

DOI: 10.5281/zenodo.3834923

UDC: 334.7

JEL: L 32

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ACCESSING THE EMPLOYER BRAND DEVELOPMENT

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ РОБОТОДАВЦЯ

Tetiana V. Bilorus, PhD of Economics, Associate professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7620-4622
E-mail: t_bilorus@ukr.net

Svitlana G. Firsova, Doctor of Economics, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0848-1390
E-mail: sfirsova@ukr.net
Received 08.11.19

Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Науково-методична стаття.

У статті розглянуті актуальні питання управління брендом компанії роботодавця. Доведено необхідність розробки методичного інструментарію оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця. Виокремлено основні атрибути бренду роботодавця та їх складові. У межах емпіричної частини дослідження сформовано групу експертів, які брали участь у визначенні коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця та їх складових. Основна увага у статті зосереджена на проведенні безпосереднього оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Наведено приклад застосування запропонованого методичного інструментарію. У статті запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів (низький, середній, підвищений і високий) рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Отримані результати дозволяють математично формалізувати задачу оцінювання рівня розвитку бренду роботодавця, а також виокремити його сильні та слабкі сторони.

Ключові слова: бренд роботодавця, атрибути та складові бренду роботодавця, оцінка рівня розвитку бренду компанії роботодавця, граничні інтервали.

Bilorus T.V., Firsova S.G. Methodological tools for accessing the employer brand development. Scientific and methodical article.

The paper explores some central issues in employer brand management in organizations. We demonstrate that necessity of new methodological tools for assessing the employer brand development and differentiate between different important constituents and attributes in employer brand management. In the empirical part we have gathered a group of experts who participated in rating assessment of employer brand and its constituents. The main focus of this paper is on the assessment of employer brand development level in organizations. We exemplify our main arguments by providing the case of new methodological tools mobilization. As such, in this paper it is proposed to distinguish four marginal intervals (low, medium, medium-high and high) of the employer brand development level.

Results of this study allow for mathematical formalization of the task of employer brand development levels well as to distinguish its weak and strong aspects.

Keywords: employer brand, attributes and constituents of employer brand, employer brand development level, boundary intervals.

В сучасних умовах на ринку праці загострилась конкуренція між компаніями роботодавцями, що зумовлено дефіцитом висококваліфікованих фахівців. Керівники вітчизняних компаній розуміють, що сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати найкращих кандидатів, ефективніше мотивувати співробітників та довше утримувати кращих з них в компанії, а відтак формування та використання бренду роботодавця є важливим завданням керівників і фахівців з управління персоналом, оскільки його потенціал за сучасних умов виступає одним з головних стратегічних ресурсів компанії.

З розвитком сучасних інформаційних технологій, підключенням до соціальних мереж молодих й талановитих фахівців, традиційні підходи до залучення й утримання талантів застаріли та не відповідають вимогам сьогодення. Нині професійний та кар'єрний розвиток працівників компанії має бути частиною комплексної системи управління талантами: відбір персоналу, навчання та розвиток працівників, управління їх професійною діяльністю, кар'єрою й планування послідовників.

Практики та науковці доклали багато зусиль до пошуку оптимального набору характеристик бренду роботодавця, який допомагає залучити, утримувати та розвивати ідеального працівника. Незважаючи на існуючі дослідження провідними вченими практичних аспектів формування й розвитку бренду компанії роботодавця, актуалізується проблематика розробки методичного інструментарію щодо вибору найбільш доцільної моделі прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління брендом компанії-

