

УДК 331.108.244

РОЗРОБКА HR-БРЕНДУ ЯК ШЛЯХ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Гірман А.П., Вовк Ю.Ю.

Університет митної справи та фінансів

У роботі автором з'ясовано актуальність та необхідність побудови бренду компанії як роботодавця в сучасних ринкових умовах. Проаналізовано міжнародні дослідження впливу бренду роботодавця на підвищення ефективності діяльності підприємства (підвищення рентабельності, зростання лояльності та залучення внутрішнього персоналу, зменшення витрат на пошук нових працівників, зв'язок плинності кадрів з ефективною побудовою HR-бренду, корпоративний імідж тощо). Запропоновано систему ефективної побудови системи HR-брендингу на підприємстві. Визначено роль і місце бренду роботодавця в структурі корпоративного бренду підприємства, розкрито зв'язок бренду роботодавця з плинністю кадрів на підприємстві. Обґрунтовано доцільність використання бренду роботодавця як інструменту підвищення ефективності використання персоналу. Проаналізовано автором важливість впровадження та комплексність ефективної побудови бренду роботодавця.

Ключові слова: бренд роботодавця, дослідження, персонал, плинність персоналу, HR-бренд.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах висококонкурентного ринку праці, що характеризується перевищенням попиту на трудові ресурси над його пропозицією, високим ступенем мобільності співробітників, зниженням лояльності персоналу до роботодавця, необхідною умовою виживання і динамічного розвитку підприємств стає можливість залучення нових і утримання працюючих співробітників. Виникла необхідність пошуку нових, більш ефективних інструментів залучення та утримання персоналу для отримання конкурентних переваг у боротьбі за найкращий персонал. Із вивільненням співробітників руйнуються сформовані зв'язки в трудовому колективі. В останні роки на українських підприємствах часто спостерігаються випадки, коли сформовані робочі колективи, в силу однакової мотивації і стійких контактів, воліють переходити в іншу організацію.

Щоб уникнути такої ситуації українські підприємства вже зараз займаються формуванням та управлінням брендом роботодавця. Але детальне наукове дослідження концепції HR-бренду у вітчизняній літературі практично відсутнє. Великий розрив між вітчизняною практикою та теорією концепції бренду роботодавця спонукає до глибинного дослідження даної тематики. Розроблення ефективної концепції в цій сфері надасть додаткову конкурентну перевагу на ринку праці та підвищить ефективність використання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Істотний внесок у вирішення проблеми плинності кадрів, в останні роки відображений у працях учених і фахівців України і ближнього зарубіжжя: О.А. Амоші, Д. Верби, А. Кудинової, С.М. Мокіної та ін. А проблематику розробки бренду досліджували в основному зарубіжні автори: А. Дж. Руччи, С. Берроу, А. Вілер, С. Фурньє та ін. Серед українських науковців питання управління бренду, викладені у працях: Осовицької Н., Мансурова Р., О. Зозульова, О. Кендюхова та ін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стану плинності кадрів у сучасних

умовах та розробка рекомендацій зі скорочення плинності кадрів на підприємствах у кризовій економіці. Побудова ефективної системи HR-брендингу на підприємстві дозволить підвищити ефективність діяльності кожного співробітника й підприємства в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові ситуації змінюють поведінку персоналу й негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Аналіз психологічних особливостей діяльності працівників банківських структур, визначає високий рівень психологічної напруженості, стресогенності внаслідок впливу таких чинників: 1) інтенсивність й інтелектуальна насиченість роботи та високий рівень виконавчої дисципліни; 2) складність і багатогранність банківської діяльності, колективний характер праці; 3) ризикований характер банківської діяльності; 4) максимальна концентрація на робочому місці через неможливість припуститися якої-небудь помилки під час проведенні банківських операцій; 5) потреба у постійному навчанні та перепідготовці персоналу у зв'язку з удосконаленням комп'ютерних технологій або інших оновлень у спектрі банківських операцій; 6) динамічний розвиток банківської системи, що випереджає можливість працівників та керівників і часто змушує їх навчатись «на місці» [2, с. 159].

Тому середня плинність кадрів в українських банках становить до 20%, це і має призвести до створення банками стратегії управління персоналом, котра, перш за все, орієнтуватиметься на стимулювання праці у трудовому колективі.

