

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

С. О. Цимбалюк

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ

Монографія

УДК 331.107.5
Ц 61

Рецензенти

Л. С. Лісогор, д.е.н., проф.
(Інститут демографії та соціальних досліджень
імені М. В. Птухи НАН України)

І. Л. Петрова, д.е.н., проф.
(Університет економіки та права «Крок»)

Ю. М. Маршавін, д.е.н., проф.
(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 3 від 26.10.2017*

Цимбалюк С. О.

Ц 61 Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування [Електронний ресурс] : монографія / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2018. — 227, [5] с.

ISBN 978-966-926-215-8

У монографії розкрито детермінанти поширення, соціально-економічний вимір і питання інтеграції концепції бренда роботодавця в систему управління персоналом. Сформульовано концептуальні та методичні засади дослідження бренда роботодавця, технологію оцінювання рентабельності інвестицій у формування його капіталу. Досліджено глобальні тренди на ринку праці та їх вплив на кадрову політику підприємств, практику формування рейтингів кращих роботодавців і тенденції розвитку консалтингових і освітніх послуг із бренд-менеджменту людських ресурсів. Зроблено аналіз факторів формування лояльності працівників до бренда роботодавця, окреслено вектори розвитку бренд-менеджменту людських ресурсів на українських підприємствах. Розкрито організаційно-економічні засади формування концепції бренда роботодавця на підприємстві й обґрунтовано вплив бренда роботодавця на трудову активність працівників і соціально-трудова відносини.

Для науковців, викладачів, аспірантів, працівників органів державної виконавчої влади, представників сторін соціального партнерства, керівників підприємств, фахівців з управління персоналом, студентів економічних спеціальностей, слухачів бізнес-шкіл і підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 331.107.5

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-215-8

© С. О. Цимбалюк, 2018
© КНЕУ, 2018

Зміст

Передмова	5
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розвитку концепції бренда роботодавця в управлінні персоналом	7
1.1. Детермінанти поширення та імплементація в практику управління персоналом концепції бренда роботодавця	7
1.2. Соціально-економічний вимір концепції бренда робо- тодавця	14
1.3. Інтеграція концепції бренда роботодавця в систему управління персоналом	24
Розділ 2. Методологія дослідження бренда роботодавця	31
2.1. Концептуальні засади дослідження бренда роботодавця ..	31
2.2. Методи дослідження бренда роботодавця	36
2.3. Технологія оцінювання рентабельності інвестицій у формування капіталу бренда роботодавця	42
Розділ 3. Інституціональні засади розвитку концепції бренда роботодавця	53
3.1. Глобальні тенденції на ринку праці та їх вплив на кад- рову політику підприємств в Україні	53
3.2. Практика формування рейтингів кращих роботодавців: іноземний і вітчизняний досвід	79
3.3. Розвиток консалтингових і освітніх послуг з бренд- менеджменту людських ресурсів	94
Розділ 4. Розвиток бренд-менеджменту людських ресурсів на українських підприємствах	101
4.1. Вектори розвитку бренд-менеджменту людських ре- сурсів на українських підприємствах	101
4.2. Аналіз факторів формування лояльності працівників до бренда роботодавця	113
4.3. Практика формування ціннісних пропозицій на україн- ських підприємствах	132

Розділ 5. Організаційно-економічні засади формування концепції бренда роботодавця на підприємстві	142
5.1. Процедура формування концепції бренда роботодавця	142
5.2. Позиціонування бренда роботодавця на ринку праці	148
5.3. Технології просування бренда роботодавця на ринку праці	155
5.4. Формування лояльності працівників до бренда роботодавця	167
Розділ 6. Вплив бренда роботодавця на трудову активність працівників і соціально-трудова відносина	185
6.1. Оцінка впливу бренда роботодавця на трудову активність працівників	185
6.2. Бренд роботодавця як чинник гармонізації соціально-трудова відносин	197
Післямова	203
Список використаних джерел	207
Додатки	212

Передмова

Для здобуття підприємством конкурентних переваг важливе значення має формування позитивного іміджу в бізнес-середовищі та на ринку праці. В умовах посилення конкурентної боротьби підприємства використовують усі можливості та ресурси для зміцнення своїх конкурентних позицій. Стратегічним ресурсом у теперішній час є потенціал брэнда роботодавця, а отже, його формування та використання стає важливим завданням роботодавців, керівників і фахівців з управління персоналом.

Незважаючи на циклічність розвитку економіки та перманентність кризових явищ, підприємства відчувають потребу в працівниках, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями, інноваційними технологіями, здатних нестандартно та творчо вирішувати наявні проблеми. Такі працівники — власники людського капіталу — мають достатньо можливостей для вибору підприємства (місця роботи) відповідно до своїх потреб, інтересів і очікувань, підприємства, де вони зможуть реалізувати себе та надалі розвиватися, а також одержати гідну винагороду. При цьому роботодавці пропонують майже однакову компенсацію: посадовий оклад, доплати, надбавки, премії та соціальний пакет. Чимраз більше кандидатів, особливо кваліфікованих і компетентних, власників людського капіталу звертають увагу на репутацію підприємства як роботодавця поряд з такими факторами, як наявність умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, сприятливі умови праці та зручний графік роботи, відповідність життєвих цінностей і настанов основним положенням корпоративної культури підприємства, ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності.

Сьогодні поняття «бренд роботодавця» активно використовується у професійній лексиці багатьох фахівців з управління персоналом. Більше того, не тільки іноземні, а й вітчизняні компанії почали розробляти програми формування позитивного брэнда роботодавця. Ця функція фахівців з управління персоналом посіла важливе місце поряд з іншими функціями.

Чимало іноземних науковців досліджували теоретичні і прикладні аспекти формування бренда роботодавця, обґрутовуючи його значення для здобуття підприємством конкурентних переваг на ринку праці та товарному ринку. Цим питанням присвятили свої праці такі іноземні автори, як С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн та інші.

Разом з тим у вітчизняній як науковій, так і навчальній літературі поняття «бренд роботодавця» не набуло поширення. Залишаються малодослідженими причини його виникнення та імплементації в практику управління персоналом, не визначено змістових характеристик, які розкривають сутність бренда роботодавця. Не здійснено належного обґрунтування доцільності інвестування компаніями коштів у його формування, зокрема визначення зисків, що їх одержує компанія від хорошого бренда (іміджу) на ринку праці. Бракує системних досліджень практики формування позитивного бренда роботодавця на вітчизняних підприємствах, а також впливу бренда роботодавця на товарний бренд та імідж компанії на ринку товарів (послуг). Це, своєю чергою, вказує на брак теоретико-методологічних досліджень природи бренда роботодавця і детермінантів поширення концепції бренда роботодавця в теорії та практиці управління персоналом.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. ДЕТЕРМІНАНТИ ПОШИРЕННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

У сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів, інноваційних тенденцій, постійних викликів і загроз з боку конкурентного ринкового середовища, пришвидшення розвитку управлінських технологій виживають і успішно розвиваються ті компанії, які володіють унікальними ресурсами. До таких ресурсів насамперед належить персонал. Саме співробітники з їхніми знаннями, вміннями, індивідуально-особистісними характеристиками, ціннісними настановами й світоглядом, мотивацією є джерелом конкурентних переваг підприємства на регіональному, галузевому, національному і глобальному ринках.

Динамізм, інноваційність, зміна управлінських технологій і парадигми управління загалом притаманні не тільки виробничим, інформаційним, фінансовим, дистрибуторським системам, а й системі менеджменту підприємства, зокрема системі управління людськими ресурсами. Завдання, підходи та технології управління персоналом, які тривалий період часу були ключовими й пильна увага до яких з боку керівників і співробітників служби персоналу забезпечувала підприємству безперечні конкурентні переваги як на ринку праці, так і на ринку товарів і послуг, на сьогодні втрачають свою пріоритетність. Тому зосередження уваги тільки на них уже не гарантує підприємству лідерства на ринках і високого рівня конкурентоспроможності, а отже, стійкого розвитку ані в короткостроковій, ані в довгостроковій перспективі.

Серед інноваційних інструментів управління людськими ресурсами чільне місце посідають технології формування лояльності працівників до брэнда роботодавця та використання його потенціалу для залучення, закріплення кваліфікованих і компе-

тентних працівників, збагачення й ефективного використання їхнього людського капіталу, формування соціально відповідального ставлення до праці та її результатів і посилення мотивації персоналу.

Можна виокремити кілька *основних причин поширення практики формування позитивного бренда роботодавця в управлінні персоналом і зростання його значущості для здобуття конкурентних переваг підприємством на ринках праці та товарів (послуг)*.

Перша причина — наймані працівники (людський капітал, трудовий потенціал) є найціннішим ресурсом підприємства (організації, закладу, установи) і країни загалом.

Безперечно, розуміння важливості людських ресурсів роботодавцями та керівниками не є новим у менеджменті, проте в сучасних умовах ця теза набуває нового змісту, нового формату й нового значення. Для посилення та збереження конкурентних позицій на ринку товарів і послуг підприємства мають постійно вдосконалювати технології, підвищувати якість своєї продукції (послуг), оптимізувати витрати, імплементувати в практику управління передові підходи і методи тощо. Роботодавці та керівники мають пам'ятати, що в сучасних умовах брак інновацій є не просто слабкою ланкою, що може загальмувати розвиток, а навіть загрозою для дальшого функціонування підприємства взагалі.

Створення інноваційних продуктів, технологій, наукових розробок є результатом діяльності кваліфікованих, компетентних, талановитих працівників, які володіють інтелектуальним капіталом, мають унікальні знання та здібності, здатні нестандартно мислити, уміють приймати ефективні рішення, швидко адаптуються до змін, мотивовані на професійне зростання, соціально відповідально ставляться до праці та її результатів. Зауважимо, що за умов нової (інноваційної, знанневої) економіки якісні параметри людського капіталу, насамперед його інтелектуальна та гуманітарна складові, стають основними засобами виробництва, а отже, головним джерелом конкурентних переваг.

У зв'язку з тим, що знання, уміння, навички, ціннісні й мотиваційні настанови, інші індивідуально-особистісні характеристики безпосередньо належать найманому працівникові як носієві людського капіталу, то цінність найманого працівника для підприємства суттєво збільшується. Тобто взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником мають вибудовуватися винятково на партнерських засадах, оскільки роботодавець (власник фізичного капіталу) стає чимдалі більшою мірою залежний від найманого працівника (власника людського капіталу), від його лояльності й

бажання реалізувати свій потенціал, свої знання, уміння, навички та здібності на певному підприємстві.

Практика свідчить, що традиційні підходи до управління персоналом, а саме: планування та добору персоналу, організації й регламентації праці, регулювання робочого часу, навчання та розвитку, оцінювання і контролю, мотивації й винагородження персоналу — не здатні гармонізувати інтереси найманого працівника та роботодавця як власників людського та фізичного капіталів, стимулювати інноваційний розвиток, формувати соціально відповідальне ставлення роботодавців до персоналу і персоналу — до праці та її результатів, залучати й закріплювати кваліфікованих і компетентних працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку.

Виходячи з цього дедалі більшої актуальності набуває зміна політики управління персоналом через зміну акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій згідно з трудовим законодавством на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти. Важливого значення набуває підвищення привабливості роботи в компанії, формування лояльного ставлення персоналу до підприємства й підприємства (роботодавця, керівництва) — до працівників, підвищення довіри роботодавців і найманих працівників один до одного, посилення індивідуалізації кадрової політики, зокрема у сфері мотивації та винагородження за працю, професійного та кар'єрного зростання, організації та умов праці, регулювання робочого часу тощо. А це, своєю чергою, потребує імплементації концепції брэнда роботодавця в практику управління підприємством, насамперед у практику управління людськими ресурсами.

Друга причина поширення практики формування позитивного брэнда роботодавця — те, що працівники з високим рівнем розвитку компетенцій і високою мотивацією є рідкісним ресурсом. Навіть за умов перевищення на ринку праці пропонування представників окремих категорій і професійних груп над попитом з боку роботодавців, залишається дефіцит працівників, які володіють рідкісними знаннями, винятковими компетенціями та інноваційними технологіями, керівників з лідерським потенціалом. Приміром, за прогнозами консультантів, у США очікується величезна втрата лідерського потенціалу. Так, протягом найближчого часу 500 найбільших американських компаній втратять половину своїх топ-менеджерів¹.

¹ Rosethorn H. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal / H. Rosethorn. — Routledge, 2009. — P. 12.

Незважаючи на перманентні кризові явища в економіці, кількість вакансій для різних рівнів управління та в різних секторах економіки й у сферах професійної діяльності має тенденцію до збільшення, особливо порівняно з кількома десятками років тому. У людей як власників людського капіталу з'являється більше можливостей для вибору як способу реалізації своєї здатності до праці [працювати на умовах трудового договору чи цивільно-правових договорів (підряду, про виконання робіт, надання послуг), займатися підприємницькою чи незалежною професійною діяльністю, вихованням дітей чи веденням домашнього господарства], так і підприємства, організації, закладу, установи (місця роботи) відповідно до своїх потреб, інтересів, очікувань, можливостей та умов, які дають змогу реалізувати себе та надалі гармонійно розвиватися в особистісному, професійному та кар'єрному планах, а також одержати гідну, справедливую винагороду за працю.

Чимраз більше компетентних і талановитих кандидатів звертають увагу на репутацію компанії як роботодавця, поряд з такими чинниками, як сприятливі умови праці та соціально-психологічний клімат, зручний режим праці, відповідність життєвих цінностей і настанов основним положенням корпоративної культури підприємства, наявність умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання, можливості зробити внесок у розвиток організації, ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності, участь у благодійних акціях, волонтерських програмах та ін.

Як зазначає С. Гаддам, бізнес-середовище, у якому функціонують організації, є динамічним і швидкозмінним, тому залучення компетентних співробітників з технічними навичками має життєво важливе значення, і оскільки конкуренція серед організацій за кваліфікованих працівників є сильною, компаніям необхідно вирізняти себе з-поміж інших (мати специфічні, унікальні ціннісні пропозиції, очевидні матеріальні та нематеріальні переваги для найманих працівників. — С. Ц.)¹.

Третя причина поширення практики формування позитивного бранда роботодавця в управлінні персоналом пов'язана з тим, що часто працівника — носія унікальних технологій, працівника, який володіє інтелектуальними здібностями, цінними знаннями та навичками, винятковими компетенціями, не можна замінити іншим працівником, навіть кількома працівниками, незважаючи

¹ Gaddam S. Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management / S. Gaddam // The ICFAI Journal of Soft Skills. — 2008. — № 1. — Vol. 2. — P. 45–55.

на наявність у них необхідної кваліфікації, а отже, знань, умінь і навичок для виконання робіт (завдань і обов'язків) у певній сфері професійної діяльності. Втрачаючи такого працівника, підприємство не тільки втрачає потенційні можливості та конкурентні переваги на ринку, перспективи для дальшого, зокрема інноваційного, розвитку, а й стає донором (постачальником) компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників для підприємств-конкурентів. У зв'язку з цим втрата людського капіталу зі значно більшою силою негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

Крім того, втрата таких працівників посилює негативне сприйняття потенційними та наявними кандидатами на вакантні посади та робочі місця компанії як роботодавця. Це пов'язано з тим, що більшість кандидатів усвідомлюють, що кваліфіковані та компетентні працівники не залишають хорошого роботодавця, компанію, де створені умови для реалізації людського потенціалу та розвитку, де панує атмосфера поваги один до одного та довіри, де власники цінують внесок кожного працівника в досягнення цілей і пропонують гідну конкурентну винагороду за працю. Отже, вплив людського капіталу, насамперед талановитих, креативних і активних керівників, професіоналів і фахівців, вказує на наявність проблем і вузьких місць у компанії, насамперед пов'язаних з побудовою ефективної системи управління людськими ресурсами.

Четверта причина поширення практики формування позитивного бренда роботодавця в управлінні персоналом — інформатизація суспільства, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності людей, у тому числі в різних сферах трудової діяльності. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призводить до більшої доступності різноманітної, зокрема професійної, інформації про можливості працевлаштування, конкурентні переваги підприємств. Зростає доступність не тільки інформації щодо переваг, позитивних аспектів роботи на певному підприємстві, а й інформації щодо наявних проблем, недоліків, негараздів, пов'язаних із працевлаштуванням, умовами роботи, соціально-психологічним кліматом і винагородою за працю, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, ставленням роботодавців (власників) до персоналу і керівників різних рівнів управління до своїх підлеглих.

Поширення негативної інформації про підприємство у зовнішньому середовищі перешкоджає залученню компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників, що часто стає загрозою не

тільки для розвитку, а й для забезпечення життєдіяльності підприємства, особливо у поєднанні, як уже зазначалося, з високим рівнем плинності працівників, насамперед активних, висококваліфікованих, компетентних, з високим рівнем мотивації.

У зв'язку з цим керівники та співробітники служби персоналу мають дбати про те, щоб наявні та потенційні кандидати, інші зацікавлені сторони одержували інформацію про переваги, позитивні аспекти роботи на підприємстві, унікальні пропозиції, які вирізняють підприємство з-поміж інших і створюють очевидні конкурентні переваги на ринку праці.