роботодавця. Відтак, актуалізується необхідність обґрунтування найбільш вагомих атрибутів та виокремлення ключових елементів кожного з визначених атрибутів, використання яких надасть змогу керівництву вітчизняних компаній, розробляти систему управління талантами, насамперед на основі ефективного використання відповідного методичного інструментарію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Початок 21 століття ознаменував зацікавленість провідних науковців до розробки теоретичного підґрунтя щодо параметрів і атрибутів привабливості бренду роботодавця. Так, С. Бэрроу, Р. Мосли запропонували складові моделі «колесо бренду роботодавця» та «бренд-мікс роботодавця» [1], П. Бертон, М. Эвинг, Л. Ха – п'ятифакторну модель бренду роботодавця [2]. А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт визначили складові бренду роботодавця, які можуть бути інтегровані у прогностичну модель бренду роботодавця [3]. Х. Агерхолм, С. Андерсен, К. Томсен дослідили процес брендингу роботодавця у стійких організаціях за різними параметрами [4]. Б. Мінчінгтон запропонував модель досвіду контакту із брендом роботодавця [5] та модель капіталу бренду роботодавця [6], К. Бакхаус, С. Тікоо обґрунтували складові концептуальної моделі HR-бренда [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Разом з тим поза увагою науковців залишились практичні аспекти методичного забезпечення моделювання дієвих складових бренду роботодавця. Питання оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця на основі виокремлення ключових елементів його структурних атрибутів, має носити систематичний характер, що в свою чергу обумовлює необхідність самостійного проведення такої роботи на основі використання відповідного методичного інструментарію. Доцільним у вирішенні цього питання є використання сучасних методів багатокритеріального аналізу.

Метою статті є розробка прикладних аспектів методичного забезпечення процесу оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця на основі опитування експертів, колишніх, теперішніх й потенційних працівників щодо ключових елементів його структурних атрибутів із використанням інструментарію багатокритеріального аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Теоретичне обґрунтування сутності категорії «бренд роботодавця» було досліджено авторами в попередніх роботах. На нашу думку, бренд роботодавця – це сукупність (комплекс) організаційних, психологічних, функціональних та економічних атрибутів, що вирізняють компанію як роботодавця серед інших організацій та забезпечують її конкурентоспроможність в очах потенційних та існуючих працівників [8].

Аналіз підходів до структури елементів моделі бренду роботодавця дозволив виокремити чотири, найбільш вагомі на нашу думку атрибути, а саме: організаційний, функціональний, економічний та психологічний. Окрім цього в межах дослідження були виокремлені ключові елементи кожного з визначених атрибутів. Їх перелік може бути доволі широким, що в свою чергу призведе до ускладнення проведення процесу подальшого аналізу бренду роботодавця за визначеними складовими. Тому у своєму дослідженні ми вирішили зупинитися лише на основних (тих що найчастіше вживаються у працях науковців та практиків), а саме:

1. Організаційний атрибут:
 - позиція компанії на ринку (частка ринку, стабільність та інноваційність компанії, історія успіху, структура і прозорість бізнесу, рівень використання міжнародних стандартів);
 - впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;
 - ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;
 - імідж і репутація топ менеджменту;
 - місце та зручність розташування офісу.
2. Функціональний атрибут:
 - зміст роботи (складність, можливість реалізації знань і навичок);
 - можливості навчання та професійного розвитку (в тому числі рівень витрат на навчання з боку компанії);
 - перспективи кар'єрного зростання;
 - об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;
 - можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.
3. Економічний атрибут:
 - рівень оплати праці (наявність премій і бонусів, прозорість і зрозумілість бонусних схем);
 - гарантія стабільності зайнятості;
 - графік роботи (режим праці та відпочинку, понаднормова робота,)
 - умови праці та рівень організації робочого місця;
 - соціальний пакет.
4. Психологічний атрибут:
 - корпоративна культура;
 - зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;

- соціально-психологічний клімат колективу;
- стиль управління;
- відсутність непотизму (надання родичам або знайомим посад або інший привілей незалежно від їхніх професійних здібностей).

Запропонована модель бренду роботодавця може бути основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі налагодження ефективного управління брендом компанії-роботодавця. Так чи інакше прийняття обґрунтованих рішень потребує здійснення оцінки фактичного рівня розвитку бренду роботодавця. Саме це і було наступним завданням дослідження.

