностики внутрішньої складової ступеня привабливості бренду роботодавця

Так, якщо об'єктом дослідження виступали молоді (у віці до 30 років) перспективні кваліфіковані працівники та найбільш досвідчені й висококваліфіковані фахівці, у професійний розвиток яких протягом останніх двох-трьох років було інвестовано кошти, то позитивною буде динаміка до скорочення значення даного показника із граничною припустимою його межею не більше ніж 0–2 % [4]. У всіх інших випадках припустимим є доведення верхньої межі даного показника до 10 %, що буде сприяти оздоровленню та омолодженню кадрового складу.

Рівень коефіцієнта сталості кадрів кількісно характеризує ступінь задоволеності працівників оплатою й умовами праці, трудовими і соціальними пільгами, що діють на підприємстві. При цьому найважливішим є визначення ступеня лояльності саме молодих перспективних кваліфікованих працівників, яких було прийнято протягом двох останніх років. Збільшення у часі питомої ваги молодих працівни-

ків, що відпрацювали на підприємстві один рік, також може непрямо свідчити про правильність обраної стратегії розвитку підприємства та зростання престижності бренда роботодавця. Саме тому кількісною межею, що визначає високу ступінь привабливості бренда роботодавця було обмежено діапазоном коефіцієнта сталості кадрів у інтервалі 95–100 %. При цьому ці 5 % відведено саме на тих працівників, що за певними об'єктивними причинами не зможуть у подальшому принести будь-яку соціально-економічну користь підприємству.

Об'єктивність розрахунків і інтерпретації значень коефіцієнта стабільності кадрів значним чином залежить від загального терміну існування і функціонування підприємства, для якого здійснюється оцінка ступеня привабливості бренда роботодавця. Якщо значення показника розраховується для молодого підприємства, яке функціонує 7–10 років, то межі значень даного показника, що характеризують зону високої привабливості бренду роботодавця мають бути досить високими — в інтервалі від 80 до 100 %. Якщо ж підприємство має тривалу історію свого існування (понад 20 років), то межі значень показника для тієї ж зони мають знаходитися у інтервалі 70–90 %. Для таких підприємств доведення значення показника до 100 % буде свідчити про повну відсутність щорічних тенденцій оновлення та омолодження персоналу, що може негативно позначитися на подальших можливостях розвитку.

Середній вік працівників підприємства є дуже красномовним індикатором ступеня внутрішньої привабливості бренду роботодавця. Лише підприємства з високою привабливістю бренду можуть зацікавити і тривалий час утримувати молоді перспективні висококваліфіковані кадри. При цьому, щоб на перспективу забезпечити потрапляння значення даного показника у бажаний діапазон від 20 до 45 років, підприємство має постійно проводити політику омолодження персоналу, і, у першу чергу, тих його категорій, праця яких безпосереднім чином впливає на конкурентоспроможність і результативність діяльності. Посилюючим фактором, що дозволить найповніше реалізувати дану можливість є зовнішня позитивна складова привабливості бренду роботодавця, яка створює умови для відбору найкращих та найконкурентоздатніших кандидатів на ринку праці.

Водночас занадто захоплюватися процедурою омолодження кадрів недоцільно і навіть небезпечно, через загрозу втрати унікального досвіду і, як наслідок, поступового скорочення конкурентних переваг підприємства. Саме тому важливою умовою кадрової політики має бути дотримання наближеної до оптимальної вікової структури кадрів на підприємстві, де переважну більшість мають складати досвідчені високопрофесійні працівники, наприклад: 10–20 % — молоді перспективні фахівці (у віці до 30 років), 30–40 % — фахівці середнього віку (у віці 30–45 років), 40–60 % — працівники, що є носіями унікального професійного досвіду, знань і корпоративної культури підприємства (у віці понад 45 років). Дотримання такої структури буде сприяти створенню чіткої системи наступності досвіду, професійних знань і навичок.

Рівень укомплектованості підприємства персоналом характеризує питому вагу робочих місць, що є повністю укомплектованими персоналом у підрозділі або на підприємстві. Якщо значення даного показника дорівнює 1,0, то це означає стовідсоткову забезпеченість наявних робочих місць персоналом і непрямо характеризує достатній рівень попиту на продукцію підприємства. Проте одночасно слід зробити висновок про відсутність на підприємстві заходів щодо активного поширення руху багатостатного обслуговування та набуття працівниками полівалентної кваліфікації, що значно скорочує можливості для їхнього перспективного розвитку. Якщо рівень даного показника перевищує 1,0, то це може свідчити про багатозмінний режим праці підприємства, а в іншому випадку пов'язано з техно-

логічними особливостями обслуговування робочих місць або з низьким рівнем забезпеченості персоналу підприємства робочими місцями, що відповідає низькому рівню привабливості бренду роботодавця. Якщо значення даного показника є меншим за 1,0, то це може бути ознакою наявності позитивних тенденцій розширення зон діяльності, багатостатного обслуговування та сполучення професій, що стало можливим завдяки впровадженню ефективної системи підвищення кваліфікації, раціональної організації праці та дієвої системи мотивації персоналу [3].