Утім зазначене в жодному разі не означає використання формальних і неформальних комунікаційних мереж для поширення неправдивої інформації про підприємство як роботодавця в зовнішньому середовищі. Це пов'язано з тим, що залучення у такий (нечесний) спосіб компетентних і кваліфікованих працівників, замовчування на етапі добору інформації про наявні на підприємстві вузькі місця, зрештою, не принесе користі та зисків підприємству.

З одного боку, після працевлаштування, прийшовши на підприємство, працівники швидко зрозуміють, що наявна ситуація суттєво відрізняється від сформованого на етапі пошуку роботи уявлення про підприємство як місце роботи. Більшість кваліфікованих, компетентних і талановитих працівників, швидше за все, звільняться. Після звільнення колишні працівники поширюватимуть у бізнес-середовищі, у професійних і ділових колах інформацію про підприємство не тільки як непривабливого роботодавця, а й як нечесного, такого, що не додержується своїх обіцянок, намагається добитися бажаного для нього результату навіть ціною втрати довіри та репутації. У кінцевому підсумку всі затрачені керівниками та співробітниками служби персоналу зусилля щодо поширення привабливої інформації про підприємство як роботодавця будуть зведені нанівець, а іноді погіршать ситуацію та бренд роботодавця.

З другого боку, навіть якщо частина з працівників унаслідок різних обставин, наприклад, недостатнього рівня своєї конкурентоспроможності, особливо браку необхідного досвіду роботи в певній сфері професійної діяльності, залишиться працювати на підприємстві, не можна очікувати від таких працівників високого рівня лояльності до роботодавця, який сам продемонстрував свою нечесність, нелояльність на початку їхніх взаємовідносин. За таких обставин не можна також чекати й на високий рівень мотивації найманих працівників, їх прагнення зробити внесок у розвиток підприємства, інноваційну активність, а отже, на хоро-

ші результати попри потенційні можливості, наявні компетенції таких працівників і навіть талант окремих з них.

У зв'язку з цим керівники та співробітники служб персоналу підприємств, які мають певні проблеми у сфері управління персоналом, мають спочатку спрямувати свої ресурси та зусилля на вирішення цих проблем, налагодження бізнес-процесів, удосконалення методів, HR-процедур і технологій, запровадження стратегічно важливих напрямів роботи з персоналом, яким взагалі не приділяється увага, скажімо, оцінювання, навчання та розвиток персоналу, планування кар'єри, формування та розвиток корпоративної культури тощо. Тільки після розв'язання наявних проблем, удосконалення роботи з персоналом, імплементації кращих HR-практик і технологій варто братися за просування бренда роботодавця в зовнішньому середовищі.

П'ята причина поширення практики формування позитивного бренду роботодавця — зростання взаємозалежності іміжду компанії, товарного бренда та бренду роботодавця. Практика діяльності іноземних компаній свідчить про те, що бренд роботодавця та товарний бренд тісно взаємозв'язані. З одного боку, сильний товарний бренд позитивно впливає на бренд роботодавця. Наявність відомих товарних брендів є однією з характеристик, яка визначає привабливість підприємства на ринку праці. Споживачі, які віддають перевагу певним товарам чи послугам, із задоволенням сприйматимуть пропозицію працювати в компанії, яка займається їх виробництвом (збутом) чи наданням. І навпаки, негативна інформація, особливо щодо конфліктних ситуацій, пов'язаних з товарами чи послугами підприємства, й оприлюднена в засобах масової інформації, в інтернет-ресурсах негативно впливає на бренд роботодавця й не сприяє залученню на підприємство компетентних і кваліфікованих фахівців, посиленню лояльності та підвищенню мотивації наявного персоналу.

З другого боку, бренд роботодавця також впливає на товарний бренд. Існує висока ймовірність того, що кандидати на вакантні посади негативно ставитимуться як до компанії, так і до товарів і послуг, які вона виготовляє (продає) чи надає, після невдалої спроби працевлаштуватися в ній. Негативне ставлення до компанії формується, коли фахівці, долучені до процесу добору, не надають зворотного зв'язку після одержання резюме кандидата, не телефонують і не повідомляють про ухвалене, зазвичай негативне, рішення після проходження кандидатом інтерв'ю.

Що стосується компаній, які приділяють увагу формуванню позитивного бренду роботодавця, то вони одержують додаткові

зиски від зміцнення взаємовідносин з потенційними споживачами товарів і послуг. Підприємство здатне справити позитивне враження на кандидатів навіть у разі відмови їм у прийнятті на роботу. Налагодження зворотного зв'язку з кандидатом у підсумку вартуватиме підприємству значно менше, аніж втрати через невдоволених кандидатів і нелояльних споживачів. За незначних фінансових витрат підприємство може сформувати позитивний бренд роботодавця та підвищити лояльність споживачів до товарів і послуг.

1.2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Термін «бренд роботодавця» (employer brand) уперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент компанії *People in Business*¹. Згодом, у 1996 р., він разом з Т. Емблером, старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу, навів визначення поняття «бренд роботодавця» у статті, опублікованій у *Journal of Brand Management*. Цю статтю вважають першою спробою з'ясувати перспективи застосування методів бренд-менеджменту у сфері управління людськими ресурсами, і її автори тлумачать поняття «бренд роботодавця» як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що їх надає роботодавець і які ототожнюються з ним².

На думку фахівців британського дипломованого інституту персоналу і кадрового розвитку (Chartered Institute of Personnel and Development), бренд роботодавця — це набір характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду³.

Під поняттям «бренд роботодавця» Б. Мінчінгтон розуміє імідж організації як «відмінного місця роботи» у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.)⁴.

¹ Компанія *People in Business* є одним з лідерів в управлінні брендом роботодавця; вона розробляє стратегії, які дають змогу організаціям — світовим лідерам залучати й утримувати талановитих працівників, необхідних для досягнення успіху [<http://www.people-in-business.com/who-we-are/#/overview/>].

² *Ambler T.* The employer brand / Т. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management* — 1996. — № 4. — Р. 185–206.

³ <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>

⁴ *Мінчінгтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 22.

К. Бацхаус і С. Тікоо трактують бренд роботодавця як образ підприємства, який вирізняє його з-поміж конкурентів¹.

Як зазначають Л. Сартейн і М. Шуманн, бренд роботодавця є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б, своєю чергою, мотивували б їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренда роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти і здійснити бізнес усередині та зовні².

О. Бруковська і Н. Осовицька пропонують розглядати поняття «бренд роботодавця» з таких найпоширеніших позицій:

1) образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх заінтересованих осіб (наявних і колишніх співробітників, кандидатів, клієнтів, акціонерів);

2) сукупність економічних, професійних і психологічних вигід, які одержує працівник, приєднуючись до компанії;

3) спосіб, у який власники/керівники формують ідентичність свого бізнесу, починаючи з базових засад і цінностей і закінчуючи тим, як вони доносять її до всіх заінтересованих осіб³.

На основі аналізу поглядів різних дослідників щодо поняття «бренд роботодавця» можна виокремити підходи до його тлумачення:

— сукупність різноманітних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним;

— набір характеристик і якостей, що відрізняють компанію від інших;

— образ підприємства, який виокремлює його з-поміж конкурентів;

— відмінне місце роботи у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку.

Спільною характеристикою різних підходів до тлумачення поняття «бренд роботодавця» є акцентування уваги на відмінних (унікальних, специфічних) характеристиках, перевагах, цінностях (очевидних і неявних, усвідомлених і неусвідомлених, матеріальних і нематеріальних), які вирізняють компанію з-поміж інших і які важливі для залучення й утримання наявних і потенційних співробітників.

¹ *Backhaus K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. — 2004. — Vol. 9. — № 5. — P. 502.*

² *Сартейн Л. Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — С. 27–28.*

³ *Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — С. 9.*

Для визначення змістових характеристик, які розкривають сутність поняття «бренд роботодавця» доцільно дослідити дефініції поняття «бренд».

Термін «бренд» походить від лат. brand і перекладається як тавро, клеймо, знак, який у Давньому Римі використовували для таврування домашньої худоби. У ХХ ст. термін «бренд» став одним із ключових у маркетингу та в рекламі. Під брендом зазвичай розуміють певний образ (уявлення) конкретного продукту на ринку.

Відповідно до визначення Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association) бренд — це назва, термін, дизайн, символ або будь-яка інша характеристика, яка відрізняє одного продавця товару або послуги від інших продавців¹.

К. Келлер підкреслює, що коли маркетолог створює нове ім'я, логотип чи символ для нового продукту, він створює бренд².

Дж. Грегорі та Дж. Вієчманн стверджують, що бренд — це не річ, не продукт, не компанія і не організація. Бренди не існують в реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд найдоречніше описати як сукупність усього досвіду людини, його сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують у свідомості або конкретних людей, або суспільства загалом³.

Досліджуючи взаємозв'язок корпоративної репутації, брендування й управління персоналом, Г. Мартін і С. Хетрік трактують бренд як відданість задекларованим зобов'язанням щодо певної сфери діяльності, чи то стратегічного планування, маркетингу чи управління персоналом, у кожній дії, у кожному корпоративному рішенні, щоразу в процесі взаємодії з клієнтами та співробітниками, що спрямоване на підвищення стратегічної цінності організації⁴.

Виходячи зі змісту поняття «бренд» та з огляду на специфічність управління людськими ресурсами сформулюємо *концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «бренд роботодавця»*:

По-перше, бренд роботодавця є певним образом підприємства як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей

¹ Dictionary of American Marketing Association [Electronic resource]. — Retrieved from : <http://www.marketing-dictionary.org/Brand>

² Keller K. L. Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity / K. L. Keller. — Pearson, 2013 — P. 30.

³ Gregory J. Leveraging the Corporate Brand/ J. Gregor, J. Wiechmann. — McGraw-Hill, 1997. — 256 p.

⁴ Мартин Г. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2008. — С. 52.

(працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів) або громадськості загалом.

По-друге, бренд роботодавця як певний образ підприємства є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи: у процесі пошуку роботи (під час проходження інтерв'ю, тестування тощо), працевлаштування (укладання трудового договору), роботи (перебування у соціально-трудовах відносинах), звільнення з роботи (розірвання трудового договору), після припинення соціально-трудовах відносин (зміни місця роботи внаслідок різних причин, виходу на пенсію).

По-третє, бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, який викликає певні емоції (позитивні, негативні) у певних людей (працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів). Приміром, дуже приваблива компанія; гарна компанія; пересічна компанія, нічого незвичного; не дуже хороша компанія; жахлива компанія.

По-четверте, бренд роботодавця визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, що вирізняють підприємство з-поміж інших підприємств, насамперед конкурентів.

По-п'яте, бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для певної цільової аудиторії (працівників та наявних і потенційних кандидатів), а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Отже, *бренд роботодавця* — це стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, сформований на основі досвіду взаємодії певних категорій людей з підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (перевагами роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників, наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

До поширення в теорії та практиці управління персоналом поняття «бренд роботодавця» для характеристики компанії як роботодавця (найкращого) у наукових і професійних колах використовувалися різні поняття: «найкраще місце роботи», «роботодавець вибору» тощо.

Р. Герман і Дж. Гіоіа сформулювали таку дефініцію поняття «роботодавець вибору» (Employer of Choice): це — будь-який роботодавець будь-якого розміру в державному, приватному, неприбутковому секторі, який приваблює, створює найкращі умови та утримує найкращі таланти протягом тривалого періоду,

оскільки працівники роблять свій вибір на користь цього роботодавця¹.

Одним з фундаментальних понять у теорії та практиці бренд-менеджменту людських ресурсів є поняття *ціннісна пропозиція роботодавця* (Employer Value Proposition — EVP). Б. Мінчінгтон розглядає ціннісну пропозицію роботодавця як сукупність асоціацій і вигід, які надає організація в обмін на навики, здібності та досвід співробітника².

Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс і Е. Екселрод тлумачать ціннісну пропозицію для співробітників як сукупність того, що кожного дня відчувають і одержують співробітники на роботі: від внутрішнього задоволення роботою до атмосфери на робочому місці, керівництва, колег, винагороди тощо. Сутність ціннісної пропозиції полягає в тому, наскільки компанія задовольняє потреби та очікування людей³.

С. Рогерс і С. Марцотте акцентують увагу на тому, що сукупна винагорода є важливою частиною ціннісної пропозиції роботодавця, проте остання охоплює набагато більше — увесь досвід, від філософії та місії до цінностей, культури та робочого середовища. Найманих працівників можуть приваблювати різні аспекти роботи в компанії: сильні лідери; хороша команда; безпека праці; хороший соціальний пакет; інновації; стабільність; можливість зробити внесок у розвиток компанії⁴.

С. Берроу та Р. Мослі також наголошують на тому, що ціннісна пропозиція роботодавця передбачає не просто певні фінансові пакети, а всю сукупність інших специфічних переваг, що пропонують різним цільовим групам⁵. У наступних своїх працях, присвячених дослідженню бренд-менеджменту роботодавця, Р. Мослі, аналізуючи понятійно-категоріальний апарат, акцентує увагу на тому, що варто говорити про ціннісну пропозицію не роботодавця, а працівника (Employee Value Proposition), апелюючи до того, для кого ця пропозиція сформована. Автор зазначає, що якщо проводити пара-

¹ Herman R. E. How To Become an Employer of Choice / R. E. Herman, J. L. Gioia. — Oakhill Press, 2000. — 256 p.

² Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 62.

³ Michaels E. The War for Talent / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod. — Harvard Business Press, 2001. — P. 43.

⁴ Rogers S. The Bigger Picture: Using an Employee Value Proposition to Attract and Retain Talent [Electronic resource] / S. Rogers, S. Marcotte. — Retrieved from : http://cdn2.hubspot.net/hubfs/152016/Webinars/hrs_employee_value_proposition_121615.pdf.

⁵ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 123.

лелі зі споживчим брендом, то ціннісна пропозиція працівника більшою мірою подібна до ціннісної пропозиції споживача¹.

Також Р. Мослі наводить принципові відмінності між поняттями «бренд роботодавця» та «ціннісна пропозиція роботодавця». Згідно з його підходом, якщо бренд роботодавця визначає наявну репутацію компанії як роботодавця за якісними характеристиками (і стосується переваг), то ціннісна пропозиція описує якісні характеристики, з якими компанія хоче, щоб її асоціювали. Р. Мослі зазначає, що ціннісна пропозиція роботодавця не є комплексним поняттям, що описує все, що пропонує роботодавець найманим працівникам. Ціннісна пропозиція характеризує визначні та диференційовані характеристики бренду².

Отже, *ціннісну пропозицію роботодавця* пропонуємо трактувати як сукупність унікальних пропозицій, відмінних вигід, переваг, які надає підприємство (роботодавець) в обмін на знання, навички, компетенції, відданість і лояльність працівників. Ціннісна пропозиція визначає привабливість підприємства як роботодавця для співробітників, наявних і потенційних кандидатів.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання:

- чому працівник має працювати на цьому підприємстві?
- чому він повинен залишитися на ньому?
- чому він має працювати з високою самовіддачею?
- чому працівник має рекомендувати роботодавця іншим потенційним співробітникам?
- чому колишній співробітник має повернутися працювати на підприємство?

Потрібно розрізняти поняття *бренд роботодавця* та *брендинг роботодавця* (*брендування у сфері управління персоналом*).

Дж. Сулліван розглядає брендинг роботодавця як цілеспрямовану, довгострокову стратегію формування обізнаності та сприйняття певної організації наявними й потенційними працівниками, а також стейкхолдерами³.

К. Бацхаус і С. Тікоо трактують брендинг роботодавця як процес створення пізнаваної й унікальної ідентичності роботодавця⁴.

¹ Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers / R. Mosley. — New York : Wiley, 2014. — P. 4.

² Там само.

³ Sullivan J. Eight elements of a successful employment brand [Electronic resource] / J. Sullivan. — ER Daily. — 2004. — 23 February. — Retrieved from : <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.

⁴ Backhaus K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. — 2004. — Vol. 9. — № 5. — P. 502.

На думку фахівців міжнародної консалтингової компанії *Universum Global*, брендинг роботодавця — це процес просування компанії як місця роботи (роботодавця) серед бажаних цільових груп, яких компанія потребує і хоче залучити та утримати¹.

Р. Мансуров тлумачить брендинг роботодавця як комплекс цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері².

Отже, спільним для підходів різних авторів до трактування поняття «брендинг роботодавця» є розгляд його як певного процесу чи комплексу заходів.

Виходячи з нашого дослідження під *брендингом роботодавця* (брендуванням у сфері управління персоналом) пропонуємо розуміти систему заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу підприємства як роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих, компетентних і талановитих фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

Поряд з розглянутими термінами («бренд роботодавця» та «брендинг роботодавця») треба взяти до уваги поняття *бренд-менеджмент людських ресурсів* (*бренд-менеджмент роботодавця*).