Оцінку рівня розвитку бренду компанії-роботодавця пропонуємо розраховувати за формулою:

$$PP_{БР} = a * PP_{ОА} + b * PP_{ФА} + c * PP_{ЕА} + d * PP_{ПА} \quad (1)$$

де, $PP_{БР}$ – рівень розвитку бренду роботодавця;

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця;

$PP_{ОА}, PP_{ФА}, PP_{ЕА}, PP_{ПА}$ – рівень розвитку окремих атрибутів бренду роботодавця за оцінками респондентів.

У межах емпіричної частини дослідження з метою формування групи експертів авторами було проведено два етапи он-лайн опитування керівників вітчизняних компаній. Відібрано було компанії із тих же галузей та секторів економіки за якими їх обирає та проводить конкурс «Найкращий роботодавець року» компанія HenderHunter Україна. З 225 розісланих на першому етапі он-лайн анкет повернуті з відповідями 149, що складає 66,22%, і є достатньо легітимним.

В опитуванні респондентам було запропоновано анонімно оцінити стан формування бренду роботодавця у своїй компанії за методикою Бретта Мінчінгтона, яка передбачає підрахунок відповідей «Так» або «Ні» на 20 запитань анкети [6, 9].

Результати проведеного опитування представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Результати он-лайн анкетування керівників вітчизняних компаній

Результати оцінки	Кількість опитаних компаній, що отримали такий результат
від 0 до 5 – ваша компанія знаходиться на ранній стадії формування бренду роботодавця	83
від 6 до 12 – ви поклали початок розробки вашої стратегії з формування бренду роботодавця	28
від 13 до 17 – вам потрібно лише удосконалити вашу стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця	26
від 18 до 20 – ваша стратегія стратегію з формування та розвитку бренду роботодавця – одна з найкращих	12

Джерело: Власна розробка автора

На наступному етапі проведення он-лайн опитування щодо формування групи експертів анкети було розіслано лише представникам тих компаній, що отримали оцінки вище 13 балів за методикою Бретта Мінчінгтона (38 компаній зі 149, що становить 25,5%). Метою цього етапу було виявлення особистісних характеристик респондентів за задалегідь визначеними критеріями, а саме:

- К1 – рівень освіти та фах: вища економічна освіта (менеджмент, маркетинг, управління персоналом) – 3 бали; вища економічна освіта (інше) – 2 бали; вища неекономічна освіта – 1 бал; відсутність вищої освіти – 0 балів;
- К2 – стаж роботи у сфері формування та розвитку бренду роботодавця: більше 3-х років – 3 бали; від 1 до 3 років – 2 бали; до 1 року – 1 бал; досвід такої роботи відсутній – 0 балів;
- К3 – досвід участі у подібних експертизах: брав участь – 3 бали; не брав участі – 0 балів;
- К4 – рівень ознайомленості з методиками проведення експертних оцінок: знайомий – 3 бали; не знайомий – 0 балів.

Респондентам було запропоновано лише відповісти на запитання. З 38 розісланих на другому етапі он-лайн анкет повернуті з відповідями 26, що складає 68,42%, і є достатньо легітимним. Згідно з отриманими відповідями на запитання – організатори експертизи виставили оцінки за описаною вище шкалою. Результати оцінювання експертів наведені у табл. 2.

Отже, за результатами опитування було сформовано групу експертів з 7 осіб (ті що отримали оцінки вище за 10 за результатами проведеної організаторами експертизи). Саме вони будуть брати участь у процедурі проведення експертного дослідження щодо визначення коефіцієнтів вагомості атрибутів бренду роботодавця та їх складових.