Коефіцієнт плинності перспективних працівників, тобто тих із них, у професійний та особистісний розвиток яких протягом трьох останніх років було інвестовано кошти [5], є досить важливим показником для підприємства. Так, плинність перспективних працівників є досить негативним явищем для підприємства, тому що вона скорочує можливості для повернення інвестицій і мінімізує ймовірність отримання подальшої економічної окупності від інвестованих коштів. Проте саме механізм плинності кадрів є інструментом оновлення та омолодження персоналу і може вважатися позитивним явищем за умови його незначного рівня (не більше 3 %) та прийняття на підприємство замість вибулих працівників фахівців із потенційно більшими можливостями, значним досвідом практичної роботи та високою мотивацією на досягнення поставлених цілей [5]. У всіх інших випадках керівництво має додавати зусиль для мінімізації значення коефіцієнта плинності перспективних працівників.

Одним з трьох результуючих показників, що кількісно характеризують вплив ступеня привабливості бренду роботодавця на кінцеві результати його діяльності, є показник ROI (Return of investment), що дозволяє визначити й оцінити результативність навчання працівників у грошовому вираженні. Сучасні дослідження інтенсивності інвестування у людський капітал підприємствами різних видів економічної діяльності дозволили встановити граничні рівні показника ROI. Так, у якості його мінімально допустимого рівня було визначено 20 %, зменшення якого призведе до різкого скорочення ефективності інвестицій у людський капітал і навіть до повної втрати інвестованих коштів. Для підприємств, які протягом тривалого часу посідають стабільні позиції на ринку, рівень показника ROI має коливатися у межах 20–150 %. Підприємства, які використовують стратегію розширення частки ринку, мають орієнтуватися на рівень показника ROI у межах 150–200 % або 300–500 %.

Другим результуючим показником пропонується обрати темпи зростання продуктивності праці, висновки до якого є практично однаковими із третім обраним показником результативності — темпи зростання прибутку підприємства. У випадку, коли темпи зростання продуктивності праці є меншими за 100 %, на підприємстві спостерігається скорочення рівня продуктивності праці відповідно до періоду, який було обрано у якості розрахункової бази. У будь-якому разі це є досить негативним моментом і свідчить про зниження ефективності виробничої діяльності підприємства, до чого з високою ймовірністю могли призвести погіршення стану організації праці; падіння професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; зменшення обсягу випуску продукції, яке відбулося внаслідок різкого падіння попиту на неї на ринку; погіршення рівня використання робочого часу та ін. Дія кожного з цих чинників могла мати як індивідуальний, так і комплексний негативний вплив на падіння загального рівня продуктивності праці. У цьому випадку мають бути ретельно встановленими причини скорочення рівня продуктивності та ретельно впроваджено заходи з його підвищення.

Відповідність темпів зростання продуктивності праці 100 % свідчить про незмінний рівень даного показника у звітному періоді. Таке значення протягом не тривалого періоду часу може свідчити про досягнення стабільності економічного

стану підприємства та бути охарактеризованим як позитивне. Якщо ж незмінний рівень темпів зростання продуктивності праці поступово спостерігається протягом кількох років, то керівництву підприємства слід вживати дієвих заходів із підвищення продуктивної віддачі праці. Перелік таких заходів має бути сформованим на підставі комплексного дослідження основних причин відсутності позитивних тенденцій у динаміці продуктивності праці та спрямування зусиль на найбільш перспективні та життєдієві напрями підвищення рівня продуктивності праці (наприклад, підвищення оплати праці, посилення та впровадження нових інструментів моральної та матеріальної її мотивації, заміна застарілих технологій виробництва, покращення умов праці).

Якщо ж за результатами аналізу було встановлено, що темпи зростання продуктивності праці щороку протягом тривалого періоду часу перевищують 100 %, то така тенденція досить позитивна та є підставою для твердження про наявність реальних можливостей для кардинального покращення фінансово-економічного стану підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності. У випадку, коли спостерігається одноразове (в одному році або протягом кількох несуміжних років у тривалому періоді часу) зростання продуктивності праці, необхідно встановити причини, які у кожному випадку привели до таких позитивних тенденцій, розробити заходи з їх закріплення та подальшого тиражування у часі.