Як зазначає Р. Мослі, брендинг роботодавця віддзеркалює найвідчутніші форми бренд-менеджменту, пов'язані з послідовним використанням логотипу бренда та інших елементів видимого дизайну для ідентифікації та диференціації бренду. Разом з тим це є тільки одним аспектом бренд-менеджменту. Важливим є систематичне управління широким спектром елементів, які формують досвід і репутацію бренду. Іншими словами, якщо брендинг роботодавця можна описати як дискретну діяльність, бренд-менеджмент роботодавця віддзеркалює вищий рівень координації діяльності у сфері управління персоналом зі значним рівнем інтеграції процесів добору, адаптації, управління талантами, управління діяльністю та розвитку лідерства³.

Одним з ключових у теорії та практиці бренд-менеджменту людських ресурсів є поняття *цільова аудиторія*. Це — сформовані за певними ознаками (характеристиками) групи осіб, на яких

¹What is employer branding? [Electronic resource]. — Retrieved from : <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding>.

²Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — С. 25.

³Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers / R. Mosley. — New York : Wiley, 2014. — P. 3.

спрямована маркетингова комунікація, зокрема заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Близьким до поняття «цільова аудиторія» є поширений сьогодні в різних теоріях та управлінських практиках термін «стейкхолдер» (заінтересована сторона. — С. Ц.).

Кожне підприємство має свій імідж і бренд роботодавця незалежно від того, чи приділяє увагу керівництво питанням його формування. У разі коли підприємство не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного бренду роботодавця, останній може негативно вплинути на його конкурентоспроможність на ринку, гальмувати розвиток через відсутність кваліфікованих і компетентних працівників, низьку лояльність і мотивацію персоналу.

Сильний бренд роботодавця є джерелом конкурентних переваг підприємства не тільки на ринку праці, а й на товарному ринку та ринку послуг. Як зазначають Р. Герман і Дж. Гіоїа, компанії, які вибороли право називатися кращими роботодавцями, насолоджуються такими вигодами, як вищий рівень результативності, стабільність персоналу, акумуляція знань, забезпечення лояльності споживачів, задоволення працівників роботою та зростання прибутків¹.

З-поміж конкурентних переваг, які одержують підприємства із сильним брендом роботодавця, варто виокремити такі:

- підвищення лояльності та зменшення плинності персоналу;
- підвищення мотивації працівників;
- збільшення кількості відгуків на рекламні оголошення від кваліфікованих, компетентних і талановитих кандидатів, скорочення часу та фінансових ресурсів на добір персоналу;
- поліпшення результатів праці: підвищення продуктивності праці, рентабельності діяльності, поліпшення якості товарів (послуг, робіт);
- зростання ініціативи, творчості та інноваційної активності персоналу;
- зменшення опору змінам, швидка адаптація до них;
- стійкість підприємства під час економічної нестабільності;
- створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку (ринку послуг);
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- поліпшення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня згуртованості трудового колективу, зменшення кількості конфліктів;

¹ *Herman R. E. How To Become an Employer of Choice / R. E. Herman, J. L. Gioia. — Oakhill Press, 2000. — 256 p.*

- зміцнення трудової та виконавчої дисципліни;
- підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) та ін.

Відповідно до дослідження Employer Branding Global Research Study компанія, яка займається формуванням позитивного бренда роботодавця, одержує низку переваг, які наведено на рис. 1.1.

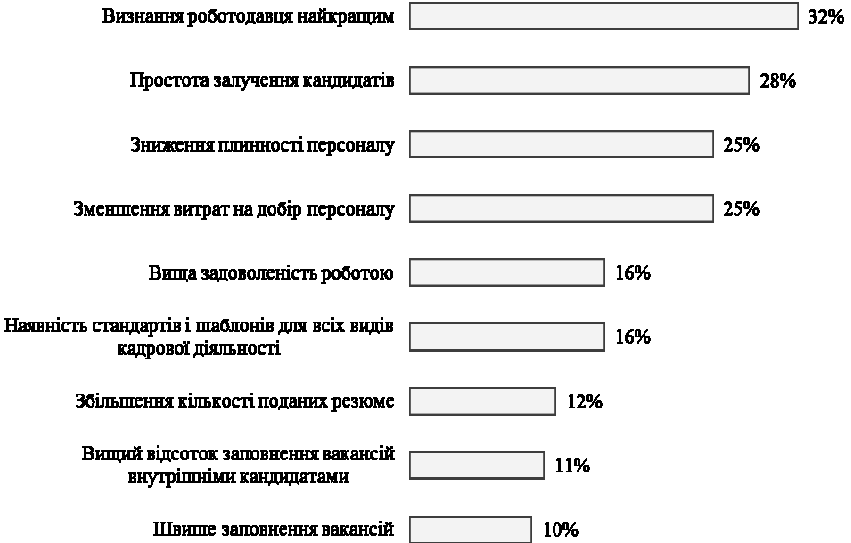


Рис. 1.1. Переваги формування позитивного бренду роботодавця для компанії відповідно до дослідження Employer Branding Global Research Study

Джерело: <http://www.brettmitchington.com>

Дослідження Boston Consulting Group та World Federation of People Management Associations показали, що хороша HR-практика впливає на результати праці¹. Більше того, зв'язок між специфічними практиками та ключовими бізнес-показниками стосується питань формування бренду роботодавця. Як свідчать дані табл. 1.1, чотири найвпливовіші сфери управління людськими

¹ Дослідження було проведено у 2012 р., під час якого було опитано 4288 менеджерів з персоналу та інших функціональних і лінійних керівників щодо їхніх функціональних можливостей та стратегій у сфері управління людськими ресурсами. Після цього ці результати були порівняні з фінансовими показниками кожної компанії.

ресурсами або прямо (у разі формування бренда роботодавця), або непрямо (у разі організаційних підходів до добору, адаптації, закріплення та управління талантами) пов'язані з різними формами бренд-менеджменту людських ресурсів¹.

Таблиця 1.1

**ВПЛИВ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Практика	Різниця між фінансовими результатами компаній з найбільш ефективними практиками у відповідній сфері та компаніями з найменш ефективними, разів	
	доходи	маржинальний прибуток
1. Добір персоналу	3,5	2,0
2. Адаптація нових працівників та закріплення	2,5	1,9
3. Управління талантами	2,2	2,1
4. Формування бренда роботодавця	2,4	1,8
5. Управління результатами та винагородами	2,1	2,0
6. Розвиток лідерства	2,1	1,8
7. Налагодження HR-процесів	1,8	1,8
8. Глобальне управління людськими ресурсами та міжнародна експансія	1,8	1,7
9. Підвищення залученості персоналу	1,8	1,6
10. Запровадження HR-аутсорсингу	1,6	1,7

Джерело: Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers / R. Mosley. — New York : Wiley, 2014. — P. 3.

Отже, сприйняття бренда роботодавця потенційними та наявними працівниками є індикатором загального рівня розвитку і зрілості компанії. Якщо талановиті, висококваліфіковані, компетентні фахівці прагнуть працювати на підприємстві, то це є найвищою мірою визнання високої якості менеджменту. У зв'язку з цим формування позитивного бренду роботодавця є невід'ємною складовою стратегії підприємства, оскільки через інструменти

¹ Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers / R. Mosley. — New York : Wiley, 2014. — P. 2.

створення позитивного образу підприємства, підвищення його привабливості для співробітників, наявних і потенційних кандидатів, посилення їх відданості та лояльності до роботодавця можна здобути конкурентні переваги на ринках праці, товарів і послуг.

1.3. ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Науковці та практики, що досліджують проблематику розвитку концепції брэнда роботодавця в управлінні персоналом, наголошують на взаємозв'язку брэнда роботодавця з різними кадровими функціями. Частина дослідників підкреслюють взаємозв'язок брэнда роботодавця з *рекрутингом і закріпленням персоналу на підприємстві*.

Л. Мороко та М. Унцлес зазначають, що з погляду внутрішньої спрямованості брэнд роботодавця скерований на наявних працівників, тимчасом як зовнішній фокус зорієнтований на інших стейкхолдерів, передусім потенційних працівників. Утримання наявних працівників, а також залучення та добір нових є ключовими функціями департаменту людських ресурсів¹.

Розглянутий підхід, однак, дещо звужений, і перелік кадрових функцій, з якими пов'язана робота щодо формування позитивного брэнда роботодавця, потребує уточнення і доповнення.

Так, Б. Мінчінгтон і Р. Естіс зазначають, що якщо керівники компанії вважають, що брэнд-менеджмент людських ресурсів стосується тільки рекрутингу персоналу, то, швидше за все, їхня компанія вже згорнула роботу щодо формування брэнда роботодавця внаслідок економічного спаду, тимчасом як конкуренти, які розуміються на концепції, і далі інвестують ресурси в рамках довгострокової стратегії розвитку брэнда роботодавця з метою залучення й утримання талантів².

Б. Мінчінгтон розширює перелік функцій, з якими пов'язане формування позитивного брэнда роботодавця, доповнюючи рекрутинг адаптацією та конкретизуючи функцію закріплення персоналу в компанії такими важелями, як заробітна плата й соціа-

¹ Moroko L. Successful Employer Brands / L. Moroko, M. Uncles // Brand Management. — 2008. — № 3. — Vol. 16. — P. 160–175.

² Minchington B. 6 Steps To An Employer Brand Strategy [Electronic resource] / B. Minchington, R. Estis. — Retrieved from : <https://www.ere-media.com/ere/6-steps-to-an-employer-brand-strategy>

льний пакет, премії та визнання, кар'єрне зростання, система комунікації, робоче оточення, дослідження серед співробітників¹.

Утім, незважаючи на ширший погляд Б. Мінчінгтона на взаємозв'язки бренд-менеджменту людських ресурсів з іншими кадровими функціями, його підхід залишається неповним. Йому бракує окремих функцій, від яких робота щодо формування позитивного бренда роботодавця не тільки залежить, але і з якими вона має бути повністю інтегрована з метою одержання конкурентних переваг підприємства на ринку. З-поміж таких функцій:

- навчання та розвиток персоналу;
- формування та розвиток корпоративної культури;
- оцінювання працівників;
- мотивація персоналу;
- звільнення працівників і підтримання контактів з колишніми працівниками та ін.

Взаємозв'язок бренд-менеджменту людських ресурсів з іншими функціями управління персоналом зображено на рис. 1.2.

Бренд-менеджмент людських ресурсів має сприяти ефективній реалізації практично всіх функцій управління персоналом: рекрутингу, уведенню в посаду, адаптації нових працівників, оцінюванню, мотивації, навчанню та розвитку персоналу, плануванню кар'єри, формуванню та розвитку корпоративної культури тощо. Крім того, за сучасних умов переважна більшість кадрових функцій не можуть бути успішно реалізовані без сильного бренду роботодавця: сприйняття підприємства потенційними та наявними співробітниками як найліпшого місця роботи.

Щодо взаємозв'язку бренду роботодавця та *рекрутингу персоналу*, то потреба в доборі нових співробітників на підприємствах, які мають сильний бренд роботодавця і надають кандидатам привабливі пропозиції, є набагато меншою внаслідок підвищення лояльності, закріплення співробітників на підприємстві та зниження плинності персоналу. Ефективність рекрутингу на таких підприємствах набагато вища, ніж на підприємствах зі слабким брендом роботодавця, що виявляється у:

- збільшенні кількості кваліфікованих і компетентних кандидатів, які відгукуються на рекламні оголошення про наявні на підприємстві вакансії;
- скороченні фінансових витрат на добір персоналу, зокрема на ключові посади;

¹ *Мінчінгтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 65.

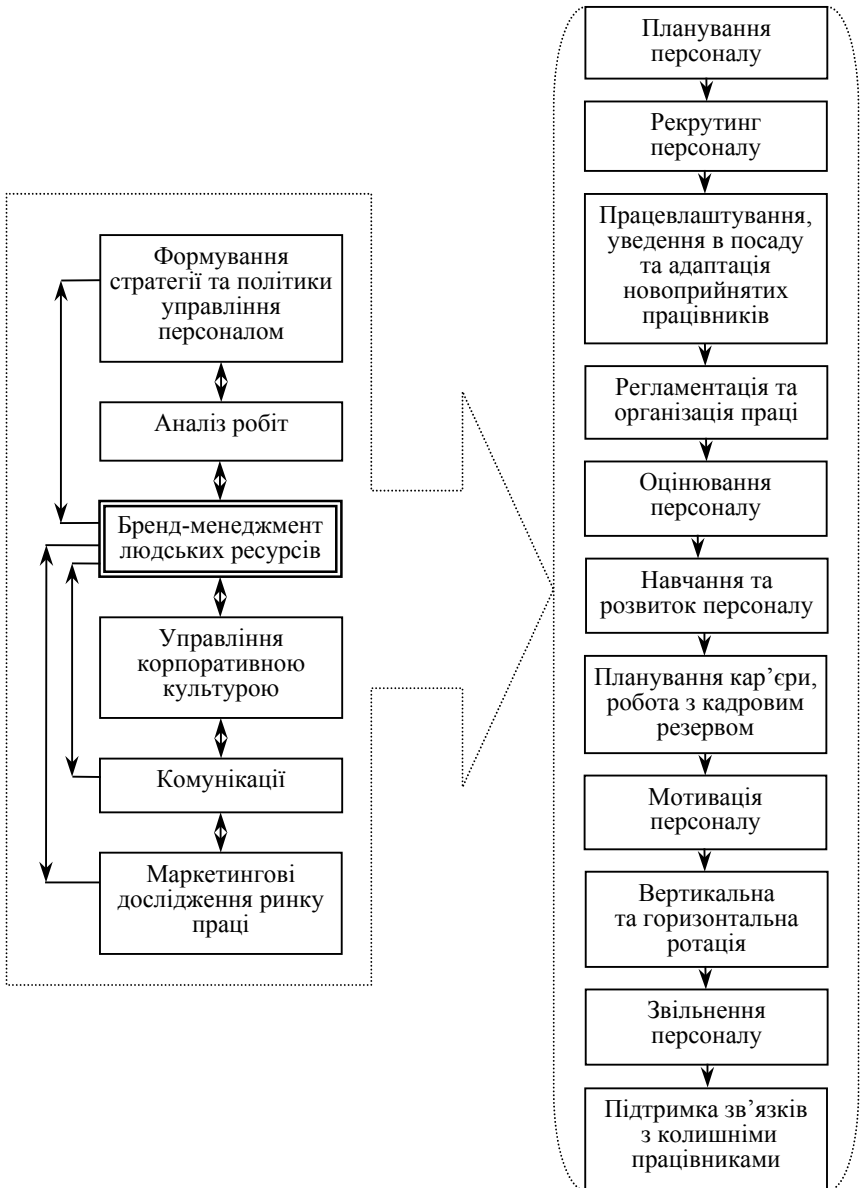


Рис. 1.2. Взаємозв'язок бренд-менеджменту людських ресурсів з іншими функціями управління персоналом

- збільшенні відсотка посад (робочих місць), заповнених працівниками, рекомендованими співробітниками підприємства;
- скороченні часу заповнення вакансії;
- збільшенні співвідношення кількості кандидатів, які прийняли пропозицію підприємства щодо роботи, і кандидатів, які відмовилися від працевлаштування на підприємстві з різних причин.

Завдяки підвищенню якості добору персоналу, залученню кваліфікованих і компетентних працівників збільшується відсоток працівників, які успішно проходять *випробувальний термін*. На підприємствах із сильним брендом роботодавця зменшується кількість випадків непроходження новоприйнятими працівниками випробувального терміну. Крім того, високий рівень компетентності та кваліфікації у поєднанні з бажанням нових співробітників працювати на підприємстві із сильною корпоративною культурою, сприятливою атмосферою, хорошими умовами праці, гідною справедливою оплатою праці, грамотним керівництвом пришвидшують період *адаптації*, і підприємство витрачає менше ресурсів на навчання нових працівників.

Ефективна *процедура введення в посаду та адаптації* дає змогу не тільки полегшити процес входження нових працівників у роботу, освоїти завдання, обов'язки, особливості комунікації, правила, норми, процедури тощо, мінімізувати стреси та напруження, а й сформувати лояльність і залученість працівників у діяльність підприємства, побудувати взаємовідносини між роботодавцем і найманим працівником на засадах довіри та партнерства.

За результатами дослідження рекрутингової компанії *Heidrick & Struggles* 40 % керівників вищого рівня не виправдовують сподівань або звільняються з роботи протягом 18 місяців через брак ефективних процедур уведення в посаду, належного зворотного зв'язку та програм розвитку, що, безумовно, дорого коштує компаніям¹.

Хороший бренд роботодавця сам по собі є значним *мотиваційним чинником* для співробітників підприємства. На підприємстві, де створені можливості для реалізації працівниками свого потенціалу, наявні умови для професійного та кар'єрного зростання, працівники відчують повагу з боку керівництва, свою цінність для підприємства, де панує атмосфера взаємодопомоги та підтримки, рівень мотивації працівників є набагато вищим.

¹ *Masters B. Rise of a headhunter* [Electronic resource] / B. Masters // Financial Times. — 2009. — № 30 (March). — Retrieved from : <https://www.ft.com/content/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac>

На підприємстві із сильним брендом роботодавця рівень задоволення працівників роботою та бажання зробити внесок у його розвиток набагато вищі. Завдяки цьому на таких підприємствах простежується поліпшення результатів праці та досягнення співробітниками поставлених цілей, зростає інноваційна активність персоналу й готовність працівників до нововведень і змін.