Визначення вагових коефіцієнтів було проведено за методом безпосередньої оцінки атрибутів експертами за наступною шкалою:

- 0 – відсутність необхідності проявів атрибуту (складової) при формуванні та управління брендом роботодавця;

- 1 – необхідність мінімального прояву атрибуту (складової) при формуванні та управлінні брендом роботодавця;
- 2 – необхідність середнього прояву атрибуту (складової) при формуванні та управлінні брендом роботодавця;
- 3 – необхідність високого прояву атрибуту (складової) при формуванні та управлінні брендом роботодавця.

Таблиця 2. Результати оцінювання експертів за критеріями

Критерій	Експерт													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
K1	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	1	3	
K2	1	1	2	1	3	2	2	1	0	1	0	0	3	
K3	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	
K4	3	0	3	0	3	3	0	0	0	3	0	0	3	
Σ	10	4	11	3	12	8	4	3	2	7	1	1	12	
Критерій	Експерт													
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
K1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	0	0	2	3	
K2	1	2	2	1	1	0	0	2	1	0	1	1	2	
K3	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	
K4	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	
Σ	3	5	11	7	3	2	2	11	4	0	1	1	11	

Джерело: Власна розробка автора

Результати оцінок атрибутів бренду компанії-роботодавця експертами та визначення їх вагових коефіцієнтів наведено у табл. 3. Аналогічні розрахунки проведено і щодо визначення вагомості окремих складових за всіма атрибутами (табл. 4).

Таблиця 3. Коефіцієнти вагомості атрибутів бренду роботодавця

Атрибут бренду роботодавця	Експерт							Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7		
Організаційний	2	2	3	3	2	2	2	16	0,2286
Функціональний	2	2	3	3	3	2	2	17	0,2428
Економічний	3	3	3	3	3	3	3	21	0,3000
Психологічний	2	2	2	3	2	3	2	16	0,2286
Σ								70	1,000

Джерело: Власна розробка автора

Таблиця 4. Коефіцієнти вагомості складових атрибутів бренду роботодавця

Складові атрибуту бренду роботодавця	Експерт							Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7		
Організаційний атрибут									
позиція компанії на ринку	3	3	2	3	3	3	2	19	0,2289
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	2	2	3	3	2	2	3	17	0,2048
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	2	2	2	3	3	2	2	16	0,1928
імідж і репутація топ менеджменту	2	2	1	2	2	1	2	12	0,1446
місце та зручність розташування офісу	3	3	3	3	2	2	3	19	0,2289
Σ								83	1,0000
Функціональний атрибут									
зміст роботи	2	3	3	3	2	3	3	19	0,2235
можливості навчання та професійного розвитку	2	2	3	3	2	3	3	18	0,2118
перспективи кар'єрного зростання	3	3	3	3	2	2	3	19	0,2235
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	2	2	1	1	2	2	3	13	0,1530
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	2	2	3	3	1	2	3	16	0,1882
Σ								85	1,0000

Продовження таблиці 4.

Економічний атрибут									
рівень оплати праці	2	3	3	3	3	3	3	20	0,2326
гарантія стабільності зайнятості	2	2	1	2	1	0	2	10	0,1162
графік роботи	3	3	2	2	2	3	3	18	0,2093
умови праці та рівень організації робочого місця	2	2	2	3	3	3	3	18	0,2093
соціальний пакет	3	3	3	2	3	3	3	20	0,2326
								Σ	86
									1,0000
Психологічний атрибут									
корпоративна культура	3	3	2	2	2	3	2	17	0,2237
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	3	3	3	3	2	2	3	19	0,2500
соціально-психологічний клімат колективу	2	2	3	3	2	3	3	18	0,2368
стиль управління	2	2	2	3	3	2	2	16	0,2105
відсутність непотизму	2	1	1	0	0	1	1	6	0,0790
								Σ	76
									1,0000

Джерело: Власна розробка автора

Наступним етапом дослідження є проведення безпосереднього оцінювання рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. Оскільки бренд роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з роботодавцем, в межах дослідження пропонуються до оцінювання залучати як існуючих та колишніх працівників, так і потенційних.

