

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**НАУКОВІ ПРАЦІ**  
**НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**SCIENTIFIC WORKS**  
OF NATIONAL UNIVERSITY  
OF FOOD TECHNOLOGIES

**№ 47**

Київ НУХТ 2012

УДК 331.101

*С.М. Мокіна, асп.,  
Т.Л. Мостенська,  
д-р екон. наук, проф.  
Національний університет  
харчових технологій*

**ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ  
З УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ  
РОБОТОДАВЦЯ**

*Розглянуто основні поняття управління брендом роботодавця. Визначені функції та принципи формування команди зі створення бренду роботодавця. Визначена роль бренду роботодавця у сприйнятті підприємства у зовнішньому середовищі. Обґрунтовано доцільність створення крос-функціональної команди для управління брендом роботодавця.*

***Ключові слова:** бренд роботодавця, управління, персонал, крос-функціональна команда*

Останнім часом в рубриках управління персоналом та менеджмент персоналу стали з'являтися публікації щодо можливості збільшення довіри до компанії та її діяльності за рахунок створення позитивного бренду роботодавця, який спрямований як на персонал, так і на сприйняття компанії у зовнішньому середовищі. Можливість створювати позитивний імідж компанії на ринку за рахунку управління брендом роботодавця дозволяє забезпечити стратегічний розвиток компанії однією із конкурентних переваг.

Проте для того, щоб реалізувати довгостроковий проект з управління брендом роботодавця, необхідно створити команду. При створенні такої команди повинен бути врахований досвід відомих компаній.

Одним із основних висновків, який можна зробити, порівнюючи ефективність діяльності таких команд, це те, що команда повинна бути крос-функціональною.

Діяльність будь-якої організації складається із багатьох функціональних площин, тому проект з розробки і управління брендом роботодавця, за який відповідають тільки маркетологи, або тільки менеджери з персоналу, як правило не має успіху.

«Маркетинговий» проект не досягає успіху з причини «відірваності від людей»: цей бренд матиме форму, що буде відрізнитись, а отже і зміст, скоріше за все, такий, що буде мало пов'язаний з реальними відносинами між компанією і працівниками. Також, невдалим варто вважати і ідею розвитку бренду роботодавця силами тільки HR-департаменту (навіть коли до маркетологів звертаються за допомогою в комунікації бренду) — його спеціалісти схильні запозичувати «найкращі практики», що не завжди дозволяє враховувати сильні і слабкі сторони конкретної компанії. Поєднання знань, навичок і досвіду різних спеціалістів дозволяє отримати кращі результати [1].

Для того, щоб розробити ефективний бренд роботодавця, який дійсно буде залучати в компанію найкращих працівників, необхідно здійснити наступні кроки, щоб створити ефективну команду з управління брендом роботодавця:

– Зібрати сильну крос-функціональну команду, до якої повинні увійти: маркетологи, HR-спеціалісти, менеджери середньої ланки, спеціалісти з внутрішніх комунікацій.

– Зацікавити всіх членів робочої групи в розробці ефективного бренду роботодавця. При цьому до роботи долучаються всі ключові учасники групи, які безпосередньо залучені в цей процес, а не просто приймають участь в затвердженні результатів.

– Забезпечити необхідне навчання членів робочої групи, щоб вони бачили цілісну картину і розуміли стратегічні цілі проекту [2].

В процесі дослідження теми щодо створення команди по формуванню та управлінню брендом роботодавця [3,1] нами було зроблено узагальнення та доповнення ролі та функцій кожного із членів робочої групи зі створення бренду роботодавця.

Для роботи над проектом з розробки бренду роботодавця необхідно створити робочу групу. Для забезпечення ефективної реалізації проектів визначають сфери відповідальності та відповідального за реалізацію проекту.

Основною метою проекту виступає створення внутрішнього сприйняття співробітниками бренду роботодавця, що проявляється при спілкуванні з клієнтами компанії.

Результатом створення бренду роботодавця є демонстрація компанією власних особливостей, цінностей, можливостей, що дозволяє згуртувати співробітників, які, в свою чергу, працюють більш ефективно над задоволенням потреб споживачів продукції компанії.

До спільних проектів відділів з управління персоналом, PR, маркетингу, і лінійних менеджерів відноситься впровадження та підтримка корпоративних цінностей, проведення внутрішніх опитувань, створення каналів зворотного зв'язку.

При тісній взаємодії членів команди з формування та розвитку бренду роботодавця відповідальність покладається на менеджера з персоналу або відділ, який займається управлінням персоналу. Саме менеджер з персоналу є внутрішнім замовником PR-підрозділу (або зовнішнього агентства), і саме він несе відповідальність за ефективність проекту. Участь департаментів регламентується в межах функціональних обов'язків

Як показує практика, тільки спільна робота HR-менеджерів, PR-менеджерів, маркетологів і лінійних менеджерів приносить відчутні результати і допомагає зробити співробітників патріотами своєї компанії, які успішно працюють на її добробут [4].