З іншого боку, підприємство, яке внаслідок різних обставин (суб'єктивних чи об'єктивних) не може запропонувати гідної оплати праці, конкурентного компенсаційного пакета і керівники якого не приділяють уваги нематеріальним методам мотивації, створенню сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату, не може сприйматися цільовою аудиторією як привабливий роботодавець та хороше місце роботи, а отже, мати сильний бренд роботодавця. Тобто мотиваційні програми (матеріальні та нематеріальні винагороди) є важливим фактором, що визначає привабливість роботи на підприємстві та бренд роботодавця.

Помилковим є підхід окремих фахівців, які вважають, що співробітники готові погодитися працювати за меншу заробітну плату на підприємстві, що має сильний бренд роботодавця¹. Так, підприємство із сильним брендом одержує низку вигід (зисків, переваг) від скорочення витрат на рекрутинг персоналу, адаптацію та навчання новоприйнятих працівників, підвищення результативності завдяки залученню компетентних і кваліфікованих співробітників, підвищенню їхньої лояльності та мотивації, готовності працівників поділяти цінності підприємства, узгоджувати власні кар'єрні плани зі стратегією його розвитку, однак, не внаслідок економії на компенсаційних пакетах, навчальних і мотиваційних програмах.

Щодо взаємозв'язку бренда роботодавця і *навчання та розвитку персоналу*, то аналогічно мотиваційним програмам умови для професійного та кар'єрного зростання, які пропонує підприємство, є важливою характеристикою його привабливості та бренда роботодавця. З іншого боку, підприємство із сильним брендом роботодавця має більше шансів залучити талановитих працівників, працівників, орієнтованих на дальший розвиток і навчання. Загалом орієнтація на навчання та розвиток є важливою корпоративною компетенцією, якою мають володіти співробітники багатьох підприємств, а також невід'ємним елементом їхньої корпоративної культури.

¹ Бруковская О. Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2010. — С. 19.

На підприємствах із сильним брендом роботодавця спостерігається поліпшення *соціально-психологічного клімату, трудової дисципліни*, зменшення кількості конфліктів, претензій і скарг з боку працівників, невиходів на роботу без об'єктивних причин та ін. Також на таких підприємствах простежується підвищення компетентності працівників за результатами підсумкового оцінювання персоналу, зокрема у формі атестації.

Крім того, у зв'язку з тим, що наявна на підприємстві процедура *оцінювання* має сприяти прийняттю ефективних кадрових рішень [визначення потреби в навчанні, вибір форм і методів навчання, оцінювання ефективності навчання, планування кар'єри, прийняття рішень щодо зарахування працівників до кадрового резерву, підвищення розряду, кваліфікаційної категорії, рангу, у посаді, підвищення посадового окладу (тарифної ставки, окладу), виплати премій, призначення надбавок за виконання особливо важливої чи термінової роботи, за високу професійну майстерність і високі досягнення в праці тощо], то на підприємствах, де нема оцінювання персоналу або використовуються неефективні його процедури, форми та методи, неможливо вибудувати ефективну систему управління персоналом, а отже, імплементувати концепцію брэнда роботодавця в практику менеджменту підприємства.

Щодо взаємозв'язку брэнда роботодавця та *корпоративної культури*, то для формування лояльності працівників до брэнда роботодавця важливо розвинути в них відчуття корпоративного духу, належності до команди, причетності до підприємства. Корпоративна культура, яка відповідає внутрішнім цінностям і настановам працівників, є важливим засобом, який формує лояльність, підвищує мотивацію, закріплює їх на підприємстві.

Корпоративна культура підприємства є результатом взаємодії власника з вищим керівниками, роботодавця — з найманими працівниками, керівників — з підлеглими, співробітників — з колегами та керівниками, колективу підприємства — з партнерами, клієнтами, конкурентами, державними органами влади, кандидатами на вакантні посади, громадськістю загалом. У процесі такої взаємодії формуються спільні цінності, правила, норми тощо. Для формування лояльності працівників до брэнда роботодавця важливо, щоб працівники не тільки додержувалися цих цінностей, правил, норм, а й поділяли їх. Багато важить не тільки зовнішня готовність додержуватися корпоративних правил і норм, а й внутрішнє бажання їх поділяти.

Для створення та зміцнення брэнда роботодавця важливо *підтримувати хороші стосунки з колишніми працівниками незалеж-*

но від того, за чиєю ініціативою відбулося звільнення. Рекомендації та відгуки знайомих суттєво впливають на думку про підприємство як роботодавця. Це, як уже зазначалося, стало особливо актуальним тепер, коли інформація стрімко поширюється різними каналами зв'язку, зокрема електронними. Тому негативне повідомлення про підприємство в Інтернеті може швидко погіршити його імідж.

Зберегти хороші стосунки з колишніми співробітниками, як стверджує більшість фахівців з управління персоналом, іноді складніше, ніж залучити й утримати компетентних і кваліфікованих працівників.

Виокремимо переваги збереження хороших стосунків і підтримання контактів з колишніми працівниками для підприємства:

- поширення такими працівниками хорошої інформації про підприємство, що позитивно впливатиме на його репутацію як на товарному ринку (ринку послуг), так і на ринку праці;

- колишні працівники є надійним джерелом інформації про підприємство для потенційних кандидатів і клієнтів;

- такі працівники можуть стати майбутніми (можливо, навіть стратегічно важливими) діловими партнерами, постачальниками чи клієнтами;

- колишні працівники добре знають специфіку підприємства, специфіку трудового колективу, особливості корпоративної культури й можуть рекомендувати потрібних кандидатів;

- колишні працівники можуть повернутися на роботу на підприємство, збагативши свій досвід, оволодівши новими знаннями та технологіями;

- таких співробітників підприємство може залучати до участі в проєктах, а також як консультантів.

Важливо також звернути увагу на те, що недостатня увага до питань формування позитивного брэнда роботодавця на будь-якому етапі взаємодії цільової аудиторії (потенційних і наявних співробітників) з підприємством може негативно позначитися на брэнді роботодавця, а отже, зашкодить ефективному вирішенню питань, пов'язаних з управлінням персоналом.

Розділ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

2.1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Успішність проектів і програм щодо формування позитивного бренда роботодавця підприємства (установи, організації) значною мірою залежить від опрацювання методологічних, методичних та організаційних питань його дослідження з метою виявлення сильних і слабких аспектів роботи на підприємстві, в установі, організації, наявних переваг і недоліків, конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

У процесі дослідження бренда роботодавця необхідно з'ясувати *сприйняття бренда роботодавця* (образу підприємства як місця роботи, думку про підприємство як про роботодавця) *на внутрішньому та зовнішньому ринках праці* цільовою аудиторією, зокрема власними працівниками, потенційними й наявними кандидатами, професійними товариствами, асоціаціями, партнерами на ринку праці (кадровими, рекрутинговими агентствами, вищими та професійно-технічними навчальними закладами, тренінговими, аутсорсинговими, консалтинговими компаніями), громадськістю загалом.

За результатами дослідження сприйняття бренда роботодавця підприємство може бути оцінене цільовою аудиторією так:

- дуже привабливе, що має чудові умови праці та висококонкурентний компенсаційний пакет;
- привабливе, яке має хороші умови праці й достатньо конкурентний компенсаційний пакет;
- нормальне, нічого особливого, зі звичайними умовами праці та середнім компенсаційним пакетом;

— не дуже хороше, має задовільні умови праці й не дуже конкурентний компенсаційний пакет;

— погане, яке має негідні умови праці та неконкурентний компенсаційний пакет.

Під час дослідження брэнда роботодавця треба визначити *атрибути брэнда роботодавця*, до яких належать:

- популярність підприємства на ринку праці;
- рівень лояльності до брэнда роботодавця працівників, потенційних і наявних кандидатів, інших представників зовнішньої цільової аудиторії;
- пізнаваність логотипу підприємства серед представників зовнішньої цільової аудиторії;
- кількість згадувань у засобах масової інформації, мережних ресурсах (співвідношення позитивних, негативних і нейтральних відгуків) тощо.

У процесі дослідження брэнда роботодавця важливо з'ясувати *конкурентоспроможність підприємства на ринку праці*. З цією метою потрібно визначити основних конкурентів підприємства, проаналізувати їхні сильні та слабкі сторони, визначити частку ринку, яку вони мають, про що йтиметься далі.

За результатами дослідження особливостей стратегії та політики управління персоналом, поведінки конкурентів на ринку праці та порівняння їх пропозицій з пропозиціями підприємства визначаються напрями посилення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Розробляючи програми з брэнд-менеджменту людських ресурсів, власники, керівники, фахівці у сфері управління персоналом визначають образ підприємства як роботодавця, який прагнуть сформуванати у потенційних і наявних кандидатів, співробітників, громадськості загалом. У зв'язку з цим власники, керівники та фахівці у сфері управління персоналом мають усвідомлювати, наскільки образ підприємства як роботодавця, що склався серед представників внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій, відрізняється від образу («ідеалу»), який вони прагнуть сформуванати.

Не менш важливим під час дослідження брэнда роботодавця є визначення переваг, сильних аспектів роботи на підприємстві, які приваблюють стейкхолдерів (представників зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій), а також недоліків, вузьких місць, що спричиняють зниження лояльності та мотивації, звільнення працівників і перешкоджають залученню компетентних і кваліфікованих кандидатів на вакантні посади (робочі місця).

Орієнтовні етапи дослідження бренда роботодавця наведено на рис. 2.1.

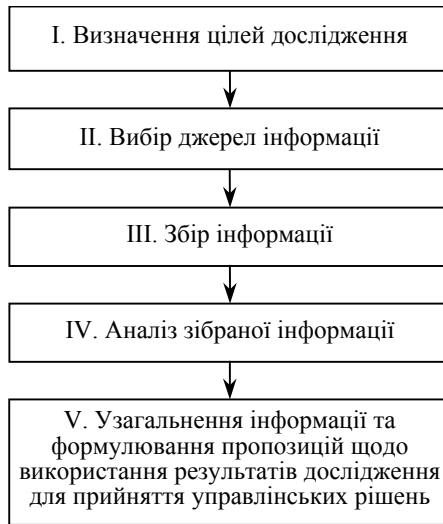


Рис. 2.1. Етапи дослідження бренда роботодавця

Етап I. Визначення цілей дослідження. Перш ніж приступити до вибору джерел інформації та її збору, треба з'ясувати цілі та напрями використання одержаної інформації. Такими цілями можуть бути:

- залучення й утримання кваліфікованих, талановитих, рідкісних на ринку праці фахівців;
- підвищення лояльності, залученості та закріплення працівників в підприємстві, в установі, організації;
- зменшення опору змінам, швидка адаптація до них;
- посилення мотивації працівників;
- оптимізація витрат на персонал, зокрема за допомогою використання аутсорсингових технологій;
- визначення доцільності вкладання коштів у формування позитивного бренду роботодавця тощо.

Етап II. Вибір джерел інформації. Залежно від цілей дослідження використовують внутрішні та зовнішні джерела інформації. З-поміж внутрішніх джерел варто виокремити такі:

- документи, які регламентують роботу з персоналом (штатний розпис, колективний договір, політика управління персона-

лом, положення про формування кадрового резерву в організації, рекомендації щодо організації добору персоналу, положення про введення в посаду (роботу), адаптацію працівників та систему наставництва, положення про оплату праці, преміювання персоналу, положення про оцінювання (атестацію) працівників, положення про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу тощо);

— корпоративні засоби інформації: корпоративна преса (газети, журнали, брошури), корпоративний сайт, сторінки підприємства в соціальних мережах, на сайтах із працевлаштування;

— облікова кадрова документація та статистична звітність підприємства;

— результати оцінювання працівників, аналізу виконання індивідуальних планів навчання та підвищення кваліфікації;

— результати дослідження рівня лояльності, залученості, задоволення роботою на підприємстві, мотиваційних факторів, соціально-психологічного клімату, корпоративної культури й ін.

До зовнішніх джерела інформації належать:

- нормативно-правові документи;
- аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості;
- наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом;
- інформаційні й рекламні матеріали, які публікують у засобах масової інформації та в Інтернеті;
- навчальні програми та плани випуску робітників і фахівців у професійно-технічних і вищих навчальних закладах;
- навчальні програми перепідготовки, підвищення кваліфікації та післядипломної освіти, які пропонують різні заклади, агентства, центри на ринку освітніх послуг;
- рекламні оголошення про вакансії у спеціалізованих виданнях і в Інтернеті, у тому числі в соціальних мережах, на сайтах із працевлаштування;
- ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;
- спеціалізовані виставки, конференції, семінари, круглі столи, ярмарки вакансій та ін.

Додаткову інформацію можна одержати від кандидатів на вакантні посади (робочі місця), інших осіб, яких не цікавлять відкриті на підприємстві вакансії, але котрі формують пропонування на ринку праці представників окремих професійних груп у певному регіоні.

До джерел інформації про конкурентів належать:

- сайти підприємств-конкурентів, сторінки підприємств у соціальних мережах;
- корпоративні видання, брошури, буклети тощо;
- експонати підприємств під час ярмарок вакансій, виставок, презентацій, днів відчинених дверей тощо;
- виступи працівників підприємств-конкурентів на конференціях, семінарах, круглих столах;
- засоби масової інформації та мережні ресурси;
- рекламні оголошення про вакансії;
- фахівці, які брали участь у відбіркових процедурах щодо працевлаштування на роботу до підприємств-конкурентів;
- фахівці, які працевлаштувалися на роботу до підприємств-конкурентів;
- колишні співробітники підприємств-конкурентів, які працевлаштувалися на роботу на підприємство;
- працівники підприємств-конкурентів, долучені до участі в соціологічних дослідженнях на конференціях, семінарах, тренінгах тощо;
- результати досліджень науковців і фахівців, опубліковані в наукових, навчальних і фахових виданнях, та ін.¹

Етап III. Збір інформації. Процедура та методи збору інформації залежать від цілей дослідження й джерел інформації. Перш ніж приступати до збору інформації, слід визначити її потрібний обсяг, носії та методи збору. Для збору інформації розробляють документи: бланки, форми, таблиці, опитувальні листки, анкети тощо. Документальне оформлення інформації полегшує її обробку й використання. На практиці набули поширення такі методи збору інформації:

- спостереження;
- опитування у різних формах, зокрема анкетування;
- контент-аналіз документів, публікацій, розміщених у мережних ресурсах, засобах масової інформації, інших матеріалів тощо.

Етап IV. Аналіз зібраної інформації. На цьому етапі обробляють і аналізують одержану інформацію. Результати дослідження можуть подаватися в описовій (текстовій), табличній чи графічній формах. Отримані дані можуть оброблятися з використанням статистичних методів і моделей.

¹ Див. Розділ 5 «Організаційно-економічні засади формування концепції бренда роботодавця на підприємстві».

Етап V. Узагальнення інформації та формулювання пропозицій щодо використання результатів дослідження для прийняття управлінських рішень. Результати досліджень використовуються під час:

- формування стратегії та політики управління персоналом;
- розроблення ціннісних пропозицій роботодавця;
- обґрунтування напрямів інвестування коштів у програми формування позитивного бренда роботодавця;
- опрацювання заходів щодо підвищення лояльності внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій до бренда роботодавця;
- визначення напрямів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Формування позитивного бренда роботодавця, зокрема сприйняття підприємства як хорошого місця роботи різними цільовими групами, потребує певних ресурсів: фінансових, людських ресурсів, часу. Очевидно, що власники, керівники, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренда роботодавця, очікують одержати певну вигоду (зиски, користь) від таких інвестицій. У разі якщо підприємство розробляє та реалізовує програми з формування позитивного бренда роботодавця та, відповідно, інвестує кошти в такі програми, то важливо оцінити результативність (успішність, ефективність) останніх.

2.2. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Методи дослідження бренда роботодавця — способи вивчення іміджу підприємства на ринку праці, сприйняття підприємства наявними та потенційними кандидатами.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою таких методів:

- опитування, зокрема у формі анкетування, працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.;
- дослідження лояльності працівників до бренда роботодавця;
- вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в мережних ресурсах;
- аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи;
- дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств;

— порівняння практики формування позитивного бренда роботодавця з кращими практиками у цій сфері та ін.

Розглянемо поширені методи дослідження бренда роботодавця.

Опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади (робочі місця), партнерів тощо може здійснюватися у формі:

- бесіди, у тому числі в неформальних умовах;
- анкетування (письмово чи в інтерактивному режимі).

Опитування може організовуватися службою персоналу разом з відділом маркетингу чи зв'язків з громадськістю або консалтинговою компанією і використовуватися для з'ясування потреб та інтересів різних цільових груп (аудиторій). За допомогою опитування можна дослідити рівень лояльності працівників до бренда роботодавця, рівень їхнього задоволення умовами, організацією праці, системою комунікацій, взаємовідносинами з керівництвом, соціально-психологічним кліматом, компенсаційним пакетом, можливостями професійного та кар'єрного зростання, мотиваційними програмами, системою оцінювання персоналу тощо. Можна з'ясувати очікування співробітників стосовно до компенсаційного, зокрема соціального пакета, системи преміювання, навчання, посадового просування, повноважень, графіка роботи, корпоративних заходів.