У межах дослідження було проведено опитування потенційних (9 респондентів), існуючих (13 респондентів) та колишніх (7 респондентів) працівників готельно-ресторанного комплексу «Капучіно», які виставили бальну оцінку (за 5-ти бальною шкалою) кожної зі складових бренду роботодавця (табл. 5-7):

- 1 - відсутність проявів атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії;
- 2 - рівень мінімального прояву атрибуту;
- 3 - рівень середнього прояву атрибуту;
- 4 - рівень достатнього прояву атрибуту - цільовий рівень;
- 5 - рівень майстерності компанії у прояві та використанні атрибуту бренду роботодавця.

Таблиця 5. Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:										
позиція компанії на ринку;	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4,33
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3,44
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3,0
імідж і репутація топ менеджменту;	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4,22
місце та зручність розташування офісу.	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4,56
Функціональний атрибут:										
зміст роботи;	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4,44
можливості навчання та професійного розвитку;	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4,67
перспективи кар'єрного зростання;	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3,33
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4,67
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,11
Економічний атрибут:										
рівень оплати праці;	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4,67
гарантія стабільності зайнятості;	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4,56
графік роботи;	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
умови праці та рівень організації робочого місця;	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4,56
соціальний пакет.	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3,78
Психологічний атрибут:										
корпоративна культура;	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,78
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,89
соціально-психологічний клімат колективу;	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4,56
стиль управління;	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,22
відсутність непотизму.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0

Джерело: Власна розробка автора

Таблиця 6. Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників.

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:														
позиція компанії на ринку;	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4,38
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3,77
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3,54
імідж і репутація топ менеджменту;	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4,08
місце та зручність розташування офісу.	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4,23
Функціональний атрибут:														
зміст роботи;	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4,38
можливості навчання та професійного розвитку;	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4,31
перспективи кар'єрного зростання;	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4,38
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3,46
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,23
Економічний атрибут:														
рівень оплати праці;	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4,15
гарантія стабільності зайнятості;	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	3	4	4,15
графік роботи;	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4,69
умови праці та рівень організації робочого місця;	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4,54
соціальний пакет.	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4,0
Психологічний атрибут:														
корпоративна культура;	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,23
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,92
соціально-психологічний клімат колективу;	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4,15
стиль управління;	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4,23
відсутність непотизму.	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4,31

Джерело: Власна розробка автора

Таблиця 7. Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників.

Атрибути бренду роботодавця	1	2	3	4	5	6	7	Середнє значення оцінок
Організаційний атрибут:								
позиція компанії на ринку;	5	5	4	5	4	4	5	4,57
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів;	3	4	4	4	5	4	4	4,0
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників;	4	4	3	4	4	5	5	4,14
імідж і репутація топ менеджменту;	4	4	4	4	4	5	5	4,29
місце та зручність розташування офісу.	5	5	5	4	5	5	4	4,71
Функціональний атрибут:								
зміст роботи;	5	5	4	5	4	4	5	4,57
можливості навчання та професійного розвитку;	5	5	5	5	4	5	5	4,86
перспективи кар'єрного зростання;	4	3	3	4	4	3	3	3,43
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників;	3	3	4	4	4	3	4	3,57
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.	3	3	3	4	3	3	3	3,14
Економічний атрибут:								
рівень оплати праці;	5	5	4	4	4	5	4	4,43
гарантія стабільності зайнятості;	3	3	4	4	3	4	3	3,43
графік роботи;	5	5	4	5	5	5	5	4,86
умови праці та рівень організації робочого місця;	5	5	5	5	5	4	5	4,86
соціальний пакет.	3	3	4	4	3	3	3	3,29
Психологічний атрибут:								
корпоративна культура;	4	4	4	4	3	3	4	3,71
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії;	5	5	5	4	4	5	4	4,57
соціально-психологічний клімат колективу;	4	4	3	3	4	5	5	4,0
стиль управління;	4	4	3	3	4	4	5	3,86
відсутність непотизму.	5	5	5	5	4	5	5	4,86

Джерело: Власна розробка автора

Узагальнені результати опитування представлено в табл. 8.