На практиці між маркетологами, HR PR-менеджерами та лінійними менеджерами виникають розбіжності у процесі розробки та реалізації стратегії створення бренду роботодавця. Для забезпечення взаєморозуміння Річард Мослі пропонує:

– Додати розробку ЦПС до загальної бізнес-стратегії компанії, щоб вище керівництво сприймало його як інструмент для досягнення стратегічних цілей (підвищення якості продукції/послуг та/або продуктивності та інше). Наприклад, якщо компанія планує увійти до п'ятірки найкращих підприємств галузі, апелювати треба до того, що для досягнення цієї цілі на даний момент не вистачає талановитих співробітників.

– Зібрати дані та вивчити успішний досвід інших компаній — не обов'язково конкурентів. Модель побудови бренду роботодавця стає більш зрозумілою, якщо дослідити, як її використовують інші компанії.

– Представити керівництву досягнення конкурентів/партнерів (бенчмаркінг) у побудові бренду роботодавця [2].

Ефективну роботу команди з розробки бренду роботодавця може забезпечити лідер. На цьому наголошує Брет Мінчінгтон — генеральний директор компанії Employer Brand International, який є експертом з питань створення бренду роботодавця і який описав здібності, якими повинен володіти кожен із учасників команди з формування бренду роботодавця.

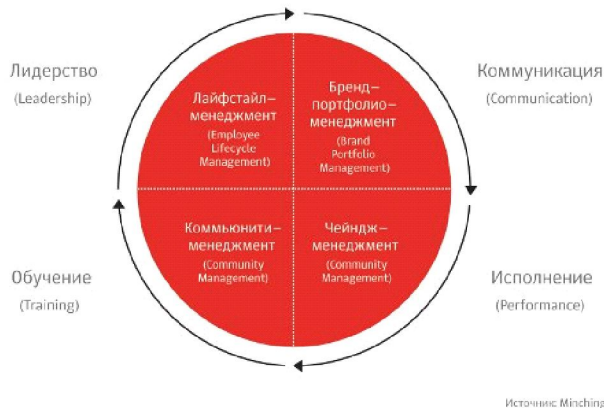
З виникненням нового напрямку в менеджменті — управління брендом роботодавця, виникає необхідність зміни управлінських дій менеджменту, які б сприяли формуванню бренду роботодавця (Employer Brand Manager). Роль менеджера з формування бренду роботодавця зростає із розвитком цієї галузі знань.

Успіх програми зі створення бренду роботодавця залежить від активності та розуміння проблеми керівниками на всіх рівнях управління, оскільки ефективне керівництво — це ключ до сталого розвитку бренду роботодавця.

Таблиця 1. Функції членів робочої групи зі створення бренду роботодавця

Напрямок діяльності спеціалістів	Функціональні обов'язки та зони відповідальності спеціалістів
Спеціалісти з маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначають зовнішні вимоги до бренду роботодавця;</li> <li>– проводять дослідження та аналіз ринку праці;</li> <li>– активізують бренд роботодавця;</li> <li>– створюють функціональні та емоційні зв'язки між брендом роботодавця і працівниками</li> </ul>
Спеціалісти з HR-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснюють стратегічне планування робочої сили;</li> <li>– розробляють стратегію найму персоналу, виходячи із розуміння особливостей рекрутменту відповідно до вимог бізнес-середовища;</li> <li>– відповідають за управління продуктивністю;</li> <li>– визначають політику винагород і визнання;</li> <li>– забезпечують персоналу переваги, у порівнянні з конкурентами;</li> <li>– працюють над прогнозуванням і подоланням плинності кадрів;</li> <li>– займаються облаштуванням робочого середовища, яке включає організацію робочого місця, заохочення (матеріальні і нематеріальні), навчання та кар'єрне зростання;</li> <li>– формують задачі та обов'язки працюючих;</li> <li>– розробляють за потреби гнучкий робочий графік;</li> <li>– забезпечують максимально можливу зайнятість персоналу;</li> <li>– приймають участь у здійсненні зв'язків із оточенням підприємства шляхом підтримання сайту, публікації матеріалів у засобах масової інформації;</li> <li>– сприяють розробленню бачення і місії організації;</li> <li>– здійснюють заходи підтримання лідерських позицій компанії в бізнесі та на ринку праці;</li> <li>– сприяють ефективній реалізації стратегії по роботі з персоналом з використанням конкретних інструментів і технологій;</li> <li>– здійснюють моніторинг та оцінку ефективності впливу проведених заходів;</li> <li>– забезпечують процес формування і навчання команди по створенню бренду роботодавця.</li> </ul>
Лінійні менеджери	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечують реальні потреби бізнесу, в першу чергу, — потреби в тих чи інших спеціалістах;</li> <li>– володіють знаннями поведінкових особливостей персоналу конкретного підрозділу і забезпечують їх використання;</li> <li>– являються основними носіями (role model — рольовими моделями) внутрішньої управлінської культури і впливають на сприйняття співробітниками іміджу компанії як роботодавця;</li> <li>– забезпечують сприйняття цінностей та цілей компанії;</li> <li>– розробляють критерії професійної оцінки співробітників створюють і реалізують прозорі методи та інструменти цієї оцінки;</li> <li>– працюють над можливістю кар'єрного росту персоналу.</li> </ul>
Спеціалісти з внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечують розуміння і здійснюють залучення працюючих до життя компанії;</li> <li>– формують стратегію внутрішнього та зовнішнього просування бренду роботодавця;</li> <li>– забезпечують комунікацію з цільовими аудиторіями;</li> <li>– підтримують зовнішні та внутрішні комунікації компанії;</li> <li>– вносять пропозиції для вирішення задач управління персоналом;</li> <li>– приймають участь у розробленні та налагодженні системи нематеріальної мотивації;</li> <li>– здійснюють створення та підтримку репутаційної мотивації персоналу як складової системи мотивації підприємства;</li> <li>– виступають інформаційним центром проекту з управління брендом роботодавця;</li> <li>– відслідковують реакцію зацікавлених осіб на розвиток бренду роботодавця.</li> </ul>