У разі залучення до такого опитування новоприйнятих працівників важливо з'ясувати ефективність процедури введення в посаду, програми адаптації працівників, системи наставництва, програм навчання для новоприйнятих працівників, зрозуміти, наскільки реальна ситуація на підприємстві відрізняється від уявлення, яке мали працівники про нього до працевлаштування на етапі пошуку роботи та проходження відбіркових процедур.

Опитування дає змогу підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони й на основі цього сформувані ціннісні пропозиції для різних сегментів цільових аудиторій. Одержану у процесі дослідження інформацію можна використати для розроблення заходів щодо посилення лояльності працівників, підвищення їхньої мотивації, залученості, розвитку корпоративної культури, поліпшення системи комунікацій, соціально-психологічного-клімату, підвищення ефективності різних кадрових процедур, зокрема добору, адаптації, навчання та розвитку, формування та підготовки резерву керівників, оцінювання тощо.

Важливу інформацію можна почерпнути від працівників, які звільняються з підприємства, під час *завершального інтерв'ю*. Таке інтерв'ю можуть проводити керівники різних рівнів управ-

ління (безпосередній і вищий керівники), співробітники служби персоналу, відділу комунікацій та ін.

У процесі завершального інтерв'ю важливо з'ясувати мотиви звільнення працівників, наприклад:

— незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі та непрофесійний стиль керівництва;

— погані умови праці;

— незручний графік роботи;

— брак перспектив професійного та кар'єрного зростання;

— незадовільний компенсаційний пакет;

— брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;

— недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов'язків на відповідній посаді;

— брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада);

— надмірне або недостатнє завантаження на роботі;

— нечіткість формулювання цілей і завдань;

— зміна пріоритетів і цінностей у житті;

— погіршення здоров'я;

— зміна місця проживання;

— вступ до навчального закладу для одержання відповідного рівня освіти, для навчання в аспірантурі чи докторантурі;

— вихід на пенсію тощо.

Особливо ретельно потрібно дослідити причини звільнень таких категорій працівників:

• керівників, особливо вищих керівників;

• працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісних на ринку праці фахівців;

• працівників, які перебували у резерві на заповнення вакантних посад керівників;

• новоприйнятих працівників на етапі випробувального терміну, а також працівників, що звільняються протягом першого робочого року;

• працівників, у навчання яких підприємство інвестувало значні кошти.

Під час завершального інтерв'ю можна одержати інформацію про наявні проблеми в діяльності окремих структурних підрозділів чи підприємства загалом, у системі комунікацій, взаємини в трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, низькою результативністю праці тощо.

Більшість працівників, які звільняються, позитивно ставляться до такої розмови й відверто діляться своїми міркуваннями не тільки про наявні проблеми, але й про можливі способи їх розв'язання.

Метод фокус-груп. Фокусоване групове інтерв'ю організують у формі розмови невеликої кількості респондентів (6–12 осіб) на задану тему. На відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а інтерв'юер лише скеровує розмову в потрібне русло. Фокус-групи широко використовуються в соціологічних і маркетингових дослідженнях. Метод дозволяє з'ясувати мотивацію людей, вивчити ставлення до певних проблем, факторів, процесів, процедур тощо.

Фокус-група може тривати від 1,5 до 3 годин. Однією з важливих умов результативного проведення фокусованого групового інтерв'ю є комфортність умов. Важливо, щоб кожен учасник фокус-групи не був обмежений часом для спілкування, відчував увагу до себе, значущість його думки та ставлення до певної проблеми, зумів налаштуватися на тему розмови та співробітництво у процесі обговорення проблеми.

Можна виокремити такі особливості фокус-групового інтерв'ю:

— дискусія має цілеспрямований (сфокусований) характер. Це означає, що тема дискусії, логіка проведення та форма запитань (кількість яких не має перевищувати десяти) визначаються заздалегідь і фіксуються в інструкції інтерв'юера;

— під час обміну думками учасники можуть не тільки змінювати власну думку, але й коригувати думки один одного;

— групова взаємодія, яка виникає у процесі дискусії, дозволяє інтерв'юеру одержати інформацію не тільки про те, що думають учасники дискусії, а й про те, чому вони так думають. Під час дискусії інтерв'юер пропонує підкріпити висловлювання фактами, виходячи з особистого досвіду;

— опитування здійснюється не серед експертів, а серед пересічних респондентів.

Зазвичай з однієї теми проводяться три-чотири фокус-групи. Практика свідчить, що учасники кожної групи часто демонструють не зовсім однакове бачення проблеми, причин її виникнення та способів розв'язання. Під час порівняння результатів обговорення різних фокус-груп можна виявити поширені підходи й зробити висновки щодо їх правомірності використання в інших ситуаціях тощо.

Вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації й розміщеної в мережних ресурсах. Для пошуку необхідної

інформації в Інтернеті можна скористатися різними пошуковими системами. Специфічним способом дослідження брэнда роботодавця з використанням інтернет-ресурсів є моніторинг інформації, розміщеної в соціальних мережах. З цією метою вивчають згадування про підприємство в найбільш популярних соціальних мережах серед представників різних цільових груп, що дає змогу відстежити, якою інформацією та в якому обсязі володіють фахівці в певній сфері професійної діяльності. Критеріями оцінювання іміджу підприємства в мережному просторі є частота та тематика згадувань про нього, кількісне співвідношення позитивної та негативної інформації.

Аналіз статистики звернень кандидатів у процесі пошуку роботи (відгуків на оголошення про вакансії). Збільшення чи зменшення кількості звернень кандидатів до підприємства під час пошуку роботи, зокрема відгуків на оголошення про вакансії, може бути спричинене крім впливу інших факторів (приміром, зміна попиту на товари та послуги, кон'юнктури ринку праці тощо) зміною (посиленням чи послабленням) конкурентних позицій (привабливості) підприємства на ринку праці, лояльності зовнішньої цільової аудиторії до брэнда роботодавця.

Опитування кандидатів, які звертаються до підприємства у процесі пошуку роботи, щодо їхньої оцінки привабливості роботи на ньому не завжди дасть змогу відстежити зміну лояльності зовнішньої цільової аудиторії, насамперед кандидатів, до брэнда роботодавця підприємства. Це пов'язано з тим, що до підприємства звертаються потенційно лояльні кандидати. Ті кандидати, які не є лояльними до брэнда роботодавця й володіють негативною інформацією про підприємство, частіше за все не звертаються під час пошуку роботи, навіть якщо тривалий час не можуть працювати.

У зв'язку з цим можна використати непрямий спосіб дослідження брэнда роботодавця, який ґрунтується на аналізі статистики звернень кандидатів. З цією метою підприємство може паралельно розмістити два подібних оголошення про наявні вакансії. У першому випадку в оголошенні зазначається найменування підприємства, а в другому — не зазначається. Приміром, це може бути «робота в компанії, яка динамічно розвивається», «робота в компанії, що є лідером в аграрному секторі економіки» тощо. Різниця в кількості відгуків на ці два оголошення може свідчити про репутацію підприємства на ринку праці. У разі більшої кількості звернень на оголошення, в яких зазначається найменування підприємства, можна говорити про хорошу репутацію підприємства.

тва як роботодавця. І навпаки, якщо переважає кількість відгуків на оголошення без найменування підприємства, то це може бути сигналом домінування негативної думки про підприємство серед зовнішньої цільової аудиторії. Співвідношення кількості звернень на такі оголошення про вакансії може бути своєрідним індексом бренда роботодавця.

Варто взяти до уваги певні застереження щодо використання цього методу дослідження: кандидати більшою мірою схильні довіряти оголошенням, у яких зазначається найменування підприємства, і менше довіряти оголошенням без його найменування, навіть тим, що містять привабливі пропозиції.

Незважаючи на це, більша кількість відгуків кандидатів на оголошення, в якому не зазначається найменування підприємства, порівняно з кількістю відгуків на оголошення, в якому вказано його найменування, однозначно свідчатиме про негативне сприйняття зовнішньою цільовою аудиторією підприємства як роботодавця, низьку лояльність кандидатів на вакантні посади та робочі місця до його бренду.

Дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств. Одночасно із замовленням рекрутингових послуг щодо заповнення вакансій у спеціалізованих агентствах підприємство може попросити відстежити відмови кандидатів прийняти пропозицію підприємства та з'ясувати причини таких відмов. Працюючи з великою кількістю кандидатів у процесі виконання замовлень щодо заповнення вакансій, фахівці агентства можуть зібрати дуже цінну для підприємства інформацію про міру його привабливості на ринку праці, лояльності наявних і потенційних кандидатів до бренда роботодавця.

Результати дослідження фахівці рекрутингового агентства можуть подати у вигляді звіту, який може містити таку інформацію:

- відгуки на вакансію;
- поінформованість (рівень обізнаності) кандидатів про підприємство та особливості роботи на ньому;
- оцінку привабливості підприємства як роботодавця за розробленою оцінною шкалою;
- відмову чи прийняття пропозиції кандидатом (згода на даліші відбіркові процедури);
- у разі відмови її мотиви.

Успішність роботи підприємства щодо формування власного бренда роботодавця можна оцінити на основі *порівняння з кращими практиками у цій сфері*. З цією метою підприємство може скористатися спеціально розробленими опитувальними листами

(анкетами), які дають змогу виявити, які з найкращих практик щодо формування позитивного бренда роботодавця використовуються на підприємстві. Приклад опитувального листка для визначення міри використання підприємством кращих практик щодо формування позитивного бренда роботодавця наведено в дод. А.

Використання подібної практики може слугувати для виявлення напрямів удосконалення HR-процесів і процедур з метою підвищення привабливості роботи на підприємстві, посилення лояльності внутрішньої цільової аудиторії до бренда роботодавця та закріплення компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників на підприємстві, визначення технологій просування бренда роботодавця на ринку праці з метою підвищення обізнаності зовнішньої цільової аудиторії з перевагами роботи на підприємстві (ціннісними пропозиціями роботодавця) та заохочення до роботи на ньому

2.3. ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ФОРМУВАННЯ КАПІТАЛУ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Формування позитивного бренда роботодавця, як уже зазначалося, потребує певних ресурсів — фінансових, людських, а також часу. Власники, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренда роботодавця, очікують дістати певний зиск від таких інвестицій. У зв'язку з тим, що бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, у тому числі у вигляді збільшення доходу, тому його [бренд роботодавця] можна розглядати з позиції теорії капіталу.

Через те що поняття *капітал* є багатогранним, різні науковці по-різному його трактують. У широкому розумінні капітал є загальною вартістю засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестованих у формування його активів¹. Треба наголосити на важливій характеристиці капіталу — його здатності приносити дохід.

Як зазначає Д. Аакер, капітал бренду — це активи (або зобов'язання) бренду, пов'язані з його назвою та символом, які доповнюють продукт чи послугу. Ці активи можна згрупувати у

¹ Бланк І. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк. — Киев : Ника-Центр, 2008. — 656 с.

такі чотири показники, як рівень обізнаності про бренд, сприйняття якості, асоціації з брендом і лояльність до бренду¹.

Запропоновані Д. Аакером показники, які характеризують капітал бренду, Б. Мінчінгтон адаптував до специфіки бренда роботодавця і розробив модель його капіталу, яка містить такі складові: рівень обізнаності про бренд роботодавця; сприйняття досвіду роботи; асоціації з брендом роботодавця; лояльність до бренда роботодавця².

Виходячи зі змісту поняття *капітал* сформулюємо визначення поняття *капітал бренда роботодавця*: це — сукупність сформованих на основі інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, котрі вирізняють його з-поміж інших, створюють конкурентні переваги, сприяють залученню та закріпленню компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності, мотивації, інноваційної активності, а отже, поліпшенню результатів праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства.

Розглянемо складові капіталу бренда роботодавця.

Рівень обізнаності про бренд роботодавця — це рівень поінформованості людей про характеристики (як позитивні, так і негативні) роботи на підприємстві.

Сприйняття досвіду роботи на підприємстві — це певні уявлення про роботу на підприємстві, які виникають у людей і ґрунтуються на враженнях, одержаних ними під час взаємодії з підприємством. Можна виокремити різні способи взаємодії зовнішньої цільової аудиторії з підприємством: перегляд оголошень про вакансії на сайтах із працевлаштування; ознайомлення з інформацією, розміщеною на сайті підприємства, у соціальних мережах, на YouTube; безпосереднє спілкування з керівництвом підприємства, співробітниками служби персоналу; відвідування днів відчинених дверей, ярмарок вакансій тощо.

Асоціації з брендом роботодавця — це думки, ідеї, які виникають у наявних і потенційних співробітників підприємства й пов'язані з назвою підприємства. Асоціації можуть бути пов'язані з власниками, вищими керівниками, відомими в певній сфері професійної діяльності фахівцями. Асоціації можуть охоплювати як раціональні, так і емоційні характеристики бренду. До раціональних характеристик бренда роботодавця належать конкурентні заробіт-

¹ Aaker D. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name / D. Aaker. — New York : The Free Press, 1991. — 299 p.

² Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 112.

на плата та соціальний пакет, можливості кар'єрного та професійного зростання, сприятливі умови праці, зручний графік роботи та ін. З-поміж емоційних характеристик, які можуть викликати певні асоціації, можна виокремити: репутацію підприємства; сприятливий соціально-психологічний клімат; доброзичливі взаємовідносини в колективі; підтримку та хороше ставлення з боку керівництва; наявність суперництва; відчуття працівниками своєї цінності, значущості та ін. Асоціації, пов'язані з брендом роботодавця, можуть бути вербальними, а також виникати на сенсорному рівні.

Отже, на основі досвіду взаємодії з підприємством у наявних і потенційних співробітників виникають враження про підприємство як про місце роботи та певні емоційні відчуття.

Лояльність до бренда роботодавця — готовність людини працювати на підприємстві, яка сформувалася в неї як результат позитивних асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця. Лояльність до бренда може виявлятися в позитивних відгуках працівників (наявних або колишніх) про підприємство, які вони розміщують в мережних ресурсах чи висловлюють в особистому спілкуванні, особливо не в присутності керівництва. Співробітники (наявні) можуть прямо й не говорити, що підприємство є хорошим роботодавцем, але якщо вони зазначають, що вони захоплюються своєю роботою, то це може вказувати на те, що підприємство є справді хорошим роботодавцем. Переконливим свідченням лояльності до бренда роботодавця є ситуації, коли співробітники стають на захист підприємства у разі, коли чують необ'єктивні висловлювання чи критику.

Капітал бренда роботодавця формується на різних етапах взаємодії підприємства (власників/роботодавців, керівників, фахівців з управління персоналом тощо) із цільовою аудиторією — наявними, потенційними та колишніми працівниками: до набуття досвіду роботи потенційними працівниками на підприємстві, під час роботи на підприємстві з моменту працевлаштування працівників і проходження ними випробувального терміна до звільнення, а також після звільнення з роботи.

Оскільки капітал бренда роботодавця формується не тільки у процесі взаємодії підприємства з потенційними, наявними та колишніми працівниками, а й з партнерами на ринку праці (рекрутинговими агентствами, центрами зайнятості, навчальними закладами, консалтинговими, тренінговими, аутсорсинговими компаніями), то аналогічно можна говорити про етапи взаємодії з підприємством контрагентів на ринку праці: до, під час і після співробітництва.

Для оцінювання рентабельності інвестицій у формування капіталу бренда роботодавця важливо визначити зиски, які одержує підприємство від позитивного бренда роботодавця, та витрати, пов'язані з його формуванням.

Зиски від позитивного бренда роботодавця підприємство може одержати у формі:

— збільшення доходу в результаті: поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці, ефективності використання робочого часу, завдяки збільшенню ймовірності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності та мотивації; поліпшення технічних характеристик, якості продукції (робіт, послуг) завдяки підвищенню інноваційної активності персоналу в результаті залучення креативних працівників, здатних до розробки й імплементації в практику новацій;

— зменшення додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію та навчання нових працівників і зменшення витрат унаслідок неукомплектованості персоналу через зниження плинності персоналу;

— зменшення витрат на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин, як-от: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію, вступом на навчання до навчального закладу тощо) у результаті поліпшення іміджу підприємства на ринку праці тощо.

Крім того, вкладання коштів у програми формування позитивного бренду роботодавця приносять соціальний ефект, який виявляється в таких результатах:

- поліпшенні соціально-психологічного клімату;
- підвищенні рівня лояльності працівників до підприємства;
- підвищенні рівня довіри працівників до безпосереднього керівника, топ-менеджменту, роботодавця;
- підвищенні рівня задоволення працівників роботою на підприємстві;
- зниженні плинності й, відповідно, підвищенні стабільності персонального складу підприємства та ін.

Процедура визначення зисків підприємства у вигляді додаткового доходу від формування позитивного бренду роботодавця містить такі етапи:

1. Порівняння основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (дохід від продажу/реалізації продукції/послуг, прибуток) з результатами діяльності конкурентів і (чи) середньостатистичними показниками у галузі (виді економічної

діяльності) до реалізації програми (проекту, заходів) щодо формування позитивного бренда роботодавця.