Таблиця 8.

Таблиця 8. Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ГРК «Капучіно»

Атрибути бренду роботодавця	Вагомість	Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку потенційних працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку існуючих працівників		Значення рівня розвитку бренду роботодавця на думку колишніх працівників	
		факт	факт·ваг	факт	факт·ваг	факт	факт·ваг
Організаційний атрибут:	0,2286	3,9280	0,8980	4,0154	0,9179	4,3619	0,9971
позиція компанії на ринку	0,2289	4,33	0,9911	4,38	1,0026	4,57	1,0461
впізнаваність корпоративного та споживчих брендів	0,2048	3,44	0,7045	3,77	0,7721	4,0	0,8192
ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,1928	3,0	0,5784	3,54	0,6825	4,14	0,7982
імідж і репутація топ менеджменту	0,1446	4,22	0,6102	4,08	0,5900	4,29	0,6203
місце та зручність розташування офісу	0,2289	4,56	1,0438	4,23	0,9682	4,71	1,0781
Функціональний атрибут:	0,2428	4,2137	1,0231	4,0080	0,9731	3,9545	0,9602
зміст роботи	0,2235	4,44	0,9923	4,38	0,9789	4,57	1,0214
можливості навчання та професійного розвитку	0,2118	4,67	0,9891	4,31	0,9129	4,86	1,0293
перспективи кар'єрного зростання	0,2235	3,33	0,7443	4,38	0,9789	3,43	0,7666
об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,1530	4,67	0,7145	3,46	0,5294	3,57	0,5462
можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,1882	4,11	0,7735	3,23	0,6079	3,14	0,5909
Економічний атрибут:	0,3000	4,4963	1,3489	4,3098	1,2929	4,2287	1,2686
рівень оплати праці	0,2326	4,67	1,0862	4,15	0,9653	4,43	1,0304
гарантія стабільності зайнятості	0,1162	4,56	0,5299	4,15	0,4822	3,43	0,3986
графік роботи	0,2093	5,0	1,0465	4,69	0,9816	4,86	1,0172
умови праці та рівень організації робочого місця	0,2093	4,56	0,9544	4,54	0,9502	4,86	1,0172
соціальний пакет	0,2326	3,78	0,8792	4,0	0,9304	3,29	0,7653
Психологічний атрибут:	0,2286	4,4312	1,0130	4,3899	1,0035	4,1161	0,9409
корпоративна культура	0,2237	3,78	0,8456	4,23	0,9463	3,71	0,8299
зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	0,2500	4,89	1,2225	4,92	1,2300	4,57	1,1425
соціально-психологічний клімат колективу	0,2368	4,56	1,0798	4,15	0,9827	4,0	0,9472
стиль управління	0,2105	4,22	0,8883	4,23	0,8904	3,86	0,8125
відсутність nepoтизму	0,0790	5,0	0,3950	4,31	0,3405	4,86	0,3839
Рівень розвитку бренду роботодавця			4,2830		4,1874		4,1668

Джерело: Власна розробка автора

Достатньо важливим та практично необхідним, на нашу думку, є визначення якісної характеристики рівня розвитку бренду компанії-роботодавця. Нами запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 9.

Таблиця 9. Граничні інтервали оцінки рівня розвитку бренду компанії-роботодавця

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[4,3 – 5]	Такі компанії характеризуються високоефективним брендом роботодавця: наявністю комплексного підходу до управління HR-брендом, що спрямовується на підтримку всіх його атрибутів та складових.
Підвищений	[3,6 – 4,3]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління брендом роботодавця: бренд роботодавця розроблений, але не завжди охоплює всі необхідні атрибути; забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене деяке відставання

Продовження таблиці 9.