Впровадження новітніх наукових технологій дозволило отримати перші позитивні результати. Так, у Platinum Bank за допомогою внутрішньо-корпоративних програм навчання працівників вдалося мінімізувати витрати на освіту – річна економія тільки з початку 2013-го року склала більше 1 млн. грн. Було впроваджено систему регулярної оцінки співробітників за результатами їх роботи. У підсумку плинність знизилась на 20%, а середній стаж роботи збільшився з 9 до 18 місяців. Також найбільший банк з іноземним капіталом Райффайзен Банк Аваль у 2012 році активно займався консолідацією регіональної мережі [4, с. 86].

В активно зростаючому бізнесі, особливо на стадії масового найму, рівень плинності може становити трохи більше 20%. У ресторанному та страховому бізнесі 30% щорічної зміни співробітників не викликає занепокоєння. У великих містах з великим ринком праці середні норми по всіх галузях варіюються від 10% до 20%. А в невеликому провінційному місті цей показник може скласти всього 5% тільки тому, що в даній місцевості набагато менше можливостей знайти іншу роботу.

І все ж норма плинності кадрів залежить не стільки від будь-яких стандартів, скільки від кадрової стратегії компанії. Практика показує, що основна причина звільнення – незадоволення працівників своїм становищем. Саме тому особливо важливим для банківських структур стає увага керівництва до персоналу та його потреб з метою збереження кадрового складу. Адже для цих організацій таке явище, як плинність кадрів, зовсім небажане, оскільки доведено, що витрати на матеріальне та моральне стимулювання своїх співробітників є значно нижчими за ті, яких зазнає організація у разі звільнення співробітника і навчання нових кадрів, тоді як зменшення плинності кадрів на 5% у будь-якій комерційній організації сприятиме зростанню прибутку в ній від 25% до 100% [2, с. 159].

Одним із факторів який значно знижує частку вивільнених працівників є сильний бренд роботодавця, що допомагає залучити ключових працівників, і зменшити плинність персоналу.

Той факт, що компанія свідомо та цілеспрямовано займається побудовою та управлінням власного бренду роботодавця свідчить про спроможність компанії створювати гідні умови зайнятості для персоналу, розвивати персонал, використовуючи програми навчання та побудови кар'єри, залучати та утримувати найкращих працівників

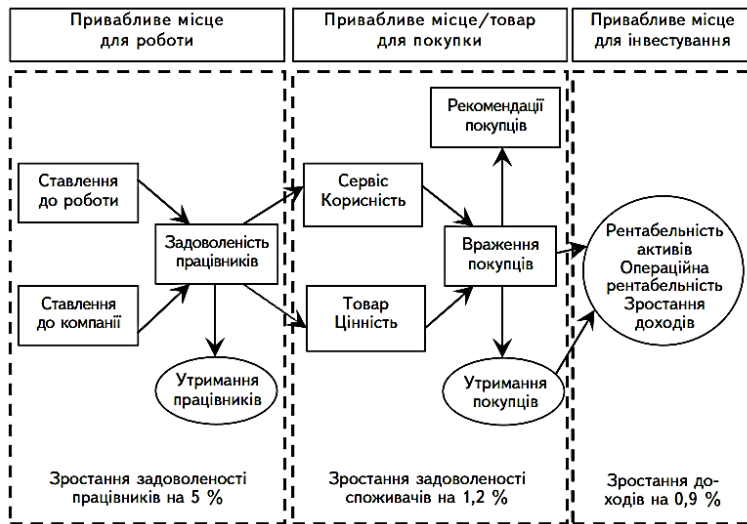


Рис. 1. Модель впливу вдалої побудови HR-бренду для підприємства [5, с. 136]