Для того, щоб ті, хто керує розвитком HR-бренду, могли успішно виконувати різнопланові обов'язки, Брет Мінчінгтон визначив здібності, якими повинен володіти менеджер з управління брендом роботодавця та напрями діяльності, в яких ці здібності реалізуються (рис.) [5].



Источник: Minchington 2010

**Рис. Необхідні навички для тих, хто керує розвитком HR-бренду**

Є чотири сфери менеджменту, які необхідно поєднати для створення ефективного бренду роботодавця, які описані визначеними функціями.

До основних функцій, що входять у модель здібностей керівника у сфері створення бренду роботодавця:

– Управління життєвим циклом співробітника (Лайфстайл-менеджмент/Employee Lifecycle Management).

Функція лайфстайл-менеджмент полягає у визначенні етапів становлення особистості працівника і виробленні тактики, системи і практичних дій, спрямованих на задоволення потреб співробітників на кожному з етапів перебування на посаді. У процесі управління життєвим циклом співробітників визначається стиль життя працівників, розробляються відповідні стратегії взаємодії, що відображають змінні потреби найманих працівників протягом усього періоду їх роботи в компанії. Наприклад, зважаючи на старіння населення, управлінцям у зрілому віці може знадобитись більш гнучкий графік роботи, щоб вони могли доглядати за літніми батьками.

Управління життєвим циклом співробітника — це відносно нова теорія у сфері управління персоналом. Вона надає можливість обміну досвідом для фахівців у сфері маркетингу та управління персоналом.

– Управління портфолію бренду (Бренд-портфоліо-менеджмент/Brand Portfolio Management).

Стратегії зі створення корпоративного бренду, споживчого бренду та бренду роботодавця зазвичай розробляються окремо від одного. Відділ маркетингу традиційно є розробником портфолію корпоративного та споживчого брендів, у той час як відділ з управління персоналом несе відповідальність за бренд роботодавця. Важливо розуміти, що дані бренди взаємопов'язані та виступають складовими частинами бренду підприємства. Поділ головного бренду на корпоративний, споживчий і бренд роботодавця існує для того, щоб кожен із них мав власну стратегію, націлену на оптимізацію результатів діяльності компанії.

– Створення та супровід співтовариств в Інтернеті (Ком'юніті-менеджмент / Community Management).

Розвиток новітніх технологій призвів до створення і вдосконалення соціальних мережевих сервісів як засобу спілкування по всьому світу. За допомогою даних

ресурсів країни, які розвиваються, контактують з економічно розвиненими, і таким чином створюється глобалізоване суспільство, в якому здійснюється вільна передача знань, послуг і товарів. Функція менеджера в даній сфері полягає у використанні інтернет-спільноти з метою освоєння сучасних методів продажів, а також для встановлення зв'язку з потенційними покупцями. Завдання ком'юніті-менеджменту — забезпечити комунікацію між співробітниками компанії і кінцевим споживачем шляхом створення двостороннього зворотного зв'язку.

– Управління змінами (Чейндж-менеджмент/Change Management)

Успішне впровадження бренду передбачає ефективне управління змінами. Саме сильний менеджмент змін здатен забезпечувати підтримку розвитку бренду роботодавця відповідно до процедур, прийнятих в компанії. Кожний керівник структурного підрозділу повинен забезпечити правильне розуміння працівниками сутності стратегії бренду роботодавця та їх відповідну поведінку, інакше дана стратегія не дасть довгострокових результатів [5].