Середній	[2,9 – 3,6]	Рівень розвитку бренду роботодавця оцінюється як задовільний. Це може бути викликано наступними факторами: керівництво не вважає питання формування та розвитку HR-бренду пріоритетними або окремі атрибути починають тільки розроблятися
Низький	[0 – 2,9]	Ефективність бренду роботодавця досить низька: не дотримуються соціальні норми, інформація про діяльність компанії непрозора та взаємодія з нею пов'язана зі значним ступенем ризику

Джерело: Власна розробка автора

Бажаний рівень бренду роботодавця, визначений експертним шляхом набуває значення вище за 4,7 бали.

Співвідношення фактичного рівня до бажаного дозволить зробити висновок про вибір напряму управління HR-брендом за наступною шкалою:

- більше 95 % – збереження та підтримка існуючого рівня HR-бренду;
- 50 – 95 % – розвиток HR-бренду компанії;
- менше 50 % – ребрендинг атрибутів бренду роботодавця.

Як бачимо із табл. 8. фактичний рівень розвитку бренду роботодавця ГРК «Капучіно» за оцінками різних груп респондентів практично не відрізняється і характеризується як підвищений.

Розрахунок співвідношень (середнього значення та оцінок різних груп респондентів) говорить про те, що керівництву ГРК «Капучіно» необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку HR-бренду. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на складові, що за оцінками експертів отримали менше ніж 3,5 бали:

- на думку потенційних працівників – це складові «ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників» (3,0 бали) та «впізнаваність корпоративного та споживчих брендів» (3,44 бали), а також «перспективи кар'єрного зростання» (3,33 бали);
- на думку існуючих працівників – на складові «можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень» (3,23 бали) та «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» (3,46 бали);
- на думку колишніх працівників – на складові «можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень» (3,14 бали) та «перспективи кар'єрного зростання» (3,43 бали), а також «соціальний пакет» (3,29 бали) та «гарантія стабільності зайнятості» (3,43 бали).

Висновки

Нині науковцями не вироблено універсальної методології та критеріїв оцінювання бренду компанії-роботодавця. Це пояснюється багатоаспектністю та комплексністю категорії «бренд роботодавця». Запропонований інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця може бути основою для обґрунтування та прийняття рішень в процесі пропонування ціннісної пропозиції компанії роботодавця, налагодження ефективного управління брендом роботодавця компанії, дозволяє більш чітко та комплексно на практиці проводити оцінювання бренду роботодавця, вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, формувати привабливий HR-бренд компанії та одержати перемогу у конкурентній боротьбі за висококваліфіковані кадри.

Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо можливість виокремлення та оцінювання показників внутрішньої та зовнішньої привабливості роботодавця, оцінювання конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця та оцінювання ефективності капіталовкладень у розвиток бренду роботодавця.

Abstract

This paper examines some central issues and question in the employer brand management literature. Even thought there are already studies on the practical aspects of employer brand design and development conducted by prominent researchers, in this study we raise a number of important questions with regard to the development of methodological toolset. The later allows choosing the most appropriate and competitive model for a decision making process as a positive outcome of effective employer brand utilization in practice. We demonstrate the necessity of developing methodological toolset for employer brand assessment by differentiating some key elements of its structural attributes. This toolset should have a systematic nature in the company which, in turn, stipulates the necessity of carrying out such work independently on the basis of using appropriate methodological tools.

The main aim of this paper is to outline and develop applied aspects of the methodological support of the process of assessing the level of development of an employer brand. This task is met based on a survey of experts, past, current and potential employees on the key elements of its structural attributes using the framework of multicriteria analysis toolset.