Таблиця 1

Аналіз спрямованості та впливу побудови HR-бренду для банківської установи

Характеристики	Бренд роботодавця	
	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Мета	Збереження і розвиток кадрового потенціалу підприємства; створення ефективного, професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі	забезпечення привабливості підприємства на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами.
Цілі	зниження рівня плинності кадрів; забезпечення довгострокової лояльності та скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення затрат на адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	формування іміджу підприємства як одночасно позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості цільових кандидатів економічної кваліфікації; підтримка корпоративного іміджу банківської установи
Аудиторія	наявні працівники підприємства	ринку праці: потенційні працівники, колишні працівники
Інструменти управління персоналом	формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), мотивування та оплата праці, управління кар'єрою, корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій	програми рекрутменту, аутплейсменту, співпраця з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками – клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями
Інструменти комунікацій	внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтра-нет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток всередині підприємства	зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій в ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, участь у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії в соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду»
Результат	підвищення лояльності та участі співробітників в житті підприємства, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за роботодавця	залучення найкваліфікованих кандидатів на ринку праці, сформований образ підприємства як найбільш привабливого місця для роботи

Джерело: розробка авторів на основі [1, 8, 6]

ринку праці, підтримувати і захищати свою конкурентну позицію на ринку праці, а також певною мірою характеризує ступінь розвиненості та ефективності організаційних правил, процедур, бізнес-процесів, кваліфікованості та обізнаності менеджменту, інтенсивність конкуренції на ринку товарів та послуг. Основною складовою бренда компанії як роботодавця є ціннісна пропозиція для працівників (див. рис. 1).

Глобальне дослідження, проведене компанією Employer Brand International у 2011 р., виявило ряд тенденцій у галузі побудови бренду роботодавця у світі і в Україні. Так основні вигоди від ефективного бренду роботодавця в Україні: зниження плинності кадрів (30%), зростання показників закриття вакансій (28%) і відсотка прийняття пропозицій щодо роботи (27%) [4, с. 84].

Найважливішим аргументом на користь побудови бренду компанії як роботодавця є наявність на українському ринку великої кількості компаній – від загальновідомих міжнародних та національних, стосовно яких робітники демонструють високий рівень поінформованості, до маловідомих локальних малих та середніх підприємств.

В результаті дослідження було визначено, що бренд роботодавця спрямований на два типи аудиторії – внутрішній та зовнішній ринок праці, відповідно до цього пропонуємо розглядати HR-бренд з точки зору його спрямованості (детально розглянуто у табл. 1).

Сьогодні діяльність будь-якої компанії дедалі частіше розглядають як реалізацію певних проектів.

Зазначені моделі формування бренду роботодавця дозволяють сформувати чітке уявлення щодо побудови процесу HR-брендингу при наявності різних цілей та доступних ресурсів. Залежно від цілей формування відрізняються складові моделі, але один елемент моделі є обов'язковим для кожної моделі – ціннісна пропозиція співробітнику (або цінності бренду роботодавця) [5, с. 136].

На ринок виводять нові продукти, торгові марки, бренди, інноваційні технології, термін реалі-

зації яких від одного-двох до трьох-п'яти років. Для роботи над такими проектами необхідний, як правило, персонал, якому за дуже короткий проміжок часу потрібно стати згуртованим колективом. І тут без грамотного командування не обійтися. Сама ж команда, як відомо, потребує місії, девізу, гімну, командних принципів. Саме тому брендинг роботодавця виконує подвійну функцію з добору персоналу: ознайомлює якомога більшу кількість потенційних претендентів із ідеологією компанії та об'єднує вже працюючих фахівців, які поділяють цінності компанії, у команду ефективних співробітників. Окрім того, HR-брендинг роботодавця дає змогу не тільки утримувати лояльних співробітників, а й відсіювати небажаних претендентів [11, с. 14].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, коли компанія символізує краще місце для роботи, вона володіє реальними конкурентними перевагами в залученні та утриманні кращих фахівців – ефективною диверсифікацією, відмінностями від конкурентів у пропозиції робочих можливостей, соціальними пакетами, корпоративною культурою та іншими складовими бренду роботодавця.

Зазначимо, що при правильному плануванні та здійсненні, ефективні стратегії бренду зайнятості можуть дати такі результати:

- підвищення ефективності діяльності організації;
- конкурентні переваги;
- підвищення рівня залучення співробітників;
- розширення підтримки для організації та бренду роботодавця;
- підвищення акціонерної вартості компанії.