2. Зіставлення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства після реалізації програми (проекту, заходів) з відповідними показниками до реалізації програми (проекту, заходів).

3. Аналіз динаміки аналогічних фінансово-економічних результатів діяльності конкурентів і (чи) середньостатистичних показників у галузі (виді економічної діяльності) за аналогічний період.

4. Порівняння темпів зміни фінансово-економічних результатів діяльності підприємства з темпами зміни результатів діяльності конкурентів і (чи) середньостатистичних показників у галузі (виді економічної діяльності) за відповідний період.

У разі, якщо, приміром, темпи приросту доходу підприємства перевищують темпи приросту доходу у середньому за галузю (видом економічної діяльності) на певний відсоток, то можна припустити, що збільшення доходу підприємства відбулося завдяки поліпшенню бренда роботодавця. Разом з тим треба пам'ятати, що покращання результатів діяльності, зокрема зростання доходу на підприємстві, може бути результатом не тільки запровадження програм формування позитивного бренда роботодавця, а й інших заходів з удосконалення різних процесів, процедур, підходів, економії використання ресурсів, запровадження інноваційних технологій тощо. У зв'язку з цим припущення щодо впливу програм формування позитивного бренда роботодавця на результати діяльності підприємства може бути ймовірним, якщо жодних інших проектів (програм) чи суттєвих змін (інновацій) на підприємстві за період, що досліджується, не було.

Як зазначають фахівці консалтингової компанії *Jansen Capital Management*, існує тісний зв'язок між індексом бренда роботодавця (Employee Net Promoter Score), який визначається на основі дослідження залученості персоналу, та основними фінансовими показниками підприємства. У середньому кожні додаткові 5 % зростання індексу бренда роботодавця призводить до збільшення рентабельності на 0,7 %¹.

Для визначення ймовірного впливу програм (заходів) формування позитивного бренда роботодавця на збільшення доходу підприємства важливо також встановити варіацію (різницю) впливу результатів праці найефективніших працівників і праців-

¹ http://jansen.com.ua/Measuring_emp_engage-22.html

ників із середнім рівнем ефективності на результати діяльності підприємства.

Перший важливий аспект — визначення внеску працівника в результати діяльності підприємства, тобто різниці між доданою вартістю та заробітною платою й іншими виплатами і винагородами, що не належать до фонду заробітної плати. Окремі фахівці зазначають, що для оцінювання внеску працівника може використовуватися середній рівень винагороди працівників на окремій посаді. Для того щоб компанія одержала прибуток, внесок працівника в результати діяльності має бути не менший від суми його заробітної плати та інших виплат і винагород¹.

Другий важливий аспект — визначення варіації впливу результатів праці найефективніших працівників і працівників із середнім рівнем ефективності на результати діяльності підприємства. У разі, якщо внесок найефективніших працівників, які обіймають певну посаду, у результати діяльності підприємства не суттєво перевищує внесок середньостатистичних працівників, то очевидно, що будь-які заходи, які впливають на мотивацію та лояльність працівників цієї професійної групи, а отже, на результати їхньої праці, несуттєво вплинуть на доходи підприємства.

Якщо ж різниця у внеску в результати діяльності підприємства значна, то можна очікувати, що програми формування позитивного брэнда роботодавця можуть принести додатковий дохід підприємству завдяки поліпшенню результатів праці працівників.

Дослідження вчених показують, що працівники, ефективність роботи яких можна вважати високою², мають результати, які на 40–80 % перевищують середні значення показників³. Згідно з дослідженням роботи торговельних представників працівники з високим рівнем ефективності мають значно вищі результати (обсяги продажу) — від 74 до 100 %, ніж працівники із середнім рівнем ефективності⁴.

Витрати, пов'язані з формуванням позитивного брэнда роботодавця, вміщують витрати на розроблення та реалізацію про-

¹Беккер Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих ; пер. с англ. — М. : И. Д. Вильямс, 2007. — С. 133.

² Працівники, які за підсумками оцінювання ефективності перебувають у 84-му перцентилі, або ті, результати яких вищі за середнє значення на одне стандартне відхилення.

³ Працівники, які за підсумками оцінювання ефективності перебувають у 50-му перцентилі.

⁴Беккер Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, Хьюзлид М. А., Ульрих Д. ; пер. с англ. — М. : И. Д. Вильямс, 2007. — С. 135.

ектів, програм, заходів щодо формування бренда роботодавця. У процесі визначення витрат на розроблення та реалізацію програм формування бренда роботодавця потрібно враховувати складові цих витрат, часовий період, за який визначаються витрати, а також ставку дисконтування у разі підсумовування витрат (для приведення минулих витрат до теперішнього періоду).

Імовірні статті витрат на розроблення та реалізацію програм формування бренда роботодавця:

— витрати на формування (рекрутинг, адаптацію, навчання тощо) та утримання (заробітна плата, сплата єдиного соціального внеску, соціальний пакет, відрядження, стажування, організація робочого місця тощо) фахівців, які розвивають бренд роботодавця;

— витрати на внутрішні та зовнішні комунікаційні заходи (реклама в засобах масової інформації, організація та проведення днів відчинених дверей, ярмарок вакансій, конференцій, презентацій, екскурсій на підприємстві, днів кар'єри, корпоративних заходів, підготовка та публікація корпоративних видань, просування бренду роботодавця в мережних ресурсах — на сайті підприємства, у соціальних мережах, на сайтах із працевлаштування тощо);

— витрати на організацію практики та стажування студентів на підприємстві, конкурсів студентських робіт за тематичними напрямками, організацію спільних із викладачами та студентами вишів дослідних проєктів, надання стипендій талановитим студентам, проведення співробітниками підприємства лекцій, тренінгів, семінарів, майстер-класів у навчальних закладах тощо;

— витрати на поліпшення системи управління персоналом (удосконалення програм уведення в посаду, адаптації, навчання та розвитку персоналу, умов праці, компенсаційної політики, зокрема підвищення розміру заробітної плати, надання соціального пакета, планування кар'єри, формування та підготовка резерву на заповнення керівних посад, реалізація заходів з розвитку корпоративної культури тощо);

— витрати на проведення семінарів і тренінгів зі співробітниками підприємства з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій, розроблення плану заходів щодо реалізації проєктів, програм і заходів щодо формування бренду роботодавця;

— витрати на підтримання контактів з колишніми співробітниками підприємства (запрошення колишніх працівників на корпоративні заходи, тренінги, збереження права користуватися певними соціальними благами підприємства тощо);

— витрати на випуск сувенірної продукції, розробку логотипа тощо;

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

У процесі визначення витрат на розроблення та реалізацію концепції бренда роботодавця варто враховувати недоодержаний підприємством дохід у разі залучення керівників, зокрема топ-менеджерів, до розроблення програми формування позитивного бренду роботодавця.

Недоодержаний підприємством дохід від участі директора підприємства у проекті з формування позитивного бренду роботодавця розраховується за формулою

$$D_{\text{недоод.директ}} = \frac{D_{\text{рік}} \cdot \text{Ч}_{\text{директ.}}}{\text{ФРЧ}_{\text{рік.директ.}} - \text{ВЧ}_{\text{бренд.директ}}} \cdot \text{ВЧ}_{\text{бренд.директ}}, \quad (2.1)$$

де $\text{Ч}_{\text{директ}}$ — частка директора у формуванні доходу підприємства;

$D_{\text{рік}}$ — дохід підприємства за рік;

$\text{ФРЧ}_{\text{рік.директ}}$ — фонд робочого часу директора за рік;

$\text{ВЧ}_{\text{бренд.директ}}$ — витрати часу на участь директора в проекті.

Під час визначення витрат потрібно пам'ятати, що частина з них можуть бути одноразові, а частина — постійні. Приміром, для організації роботи з управління брендом роботодавця потрібно ввести до штату служби персоналу дві штатні одиниці — посади фахівців з управління брендом роботодавця, які підпорядковуватимуться керівникові служби персоналу. Витрати, пов'язані з уведенням двох штатних одиниць, будуть одноразові. При цьому можна розглядати кілька альтернативних варіантів заповнення вакансій:

— пошук і відбір потрібних фахівців власними зусиллями підприємства;

— звернення до послуг рекрутингового агентства;

— направлення на навчання власних працівників для здобуття необхідних компетенцій з управління брендом роботодавця.

Витрати на заробітну плату фахівців, соціальні внески, соціальний пакет, організацію робочих місць будуть постійні.

Варто взяти також до уваги, що окремі заходи та програми можуть розроблятися та реалізовуватися з використанням наявних на підприємстві ресурсів (людських, матеріально-технічних, часових) за рахунок ощадливішого та ефективнішого їх використання, а окремі потребують додаткових витрат. У зв'язку з цим не всі статті витрат потрібно включати у загальні витрати,

пов'язані з розробленням і реалізацією програм формування позитивного бранда роботодавця.

Скажімо, у штаті служби персоналу є чотири фахівці, які займаються розвитком корпоративної культури. Керівництво прийняло рішення, що двоє із цих фахівців будуть вирішувати питання формування позитивного бранда роботодавця, зокрема з використанням потенціалу корпоративної культури. У разі якщо такі фахівці потребують додаткової підготовки, то витрати на їх навчання потрібно враховувати під час визначення загальних витрат на розроблення та реалізацію концепції бранда роботодавця. Інших додаткових коштів на залучення потрібних фахівців, оплати їхньої праці підприємство не витратитиме.

Наведемо інший приклад. У процесі дослідження причин неюльної поведінки працівників підприємства, співробітники служби персоналу встановили, що однією з причин такої поведінки став брак зворотного зв'язку та взаєморозуміння працівників з безпосередніми керівниками. Для побудови ефективних комунікацій між керівниками та їхніми підлеглими фахівцями навчального центру підприємства було розроблено та проведено тренінги для керівників різних рівнів управління. Навчальні програми були розроблені та проведені з використанням власних ресурсів (людських, матеріально-технічних, у межах робочого часу фахівців), зважаючи на неповну завантаженість тренінгового центру.

Для визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бранда роботодавця можна скористатися *методом аналізу витрат — зисків* (benefit — cost analysis). Цей метод застосовується у разі необхідності прийняття рішень і дозволяє визначити у грошових одиницях переваги (зиски) та недоліки (витрати), пов'язані з певним проектом чи політикою.

Етапи процедури аналізу за методом витрати — зиски:

1) визначення зисків і вартісне їх оцінювання з урахуванням фактора часу;

2) визначення витрат і вартісне їх оцінювання також з урахуванням фактора часу;

3) зіставлення величини зисків з розміром витрат¹.

Якщо результати (зиски) від інвестицій у формування позитивного бранда роботодавця та витрати були в межах одного часового періоду (приміром, одного року), то рентабельність інвестицій розраховується за формулою

¹ Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грیشнова. — Київ : Знання, 2001. — С. 42.

$$R = \frac{D_t - B_t}{B_t} \cdot 100 \%, \quad (2.2)$$

де D_t — дохід від інвестицій у формування позитивного бренда роботодавця протягом періоду t ;

B_t — величина витрат протягом періоду t .

Якщо результати (зиски) від інвестицій у формування позитивного бренда роботодавця та витрати були в межах різних часових періодів, то для приведення їх до одного моменту часу в економічних розрахунках використовується метод дисконтування.

В основі розуміння процесу дисконтування, як зазначає О. Грішнова, лежить розрахунок еквівалентної вартості капіталу в різні періоди часу. Приміром, якщо інвестор має капітал у обсязі A_0 , то за ставки банківського відсотка i він буде еквівалентний через рік обсягу капіталу A_1 ($A_1 = A_0 - A_0 \cdot i$) на тій підставі, що фінансові ресурси A_0 може бути нагромаджено «автоматично» через вкладення в банк капіталу A_0 . Згідно з цією концепцією можна визначити необхідну вартість капіталу, маючи яку в розпорядженні тепер, можна було б за допомогою інвестування одержати відому вартість капіталу в майбутньому¹.

Майбутня вартість активу FV з використанням процедури дисконтування визначається за формулою

$$FV = PV \cdot (1 + i), \quad (2.3)$$

де PV — теперішня вартість активу;

i — індекс ставки відсотка або ставка дисконтування.

Відповідно, теперішня вартість активу визначається за формулою

$$PV = \frac{FV}{1 + i} \quad (2.4)$$

Величина PV є дисконтованою вартістю капіталу FV, тобто зниженою (знеціненою) вартістю капіталу, який буде одержано через певний період часу.

Різниця між дисконтованими величинами витрат і зисків є *чистою приведеною вартістю* (Net Present Value — NPV) визначається за формулою

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}, \quad (2.5)$$

де n — кількість періодів часу.

¹ Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. — Київ : Знання, 2001. — С. 43.

Інвестиції у формування позитивного бренда роботодавця є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх зисків перевищує величину витрат.

Рентабельність інвестицій у формування позитивного бренда роботодавця розраховується діленням чистої приведенної вартості на витрати і множенням на 100 %:

$$R = \frac{NPV}{B} \cdot 100 \% . \quad (2.6)$$

Отже, що вищий показник рентабельності, то доцільніші інвестиції у формування позитивного бренда роботодавця.

В економічній науці використовується також поняття «неповернуті витрати». Надмірне захоплення певним проектом і додаткові інвестиції в нього не завжди приносять віддачу. Приміром, для формування позитивного бренда роботодавця підприємство провадить масштабну рекламну кампанію. Вкладені кошти на початку проекту можуть принести віддачу у формі зменшення витрат на добір персоналу в результаті скорочення часу заповнення вакансії, успішного проходження випробувального терміну та зменшення періоду адаптації новоприйнятих працівників. І водночас додаткові вкладання коштів у рекламу підприємства як місця роботи можуть не принести такої самої додаткової віддачі.

Розділ 3

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

3.1. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Задля посилення конкурентних позицій на ринку та залучення компетентних і кваліфікованих фахівців важливим є відстеження основних тенденцій, що відбуваються у царині праці та соціально-трудова відносин, на ринку праці й у сфері зайнятості з метою адаптації кадрової політики та технологій управління персоналом до змін.

Неодмінною рисою розвитку суспільства є постійна зміна суспільних формацій. Науковці, котрі досліджують еволюцію розвитку суспільства та економіки, по-різному називають сучасний етап — постіндустріальне, інформаційне, постекономічне суспільство, суспільство третьої хвилі та ін. Для характеристики сучасного етапу розвитку економіки використовують такі поняття, як «нова економіка», «економіка знань», «інноваційна економіка» тощо. Базовими характеристиками останньої є розвиток освіти та науки, конкурентоспроможність економіки, висока частка інноваційних підприємств та інноваційної продукції, розвинута індустрія знань, високий їх експорт, високий рівень якості життя, зокрема трудового, та ін.

Під впливом змін, що відбуваються в економіці та суспільстві загалом, докорінно змінюються характер і зміст праці, *відбувається трансформація соціально-трудова відносин, умов праці та зайнятості*, що, безперечно, впливає на ринок праці, його кон'юнктуру, суб'єкти, попит на представників відповідних професійних і кваліфікаційних груп, ціну робочої сили (винагороду за працю).

Нова ієрархія факторів економічного розвитку, інтенсивне запровадження нових прогресивних технологій і насамперед інформаційно-комунаційних, як зазначає А. Колот, дедалі більше

обумовлюють як трансформацію форм зайнятості, так і підвищення вимог до найманих працівників¹.

Серед глобальних тенденцій, які змінюють зайнятість та установлені параметри ринку праці, А. Колот виокремлює такі:

— посилення диференціації сегментів ринку праці під впливом зміни ієрархії факторів виробництва;

— поширення нестандартних форм зайнятості та нових моделей організації робочого часу;

— підвищення мобільності й гнучкості сегментів ринку праці, орієнтованих на інформаційно та інтелектуально насичені технології;

— посилення ролі творчої людини у виробництві, що обумовлює зростання попиту на інтелектуальну, творчу працю, на висококваліфікованих працівників, орієнтованих на постійне навчання, розвиток нових компетенцій, що їх вимагає економіка знань;

— зміну різних компонентів соціально-трудових відносин на всіх рівнях ієрархічної структури суспільства (зміни стосуються як форми, так і змісту відносин у сфері праці);

— поширення атипових трудових договорів (контрактів);

— індивідуалізацію соціально-трудових відносин².

Німецькі вчені виокремлюють такі глобальні тенденції на ринку праці, що відбуваються в умовах становлення нової економіки:

• зростання на ринку праці значення сектору інформаційних технологій унаслідок високих темпів його розвитку;

• появу попиту на нові кваліфікації внаслідок інтенсивнішого використання нових комунікаційних та інформаційних технологій, що впливає на систему підготовки та освіти;

• виникнення нових форм організації та оплати праці у зв'язку зі зростанням у процесі виробництва значення гуманного капіталу³ працівників;

• появу можливостей просторового роз'єднання місцезнаходження підприємств і робочих місць завдяки новим інформаційним і комунікаційним технологіям (що сприяє розвитку дистанційних форм зайнятості. — *С. Ц.*);

• актуалізацію потреби в гнучкішому пропонуванні праці внаслідок зменшення тривалості виробничих циклів [таке пропонування можуть забезпечити спеціальні агентства із забезпе-

¹ Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 8. — С. 3–4.

² Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 74.

³ До гуманного капіталу автори відносять кваліфікацію і професійний досвід.

чення тимчасовою роботою (що обумовлює розвиток запозиченої праці. — *С. Ц.*)];

• зменшення інформаційного дефіциту завдяки розвитку інтернет-технологій, що позитивно впливає на процеси пошуку кандидатами місця роботи та добору персоналу на ринку праці¹.

Щодо організації праці вчені зазначають, що в новій економіці актуалізується робота в мережах, тимчасових коопераціях і короткострокових проектах. Традиційний тейлоризм чимдалі частіше замінюватимуть голістичні форми роботи. При цьому тейлористична модель організації праці характеризується спеціалізацією на окремих завданнях, а голістична модель передбачає ротацію занять, інтеграцію різних завдань і навчання у різних сферах діяльності².

До ознак, притаманних еволюції інституту праці, Ю. Зайцев і Д. Верба відносять:

- інтелектуалізацію праці;
- набуття трудовими процесами творчого характеру;
- зменшення можливості оцінювання результатів праці;
- зниження раціональності організації праці за формальними критеріями тощо³.

Зміна змісту праці, як зазначають І. Петрова, Т. Шпильова й Н. Сисоліна, закономірно приводить до набуття працею нових рис і трансформації соціально-трудова відносин. Праця стає дедалі більшою мірою творчою, потребує ширшої свободи працівника як під час виконання своїх професійних завдань, так і в процесі управління власними діями. Збільшується частка нестандартних рішень, що вимагає особистісного розвитку, збагачення її ціннісно-мотиваційної сфери.

Окреслюються, на думку вчених, дві важливі тенденції у розвитку праці. З одного боку, вона стає сферою вияву індивідуальних характеристик працівника, його виняткових компетенцій, унікальних здібностей, а з другого — посилюється суспільний характер праці, співробітництво, взаємодія⁴.

Чимало науковців виокремлюють таку притаманну різним галузям економічної діяльності характеристику, як флексибілізація

¹ Нова економіка: форми вияву, причини і наслідки : монографія / [Х. Клодт, К. Бух, Б. Хрістенсен та ін.]. — Київ : Таксон, 2006. — С. 158.

² Там само. — С. 177.

³ Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 8. — С. 15.

⁴ Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за ред. І. Л. Петрової. — Київ : Дорадо, 2010. — С. 15.

(гнучкість). Р. Колосова і Ю. Стальнова зазначають, що під впливом гнучкості відбувається перехід до нової епохи організації праці й соціально-трудових відносин. Ці тенденції суттєво змінюють характер таких складників соціально-трудових відносин, як зайнятість, умови праці, мобільність, якість робочої сили, процес прийняття рішень, режим, оплата праці та ін. Зазначені процеси приводять до поширення іншої глобальної тенденції в розвитку соціально-трудової сфери — індивідуалізації соціально-трудових відносин¹.

Серед глобальних тенденцій, притаманних сучасному ринку праці, варто виокремити *нестійку зайнятість*. Збільшення масштабів нестійкої зайнятості, на думку багатьох дослідників ринку праці, є глобальною тенденцією, що має глибоке соціальне, економічне, політичне та технологічне коріння².

На відміну від традиційної зайнятості, яка здійснюється в режимі повного робочого дня, на основі безстрокових трудових договорів і на стандартному робочому місці, нестійка зайнятість реалізується на інших принципах відносин економічно активного населення та роботодавців.

З-поміж форм нестійкої зайнятості варто виокремити такі:

- укладання строкових трудових договорів;
- робота в режимі неповного робочого часу;
- робота на умовах запозиченої праці, зокрема лізингу та аутстафінгу;
- дистанційна зайнятість.

Оцінюючи тенденції, пов'язані з поширенням нестійкої зайнятості, науковці та дослідники ринку праці виокремлюють як позитивні, так і негативні її аспекти, насамперед з погляду забезпечення гідної праці.

Як зазначає І. Петрова, відхід від абсолютизації стандартної зайнятості посилює її гнучкість, стає амортизатором для багатьох категорій працівників на ринку праці, дозволяє використовувати працю високоінтелектуального сегмента зайнятих на варіативних (атипових) умовах трудової угоди³.

¹ Колосова Р. П. Социально-трудовые отношения: индивидуализация и социокультурная доминанта / Р. П. Колосова, Ю. О. Стальнова // Формування ринкової економіки. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : зб. наук. пр. — Київ : КНЕУ, 2012. — Т. 1. — С. 554–555.

² Нестандартная занятость в российской экономике / под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшников. — М. : ГУ ВШЭ, 2006. — С. 386.

³ Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за ред. А. М. Колода. — Київ : КНЕУ, 2017. — С. 118.

Однією з глобальних тенденцій ринку праці, що впливає не тільки на кадрову політику, а й на систему соціально-трудових відносин загалом, є поширення *дистанційної зайнятості* (телепраця, гнучке робоче місце, електронна зайнятість), яка передбачає віддаленість робочого місця від місця роботи — офісу, центру управління та прийняття рішень.

За даними директора з розвитку Work.ua С. Марченко, нині в Україні простежується збільшення не тільки кількості роботодавців, які запроваджують таку форму зайнятості, і, відповідно, частки співробітників, що працюють дистанційно, а й чисельності фахівців, які виявляють бажання працювати віддалено. Причому кількість фахівців, які мають намір працювати дистанційно, на 25 % перевищує кількість фахівців, які претендують на роботу в офісі, за такими самими посадами та видами робіт. Віддалена робота та вільний графік особливо затребувані серед фахівців у сфері маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю, журналістів, перекладачів, креативних і ІТ-фахівців.

Загалом дистанційна зайнятість вигідна як для найманих працівників, так і для роботодавців. Щодо останніх, то вони мають змогу економити кошти на організації робочих місць, а наймані працівники дістають можливість виконувати роботу в зручний час і в будь-якому місці, також заощаджувати час і гроші на проїзд до місця роботи.

Проте не всі роботодавці оцінюють таку тенденцію позитивно: 40 % з них вважають, що використання віддаленої роботи спричинятиме зниження продуктивності праці, і майже 30 % упевнені, що така зайнятість вимагає жорсткішого контролю за роботою співробітників¹.

Узагальнюючи наведений матеріал, можемо виокремити *глобальні тенденції, притаманні інституту праці та соціально-трудових відносин, які впливають на ринок праці та зайнятість і, відповідно, кадрову політику підприємств*:

— зростання інноваційної компоненти трудової діяльності у результаті домінування ролі інноваційних технологій та наукомісткого виробництва у створенні конкурентних переваг і економічному зростанні;

— інтелектуалізація праці, збільшення питомої ваги працівників, зайнятих розумовою і творчою працею, що впливає на професійно-кваліфікаційну структуру персоналу підприємств, під-

¹ Прохорова В. Рынок труда в 2016 году: рост спроса, зарплат и «удаленки» [Электронный ресурс] / В. Прохорова: Режим доступа: <https://delo.ua/business/rynok-truda-v-2016-godu-rost-sprosa-zarplat-i-udalenki-311202/>.

вищує вимоги до рівня підготовки працівників, потребує неперервного розвитку, зокрема самонавчання;

— автоматизація та комп'ютеризація праці, поширення інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності людей, зокрема у різних сферах трудової діяльності, у тому числі традиційних, збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій, що приводить до збільшення попиту на ІТ-фахівців, посилення вимог роботодавців щодо рівня володіння фахівцями у різних сферах діяльності ІТ-технологіями, оптимізації чисельності персоналу;

— зростання віртуальної компоненти праці в результаті розвитку інформаційних технологій і віртуалізації ринків, зокрема ринку праці, що сприяє збільшенню доступності інформації, скороченню часу на її пошук та обробку;

— підвищення попиту на «універсальних» працівників — таких, що володіють компетенціями для вирішення комплексних завдань, проблем, що стосуються різних функціональних напрямів і сфер діяльності. У зв'язку з цим актуалізується потреба в післядипломній освіті працівників, опануванні нових знань і навиків, розширенні професійного профілю, оволодінні не тільки новими технологіями, а й новими професіями та спеціальностями;

— неможливість жорсткої регламентації не тільки процесу праці, а й робочого часу, особливо працівників, зайнятих інтелектуальною працею, що призводить до змін в організації праці;

— складність здійснення контролю за процесом праці, що спричиняє підвищення самостійності працівників, посилення особистої відповідальності співробітників не тільки за результати діяльності, а й за весь процес праці;

— розширення простору для ініціативної та творчої праці у зв'язку зі зростанням інноваційної компоненти праці, з одного боку, і необхідністю створення умов для самоорганізації, самоконтролю та самостійного прийняття рішень — з другого;

— часто результати праці не підлягають кількісному вимірюванню, і в багатьох випадках зникає потреба в стимулюванні кількісних показників, натомість значно підвищуються вимоги до якісних компонентів праці, актуалізується необхідність використання ресурсоощадних технологій і оптимізації витрат;

— зміщення акцентів в управлінні з управління людськими ресурсами (персоналом) на управління талантами;

— побудова взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками, керівниками та підлеглими, членами трудового колективу на рівноправних партнерських засадах, що унеможливує домінування певної сторони;

— підвищення індивідуалізації соціально-трудових відносин щодо умов, організації та оплати праці;

— підвищення гнучкості праці;

— розвиток нестандартних форм зайнятості (дистанційна зайнятість, лізинг персоналу, аутстафінг)¹.

Зміни, що відбуваються у сфері праці, у системі соціально-трудових відносин, диктують нові вимоги до найманого працівника, до якості його робочої сили, людського капіталу, рівня розвитку професійно значущих компетенцій. За умов трансформації інституту праці та соціально-трудових відносин відбувається становлення працівника нового (інноваційного) типу.

Працівникові нового (інноваційного) типу притаманні такі характеристики:

- висока мобільність, гнучкість і адаптованість;
- висока здатність до саморозвитку та навчання;
- високий рівень володіння інформаційними технологіями, а отже, значний рівень поінформованості;
- прагнення знайти баланс між особистим життям (родиною) та роботою (професійним і кар'єрним зростанням);
- трансформація життєвих цінностей людей, причому останні набувають асиметричних форм:

✓ від егоцентризму до волонтерства;

✓ від зосередження лише на базових фізіологічних потребах (у їжі, одязі, відпочинку) незалежно від рівня доходів до зосередження на потребах вищих рівнів (самовираження, самоствердження, досягнення успіху), незважаючи на міру задоволення базових потреб;

✓ від прагнення до свободи та особистої незалежності (фрилансери, дистанційна зайнятість, самозайнятість, незалежна професійна діяльність, робота на умовах цивільно-правових договорів тощо) до високої лояльності, залученості, відданості компанії, командній роботі, корпоративним цінностям;

✓ від прагнення у будь-який спосіб реалізувати власні кар'єрні плани до повної відмови від кар'єрного зростання (дауншифтинг) тощо;

¹ Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин : монографія / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2015. — С. 65–67.

- підвищення вимог до винагороди за працю, особливо це стосується висококваліфікованих, досвідчених працівників, творчих і талановитих працівників, працівників, які володіють винятковими компетенціями та інтелектуальними здібностями.

З метою оцінки впливу сучасних тенденцій, що сформувались на ринку праці, на кадрову політику підприємства важливо діагностувати *ситуацію на ринку праці в Україні, попит на представників різних категорій і професійних груп і їх пропонування*.

Для сучасного ринку праці України характерні, з одного боку, зменшення чисельності економічно активного й зайнятого населення, скорочення пропонування робочих місць, зростання рівня безробіття, з другого боку, асиметрія попиту і пропонування представників різних категорій і професійних груп та високі показники плинності працівників у різних видах економічної діяльності. Зазначені тенденції суттєво впливають на кон'юнктуру ринку праці, а отже, підприємства мають розробляти стратегію у сфері управління персоналом і формувати кадрову політику відповідно до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, насамперед на ринку праці.

За даними Державної служби статистики України простежується *зменшення економічно активного населення в Україні*. Динаміку економічно активного населення в Україні протягом 2006–2016 рр. наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**ДИНАМІКА ЕКОНОМІЧНО АКТИВНОГО НАСЕЛЕННЯ
В УКРАЇНІ ПРОТЯГОМ 2006–2016 рр.¹**

Рік	Економічно активне населення			
	у віці 15–70 років		працездатного віку	
	у середньому, тис. осіб	% до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	% до населення відповідної вікової групи
2006	22 245,4	62,2	20 545,9	71,2
2007	22 322,3	62,6	20 606,2	71,7
2008	22 397,4	63,3	20 675,7	72,3

¹ Дані за 2014–2016 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2015–2016 рр. — також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Закінчення табл. 3.1

Рік	Економічно активне населення			
	у віці 15–70 років		працездатного віку	
	у середньому, тис. осіб	% до населення відповідної вікової групи	у середньому, тис. осіб	% до населення відповідної вікової групи
2009	22 150,3	63,3	20 321,6	71,6
2010	22 051,6	63,7	20 220,7	72,0
2011	22 056,9	64,3	20 247,9	72,7
2012	22 011,5	64,6	20 393,5	73,0
2013	21 980,6	64,9	20 478,2	73,1
2014	19 920,9	65,0	19 035,2	71,4
2015	18 097,9	62,4	17 396,0	71,5
2016	17 955,1	62,2	17 303,6	71,1

Джерело: складено за даними Держстату України¹.

Як свідчать дані табл. 3.1, чисельність економічно активного населення в Україні протягом останнього десятиліття має тенденцію до зниження, хоч у відсотковому відношенні до населення відповідної вікової групи показники залишаються стабільними. Особливо помітним стало зниження чисельності економічно активного населення у 2014–2016 рр. Так, протягом цього періоду чисельність економічно активного населення у віці 15–70 років зменшилася майже на 11 %, а чисельність населення працездатного віку — на 10 %.

Зазначені тенденції насамперед пов'язані з *несприятливою демографічною ситуацією в країні* (рис. 3.1), глибокою економічною та політичною кризами, які спричиняють міграцію населення, а також з анексією Криму й воєнними діями на сході України — у Донецькій і Луганській областях.

Зменшення чисельності економічно активного населення призводить до скорочення пропонування робочої сили на ринку праці представників різних категорій і професійних груп, що може зумовити збільшення їх дефіциту, насамперед дефіциту компе-

¹ Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua/>].

тентних і кваліфікованих працівників, працівників, які володіють рідкісними знаннями та технологіями.

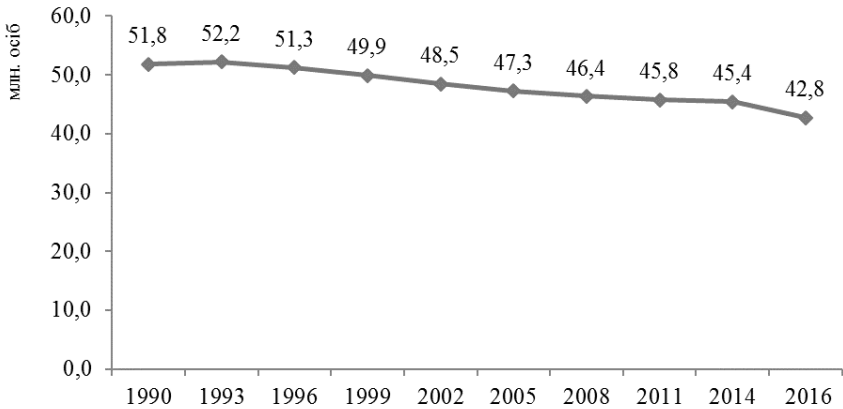


Рис. 3.1. Динаміка чисельності населення України протягом 1990–2016 рр.¹

Джерело: складено за даними Держстату України².

Поряд зі скороченням чисельності економічно активного населення, в Україні простежується зменшення чисельності зайнятого населення. Динаміку зайнятого населення за видами економічної діяльності в Україні протягом 2006–2015 рр. наведено в табл. 3.2.

Суттєве скорочення чисельності зайнятих є наслідком зменшення як пропонування робочої сили (зменшення чисельності економічно активного населення), так і пропонування робочих місць унаслідок фінансово-економічної нестабільності, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які призводять до оптимізації використання різних ресурсів, зокрема людських. Разом з тим варто зважити на те, що основною причиною суттєвого зменшення статистичних показників є неврахування офіційними даними Державної служби статистики України показників, які стосуються тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції на сході України.

¹ Дані за 2016 р. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

Таблиця 3.2

**ДИНАМІКА ЗАЙНЯТОГО НАСЕЛЕННЯ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В УКРАЇНІ ПРОТЯГОМ 2006–2015 рр.¹, тис. осіб**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Усього зайнято</i>	20730,4	20904,7	20972,3	20191,5	20266	20324,2	19261,4	19314,2	18073,3	16443,2
Сільське, лісове та рибне господарство	3652,6	3484,5	3322,1	3152,2	3115,6	3410,3	3308,5	3389	3091,4	2870,6
Промисловість	4036,9	3973	3871,4	3546,9	3461,5	3352,7	3236,7	3170	2898,2	2573,9
Будівництво	987,1	1030,2	1043,4	966,2	943	924,5	836,4	841,1	746,4	642,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4403,9	4564,4	4744,4	4729,1	4832	4865	4160,2	4269,5	3965,7	3510,7
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	1428,3	1451,9	1465,8	1387,9	1389,7	1379,5	1150,9	1163,6	1113,4	998
Фінансова та страхова діяльність	283,9	344,4	394,9	351,4	332,8	350,6	315,8	306,2	286,8	243,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	1033,7	1036,4	1067,5	1078,6	1223,81	1055,5	1003,62	962,3	959,52	974,52
Освіта	1690,5	1693,7	1702,4	1698,4	1688,3	1677,6	1633,2	1611,2	1587,7	1496,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1356,7	1359	1369,9	1348,1	1341,4	1320,8	1181,4	1171,8	1150,5	1040,7

Джерело: складено за даними Держстату України².