We have differentiated the main aspects and characteristics employer brand (organizational, functional, economic, psychological) and their components. As a part of empirical study we have gathered a group of

experts who did participate in defining the weight attributes of the employer brand components and characteristics. Experts were chosen based on their personal characteristics: their education and occupation, work experience in forming and developing an employer brand; experience in participating in such expertise; a degree of familiarity with the methods of conducting expert assessments.

The main focus of this paper has been shift towards the conducting of a direct assessment of the level of employer brand development. Current, former and potential employees were involved in the evaluation. An example of the application of the proposed methodological tools is provided. The article proposes the separation of four boundary intervals (low, medium, medium-high and high) of the level of development of the employer company brand.

Results of the study allow formalizing the task of accessing the level of employer brand development in mathematical form as well as distinguishing its strong and weak aspects and sides.

The suggested toolset for employer brand development assessment can serve as a basis for decision making and justification in the process of financial aspect of employer brand offering, establishing effective management of the employer brand, allows to carry out more clearly and comprehensively in practice the assessment of the employer brand, to respond timely to changes in the external environment, to form an attractive HR-brand of the company and to win in the competition for highly qualified personnel.

Список літератури:

1. Barrow S., Mosley R. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. – New York: John Wiley & Sons, 2011.
2. Berthon P., Ewing M., Hah L., Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24, № 2. P. 151–172. Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
3. An employer brand predictive model for talent attraction and retention / A. Botha, M. Bussin, L. De Swardt // *SA Journal of Human Resource Management*. Vol. 9. 2011. № 1. Режим доступу: <http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927>.
4. Conceptualising employer branding in sustainable organizations / H. K. Aggerholm, S. E. Andersen, C. Thomsen // Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16. С. 105-123.
5. Minchington, Brett. Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding. // *HRFuture*. 2016. Vol. 1. № 1. Pp. 13-14, Режим доступу: https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720,
6. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / Collective Learning Australia. 2006. 232 p.
7. Backhaus, K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // *Career Development International*. 2004, Vol. 9, N 5. P. 501 – 517.
8. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії «бренд роботодавця» // Матеріали міжнар. наук-практ. конф. «Теорія та практика управління розвитком економіки». К.: 2019. С. 316-318. Режим доступу: http://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf.
9. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця // *БІЗНЕС ІНФОРМ: науковий журнал*. – Вип.7. – 2018 – С. 314-326.

References:

1. Barrow, S., & Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. New York: John Wiley & Sons [in English].
2. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912> [in English].
3. Botha, A., Bussin, M., Swardt, L. De. (2011), An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*. Vol. 9. № 1, pp. 1-12. Retrieved from: <http://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95927> [in English].
4. Sustainable organizations. Emerald Group Publishing Limited. № 16, pp. 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642> [in English].
5. Minchington, Brett. (2016), Build Employer Brand Equity: International Waters-Employer Branding *HRFuture*. Vol. 1. № 1. Pp. 13-14, Retrieved from: https://journals.co.za/content/om_hrf/01/1/EJC177720 [in English].
6. Minchington, B. (2006), Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. *Collective Learning Australia*. 232 p. [in English].

7. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. Vol. 9, N 5, 501 – 517. [https://doi.org/10,1108/13620430410550754](https://doi.org/10.1108/13620430410550754) [in English].
8. Bilorus T. V., Firsova S. G. (2019). Essential characteristic of the employer brand category. Materials international. of science. Conf. "Theory and practice of economic development management". (pp. 316-318). – Kyiv: Retrieved from: http://magazine.faaaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf [in Ukrainian].
9. Bilorus T. V., Firsova S. G. (2018). The Organizational Support for the Formation and Development of an Employer's Brand. Business-Inform, 7, 314–326 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Білорус Т. В. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. / Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2019. – № 4 (10). – С. 30-39. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3834923

Reference a JournalArticle:

Bilorus T. V. Methodological tools for accessing the employer brand development. / T. V. Bilorus, S. G. Firsova // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 4(10). – P. 30-39. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3834923