Інструменти, за допомогою яких забезпечується виконання відповідних функцій у сфері створення бренду роботодавця включають лідерство, комунікацію, навчання і продуктивність.

– Лідерство виступає ключем до створення і застосування успішної стратегії бренду роботодавця. Пошук і розстановка сильних і талановитих керівників, які вміють співпрацювати з лідерами інших підрозділів, контролювати роботу і виконувати поставлені завдання.

– Комунікація. Налагоджена комунікація сприяє більш ефективному спілкуванню членів організації та своєчасній передачі важливої інформації. Великі міжнародні компанії вирішують це питання за допомогою власних соціальних мереж, що забезпечують спілкування всіх працівників організації. Такий підхід дозволяє створити середовище, в якому інформація циркулює відкрито і вільно, а безперешкодний обмін корисною інформацією поступово переходить в базу знань, яка, в свою чергу, здатна забезпечити конкурентні переваги компанії.

– Навчання є одним із найбільш ефективних інструментів розвитку бренду роботодавця. Розроблення та здійснення навчальних програм з брендингу роботодавця на всіх рівнях організації буде сприяти усвідомленню важливості бренду роботодавця працюючими в організації, що сприятиме формуванню позитивного бренду роботодавця за межами компаніями.

– Продуктивність. Стратегія створення бренду роботодавця спрямована на підвищення результативності організації

Створення успішного бренду роботодавця вимагає нових знань, зосередженості та професійної зацікавленості на всіх рівнях. Однак основою для цього має послужити наявність лідерів зі здібностями, необхідними для ефективного здійснення даної стратегії [6].

**Висновки.** Розвиток бренду роботодавця спрямований на покращення сприйняття організації у зовнішньому середовищі, проте ефективність стратегії розвитку бренду роботодавця залежить від її сприйняття членами організації, розуміння керівництва організації важливості позитивного іміджу компанії на ринку. Саме тому без сприйняття та підтримки персоналом позитивного іміджу бренду роботодавця компанія не може ефективно позиціонувати себе у зовнішньому середовищі.

Найбільш ефективно формування та реалізація стратегії бренду роботодавця може бути при створенні крос-функціональної команди із менеджерів різних функціональних площин діяльності.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Управління брендом роботодавця / «Менеджер по персоналу» 09.2011.* — Част. 1. — С. 53—54

2. *Управління брендом роботодавця / «Менеджер по персоналу» 10.2011. — Част. 2. — С. 22—23*

3. *Караваєва А.А. Модель побудови бренду роботодавця / А.А. Караваєва, А.А. Ушкова // Молодий вчений. — 2012. — №5. — С. 229—232*

4. *Батурина О., HR та PR: дві хазяйки на одній «кухні» / О. Батурина // Національний союз кадровиків. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11102>”&HYPERLINK “<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11102>”name=News&file=article&sid=11102”&HYPERLINK “<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11102>”file=article&sid=11102”&HYPERLINK “<http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11102>”sid=11102 . — 02.05.2010 р.*

5. *Мінчінгтон Б. Ключ до створення Employer Brand — вміння керувати / Мінчінгтон Бретт // Інтернет-портал [rabota.ua](http://rabota.ua), [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/11/02/kluch\\_k\\_sozdaniju\\_Employer\\_Brand\\_umenie\\_rukovodit.aspx](http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/11/02/kluch_k_sozdaniju_Employer_Brand_umenie_rukovodit.aspx)*

6. *HR-брендингу необхідне якісне керівництво / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://planetahr.ru/publication/4047>*

*С. Мокіна, Т. Мостенська*

#### **Формирование команды по управлению брендом работодателя**

*Основные понятия управления брендом работодателя рассмотрены в статье. Авторами определены функции и принципы формирования команды по созданию бренда работодателя. Определена роль бренда работодателя в восприятии предприятия во внешней среде. Целесообразность создания кросс-функциональной команды для управления брендом работодателя обосновано.*

*Ключевые слова: бренд работодателя, управление, персонал, кросс-функциональная команда.*

*S. Mokina, T. Mostenska*

#### **Forming a team of employer brand management**

*Basic concepts of employer brand management discussed in the article. The authors defined the functions and principles of team building to create employer brand and the role of employer brand perception in the enterprise in the environment. The feasibility of creating a cross-functional team to manage the employer brand justified.*

*Key words: employer brand, management, staff, cross-functional team.*

*e-mail: [sofia.mokina@gmail.com](mailto:sofia.mokina@gmail.com)*

*Надійшла до редакції 24.06.2012 р.*