**Висновки.** Отже, запропонована у роботі методика діагностики ступеня привабливості бренда роботодавця забезпечує підприємство легкою у використанні шкалою експрес-оцінки внутрішньої складової ступені привабливості бренда роботодавця. Подальші дослідження мають бути спрямованими на обґрунтування конкретних заходів щодо підвищення внутрішньої складової ступеня привабливості бренда роботодавця, обґрунтування показників його зовнішньої складової та розширення кількості індикаторів такої діагностики.

### **Література**

1. Балабанова Л.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак // Економічний часопис-XXI. — 2014. — № 1-2(1). — С. 94–97.
2. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли; пер. с англ. — М.: Группа ИДТ, 2007. — 195 с.
3. Захарова О.В. Аналіз трудових показників: навчальний посібник / О.В. Захарова. — Донецьк: ДонНТУ, 2014. — 461 с.
4. Захарова О.В. Управління змінами: навчальний посібник / О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, О.П. Соловцова. — 2-ге вид., перероб. та доповн. — Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2014. — 453 с.
5. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О.В. Захарова. — Донецьк: ТОВ «ДРУК-ІНФО», 2010. — 378 с.
6. Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон; пер. с англ. — М.: Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
7. Морган Г. Имидж организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган; пер. с англ. Н. Лапиной. — М.: Вершина, 2006. — 416 с.
8. Пасека А.С. HR-брендинг у системі управління персоналом / А.С. Пасека, В.А. Красномоєць // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка. — 2012. — Вип. 4. — С. 132–137.
9. Ястремська О.М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: монографія / О.М. Ястремська, О.М. Тімонін, К.О. Тімонін. — Х.: ХНЕУ, 2013. — 243 с.

10. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. — 1996. — Vol. 4. — P. 185–206.
11. Barrow S. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work* / S. Barrow, R. Mosley. — Wiley, 2005. — 232 p.
12. Chernatony L. *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* / L. de Chernatony. — Oxford: Butterworth Heinemann, 2006. — 320 p.
13. Harding S. *Employer Branding. International Survey Research* / S. Harding // Seminar in London. — June, 2004. — [Electronic source]. — Mode of access: [www.isrsurveys.com/en/pdf/insight/employerbranding.pdf](http://www.isrsurveys.com/en/pdf/insight/employerbranding.pdf).

### **References**

1. Balabanova, L.V., Sardak, O.V. (2014). *Diagnosty`ka konkurentospromozhnosti brendu pidpry`yemstva-robotodavcya (Diagnosis competitiveness enterprise-employer brand)*. *Ekonomichny`j chasopy`s-XXI. №1-2(1)*.
2. Barrow, S. Mosley, R. (2007). *Brend rabotodatelja. Luchshee iz brend-menedzhmenta — v rabotu s kadrami (Employer brand. The best of brand management — to work with staff)*. Moskva, M: Gruppya IDT.
3. Zakharova, O.V. (2014). *Analiz trudovy`x pokazny`kiv (An analysis of labor indicators)*. Donecz`k: DonNTU.
4. Zakharova, O.V., Shumayeva, O.O. Solovczova, O.P. (2014). *Upravlinnya zminamy` (Change management)*. Donecz`k: LANDON-XXI.
5. Zakharova, O.V. (2010). *Upravlinnya investuvanniam u lyudskiy kapital: metodologiya, otsinka, planuvannya (Management of investment in human capital methodology, evaluation, planning)*. — Donetsk: TOV «DRUK-INFO».
6. Minchington, B. (2011). *HR-brend. Kak stat` liderom. Stroim kompaniju mechty (HR-brand. How to become a leader. Building a dream company)*. Moskva, M: Junajted Press.
7. Morgan, G. (2006). *Imidzh organizacii: vosem` modelej organizacionnogo razvitija (The image of the organization: eight models of organizational development)*. Moskva, M: Vershina.
8. Pasyeka, A.S., Krasnomovecz`, V.A. (2012). *HR-brendy`ng u sy`stemi upravlinnya personalom (HR-branding in the human resources system)*. *Nauk. visn. Chernig. derzh. in-tu ekonomiky` i upr. Ser. Ekonomika. Vy`p. 4*.
9. Yastrems`ka, O.M., Timonin, O.M., Timonin, K.O. (2013). *Brendy` promy`slovy`x pidpry`yemstv: formuvannya ta efekty`vnist` vy`kory`stannya (Brands of industrial enterprises: Formation and Efficiency Using)*. Har`kov, X: XNEU.
10. Ambler, T., Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *The Journal of Brand Management*. Vol.4.
11. Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley.
12. Chernatony, L. (2006) *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.
13. Harding, S. (2004). *Employer Branding. International Survey Research* [Kindle Version]. Retrieved from [www.isrsurveys.com/en/pdf/insight/employerbranding.pdf](http://www.isrsurveys.com/en/pdf/insight/employerbranding.pdf).

Стаття надійшла до редакції 20.06.2015 р.