Отже, основна мета правильно сформованого бренду компанії як роботодавця – створення загального уподобання кандидатами різних цільових груп щодо роботи в певній компанії, тобто забезпечення сприйняття компанії як роботодавця з її невід'ємними перевагами, як переважаючого місця роботи порівняно з конкурентами.

Список літератури:

1. Осовицкая Н. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н. Осовицкая // Питер, 2012. – 288 с.
2. Галайко Н. Форми і методи стимулювання персоналу для забезпечення ефективної діяльності банку / Н. Галайко // Регіональна економіка. – 2006. – № 2. – С. 156–162.
3. Осовицкая Н. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик / Н. Осовицкая // Питер, 2014. – 240 с.
4. Матвієнко П. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності // Статистика України. – 2012. – № 4. – С. 83–88.
5. Мокіна С. М. Особливості позиціонування бренду роботодавця / С. М. Мокіна // Збірник наук. праць з актуальних проблем економічних наук «Проблеми інноваційного розвитку економіки України» / НО «Перспектива». – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика». – 2014. – № 78. – Ч. 2. – С. 133–142.
6. Безручко П. Испытание брендом / П. Безручко // Журнал HRMagazine. – 2008. – № 3; 2. Управление брендом работодателя // Журнал «Менеджер по персоналу». – 2011. – № 9.
7. Employer Brand International. Employer Branding Global Research study 2011 // Collective Learning Australia. – 2011.
8. Corporate Leadership Council. Attracting and Retaining Critical Talent Segments: Building a Competitive Employment Value Proposition – Executive Summary // Executive Board. – 2006.
9. Rucci A. The Employee-Customer Profit Chain at Sears / Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn and Richard T. Quinn // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76. – № 1.
10. Верба Д. Пропозиції щодо визначення галузевих пріоритетів надання державної підтримки створенню робочих місць / Д. Верба // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 5. – С. 21–25.
11. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації / Т. Збрицька // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 14. – С. 14.
12. Кудинова А., Верба Д. Анализ производительности труда / А. В. Кудинова, Д. В. Верба // Справочник экономиста. – 2009. – № 6. – С. 79–88.

13. Берроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Берроу, Р. Мосли // (перевод с англ. Орешкиной А. М.). – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с.

Гирман А.П., Вовк Ю.Ю.

Университет таможенного дела и финансов

РАЗРАБОТКА HR-БРЕНДА КАК ПУТЬ УМЕНЬШЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ БАНКОВСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация

В работе автором выяснена актуальность и необходимость построения бренда компании как работодателя в современных рыночных условиях. Проанализированы международные исследования влияния бренда работодателя на повышение эффективности деятельности предприятия (повышение рентабельности, рост лояльности и привлечение персонала, уменьшение расходов на поиск новых работников, связь текучести кадров с эффективным постоем HR-бренда, корпоративного имиджа и т. п.). Предложена система эффективного построения системы HR-брендинга на предприятии. Определены роль и место бренда работодателя в структуре корпоративного бренда предприятия, раскрыта связь бренда работодателя с текучестью кадров на предприятии. Обоснована целесообразность использования бренда работодателя как инструмента повышения эффективности использования персонала. Проанализированы автором важность внедрения и комплексность эффективного построения бренда работодателя.

Ключевые слова: бренд работодателя, исследования, персонал, текучесть персонала, HR-бренд.

Girman A.P., Vovk Ju.Ju.

University of Customs and Finance

HR-BRAND DEVELOPMENT AS A WAY OF DECREASE TURNOVER BY THE EXAMPLE OF THE BANKING INSTITUTION

Summary

The author proved the relevance and the need of formation a brand as an employer in modern market conditions International studies are analyzed according to the issue of the influence of HR-brand. It is analyzed the efficiency of enterprise (increase of profitability, increase customer loyalty and attracting employees, reducing the cost of search of new employees, communications staff turnover with an effective construction of HR-brand and corporate image, etc.). Proposed effective vision of the system of HR-branding at the enterprise. The role and place of the employer brand in the structure of corporate brand enterprise, revealed connection HR-brand the turnover at the enterprise. Reasonably exercise of employer brand as an instrument of increasing the efficiency of staff. Analyzed by the author the importance of implementing and complex effective employer brand.

Keywords: Employer brand, research, personnel, turnover, HR-brand.