¹ Дані за 2012–2015 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, за 2015 рік — також без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [http://ukrstat.gov.ua].

Чисельність зайнятих у 2015 р. порівняно з 2012 р. в економіці України зменшилася на 17,1 %. Проте скорочення чисельності зайнятих відбувалося нерівномірно в різних видах економічної діяльності. У будівництві чисельність зайнятих за цей період зменшилася на 30,3 %, у сфері фінансової та страхової діяльності — на 29,6 %, у промисловості — на 25,8 %. Водночас у сфері державного управління й оборони, обов'язкового соціального страхування чисельність зайнятих у 2015 р. порівняно з 2012 р. зменшилася на 3 %, в освіті — на 9,1 %, у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги — на 13,5 %.

Динаміку рівня безробіття населення (за методологією МОП) за віковими групами протягом 2006–2016 рр. наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**ДИНАМІКА РІВНЯ БЕЗРОБІТТЯ НАСЕЛЕННЯ
В УКРАЇНІ (ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ МОП) ЗА ВІКОВИМИ ГРУПАМИ
ПРОТЯГОМ 2006–2016 рр.¹**

(у середньому за період, % до кількості економічно активного населення відповідної вікової групи)

Вікова група	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Усього	6,8	6,4	6,4	8,8	8,1	7,9	7,5	7,2	9,3	9,1	9,3
15–24	14,1	12,5	13,3	17,8	17,4	18,6	17,3	17,4	23,1	22,4	23,0
25–29	7,3	6,9	7	10,4	9,9	9,2	9,5	8,7	11,1	11,2	11,7
30–34	6,2	5,8	5,3	8,2	7,8	7,3	6,7	6,4	9,3	9,7	8,9
35–39									8,1	7,2	8,0
40–49	6	5,7	6,1	8	6,8	6,4	6,2	6,2	7,3	7,6	7,7
50–59	4,7	4,7	4	5,8	5,3	5,1	5,3	5,1	6	6,3	7,3
60–70	0,1	0	0	0,1	0	0,1	0,1	-	0,1	0,1	0,1

Джерело: складено за даними Держстату України².

Як свідчать дані табл. 3.3, динаміка рівня безробіття в Україні є віддзеркаленням економічної ситуації в країні: зростання рівня безробіття простежується в період загострення кризи, зокрема

¹ Дані за 2014–2016 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2015–2016 рр. — також без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

2008–2009 рр., 2014–2016 рр. Загалом протягом 2006–2016 рр. рівень безробіття населення (за методологією МОП) збільшився на 36,8 % (див. табл. 3.3).

Варто звернути увагу на те, що серед молоді 15–24 рр. існує найбільший рівень безробіття, який за весь період більше ніж удвічі перевищує середній рівень в Україні. Крім того, протягом досліджуваного періоду за темпами зростання рівня безробіття перші місця посідає молодь віком 15–24 рр. (63,1 %), 25–29 рр. (60,3 %). Значні темпи зростання рівня безробіття зафіксовані також серед представників старшої вікової групи 50–59 рр. (55,3 %).

За даними Держстату України, серед молоді у віці 15–29 років та осіб старших вікових груп, зокрема пенсійного віку, набула найбільшого поширення неформальна зайнятість. Відсоток неформально зайнятого населення до загальної кількості зайнятого населення (відповідної вікової групи) у 2016 р. серед осіб 15–24 рр. становив 35,6 %, осіб 25–29 рр. — 25,3 %, 60–70 рр. — 36,0 %, тимчасом як серед інших вікових груп цей показник коливався в межах від 21,8 % (40–49 рр.) до 23 % (30–39 рр.)¹.

Наведені дані щодо рівня безробіття та неформальної зайнятості серед різних вікових груп свідчать про те, що під час пошуку кандидатів на вакантні посади та робочі місця роботодавці орієнтуються на досвідчених працівників віком 30–49 рр. З цього можна зробити кілька висновків щодо кадрової політики підприємств, установ і організацій.

З одного боку, роботодавці та керівники не бажають витратити час і вкладати кошти в навчання та професійний розвиток молодих фахівців. Можна виокремити кілька причин такої ситуації. *По-перше*, нерідко підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, не мають необхідного персоналу, який міг би виступити в ролі наставників і навчати молодих фахівців. *По-друге*, поширеною на підприємствах є практика, коли нові працівники мають якнайшвидше приступити до виконання своїх завдань та обов'язків, оскільки інші співробітники або не мають необхідних компетенцій для виконання відповідних робіт, або ж повинні працювати на власних ділянках роботи. У зв'язку з цим немає часу та можливостей очікувати, коли працівник освоїть функціональні обов'язки. *По-третє*, молоді притаманний високий динамізм і мобільність, тому роботодавці та керівники не ризикують вкладати кошти у навчання та розвиток молодих працівників, оскільки

¹ Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

ки не впевнені в тому, що вони працюватимуть на підприємстві протягом тривалого періоду часу, що дасть змогу одержати віддачу від вкладених коштів. *По-четверте*, поширені серед роботодавців і керівників стереотипи щодо того, що навчання нових працівників без досвіду потребує багато часу та коштів. Для кваліфікованого та якісного виконання професійних завчань і обов'язків на окремих посадах чи за певними професіями справді вкрай важливо мати необхідний досвід. Прикладом може бути робота перекладача, хірурга, який виконує складні операції. Однак для більшості професій і посад наявність необхідного досвіду роботи не є критично важливою, оскільки за умов відповідності індивідуально-особистісних характеристик нового працівника встановленим вимогам і високого рівня мотивації він може швидко та легко освоїти свої професійні завдання та обов'язки.

З другого боку, роботодавці та керівники не бажають брати на роботу представників старших вікових груп. З-поміж причин дискримінації представників старших вікових груп назвемо такі. *Перша*: існує висока ймовірність у найближчій перспективі виходу на пенсію таких працівників у зв'язку з настанням пенсійного віку або за вислугою років. *Друга*: підвищується ризик погіршення здоров'я, а отже, збільшення кількості випадків і тривалості захворювань, що, цілком зрозуміло, не влаштовує роботодавців і керівників. *Третя*: за сучасних умов для збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства як на глобальному, так і на національному ринках працівники мають швидко реагувати та адаптуватися до змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Представники старших вікових груп не завжди готові до таких змін, оскільки не прагнуть опановувати нові напрями, функції, методи роботи, технології, а іноді, навіть, і професії. *Четверта*: представники старших вікових груп частіше за все схильні до використання звичних підходів до виконання робіт, взаємодії з колегами, керівниками та підлеглими на основі здобутого життєвого й професійного досвіду на інших підприємствах, в установах, організаціях. У разі якщо корпоративні правила та норми на новому місці роботи відрізняються від правил та норм, заведених на попередніх місцях роботи, то працівникам старших вікових груп може бути складно змінити звичні для них підходи, методи, процедури, моделі взаємодії тощо.

На стан ринку праці й, відповідно, кадрову політику підприємств суттєво впливає зміна вікової структури населення. Динаміку вікової структури населення України протягом 1996–2016 рр. наведено на рис. 3.2.

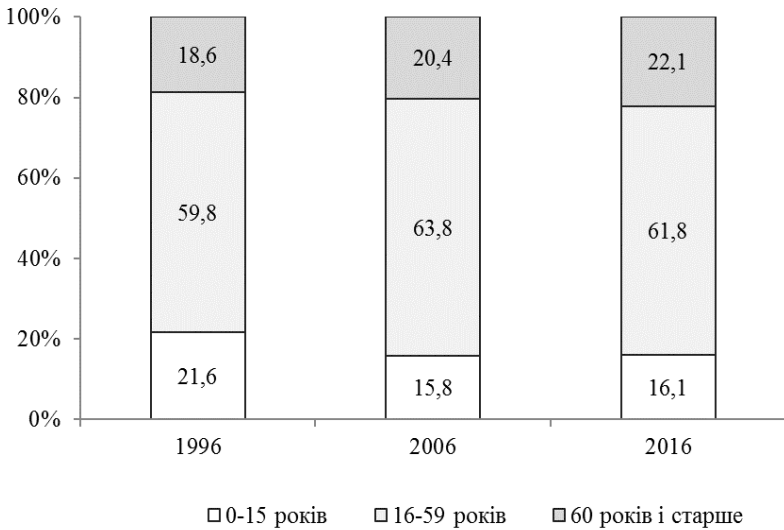


Рис. 3.2. Динаміка вікової структури населення України протягом 1996–2016 рр.¹

Джерело: складено за даними Держстату України².

Як свідчать дані рис. 3.2, частка осіб віком 60 років і старше в структурі населення у 2016 р. порівняно з 1996 р. суттєво збільшилась (на 18,8 %) ³, у той час як частка осіб до 15 років — зменшилась (на 34,2 %). Зміна структури населення вказує на те, що пропонування робочої сили на ринку праці з кожним роком буде скорочуватися, а отже, зростатиме конкуренція серед роботодавців за кваліфікованих і компетентних фахівців. Така ситуація може призвести до тривалого незаповнення вакансій з огляду на схильність роботодавців і керівників у разі виникнення потреби орієнтуватися на досвідчених працівників середньої вікової групи.

Висновок щодо скорочення пропонування робочої сили на ринку праці підтверджують і дані щодо *кількості випускників*

¹ Дані за 2016 р. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

³ Серед причин збільшення питомої ваги населення старших вікових груп в Україні — зменшення народжуваності та збільшення очікуваної тривалості життя.

вищих навчальних закладів України. Динаміку кількості випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів в Україні протягом 2006–2016 рр. наведено на рис. 3.3, дані якого свідчать, що протягом останніх десяти років чисельність випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів скорочувалася. Так, кількість підготовлених висококваліфікованих робітників професійно-технічними навчальними закладами у 2016 р. порівняно з 2006 зменшилася майже удвічі, а кількість випущених фахівців вищими навчальними закладами I–II рівнів акредитації скоротилася навіть більше ніж удвічі.

Щодо кількості фахівців, які закінчили вищі навчальні заклади III–IV рівнів акредитації, то якщо до 2009 р. їх кількість збільшувалася (насамперед у результаті підвищення доступності вищої освіти та зміни пріоритетів молоді у виборі начальних закладів на користь інститутів, університетів, академій, а не професійно-технічних навчальних закладів, технікумів і коледжів), то починаючи з 2009 р. їх кількість почала зменшуватися. Тож маємо зробити невтішний висновок: кількість випускників вищів III–IV рівнів акредитації зменшується внаслідок, з одного боку, несприятливої демографічної ситуації, а з другого — масового від'їзду молоді на навчання за кордон. І після здобуття там вищої освіти молоді люди здебільшого залишаються працювати за кордоном, а Україна втрачає людський капітал, зокрема його інтелектуальну складову.

Отже, наведені дані щодо кількості випускників навчальних (професійно-технічних і вищих) закладів в Україні свідчать про скорочення пропонування як кваліфікованих робітників, так і фахівців з вищою освітою, що посилює конкуренцію серед роботодавців на ринку праці за кваліфікованих фахівців.

На загостренні проблеми виїзду за кордон українців як на навчання, так і на роботу наголошує чимало фахівців. В. Іванець, старший консультант практики People Advisory Services компанії «EY» в Україні, зазначає, що підвищення привабливості іноземних ринків праці на фоні погіршення демографічних показників спричиняє збільшення плинності персоналу, що для роботодавців означає посилення конкурентної боротьби за таланти, необхідність бути гнучкішим і регулярно переглядати свої кадрові політики та практики¹.

¹ *Іванець В.* Рынoк тpудa Укpaїни. Oснoвнi тeндeнцiї пepвoгo пoлугoддiя 2016 гoдa / В. Іванець // Менеджер по персоналу. — 2016. — № 9. — С. 24.

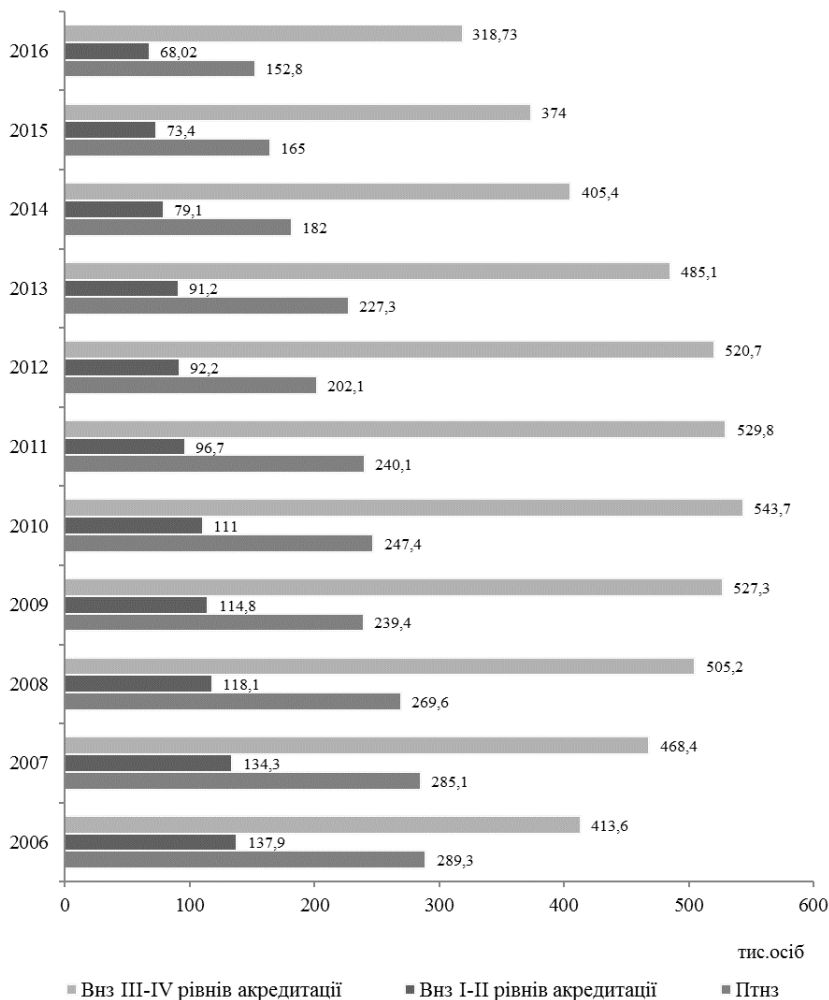


Рис. 3.3. Динаміка кількості випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів в Україні протягом 2006–2016 рр.¹

Джерело: складено за даними Держстату України².

¹ Дані за 2014–2016 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2015–2016 рр. — також без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

Щодо *потреби роботодавців на представників різних професійних груп*, то динаміку цього показника відповідно до даних Держстату України протягом 2006–2016 рр. зображено на рис. 3.4. Його дані свідчать, що потреба роботодавців у працівниках для заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) відповідно до даних Держстату України у 2016 р. порівняно з 2006 р. скоротилася у 4,7 раза. За досліджуваний період найбільше скоротилася потреба у кваліфікованих робітниках (у 6,4 раза), робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин і найпростіших професій (у 5,8 раза). Незважаючи на це, потреба роботодавців у кваліфікованих робітниках і робітниках з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин залишається найвищою порівняно з іншими категоріями персоналу.

З-поміж імовірних причин скорочення потреби роботодавців у працівниках можна виокремити:

- фінансово-економічна нестабільність, що спричиняє скорочення обсягів діяльності та банкрутство окремих підприємств;
- зменшення пропонування робочої сили внаслідок скорочення чисельності економічно активного населення;
- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація різних видів діяльності, що веде до оптимізації чисельності персоналу підприємств, та ін.

Варто також назвати ще одну причину, про яку йшлося раніше, — неврахування офіційними даними Держстату України показників, зокрема інформації щодо потреби роботодавців у працівниках для заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) на підприємствах, установах і організаціях, розміщених на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим і м. Севастополі та в зоні проведення антитерористичної операції на сході України. Крім того, на рис. 3.4 наведено дані про потребу роботодавців у працівниках відповідно до звернень підприємств, організацій та установ до державної служби зайнятості у разі виникнення вакансій. Проте ці дані не відбивають реальної потреби у працівниках, оскільки не всі роботодавці надають інформацію про вільні робочі місця (вакантні посади) державній службі зайнятості, а заповнюють вакансії, використовуючи інші джерела залучення кандидатів, зокрема, внутрішні джерела, рекомендації власних співробітників, інтернет-ресурси (сайти з працевлаштування, соціальні мережі, власні сторінки) та ін.

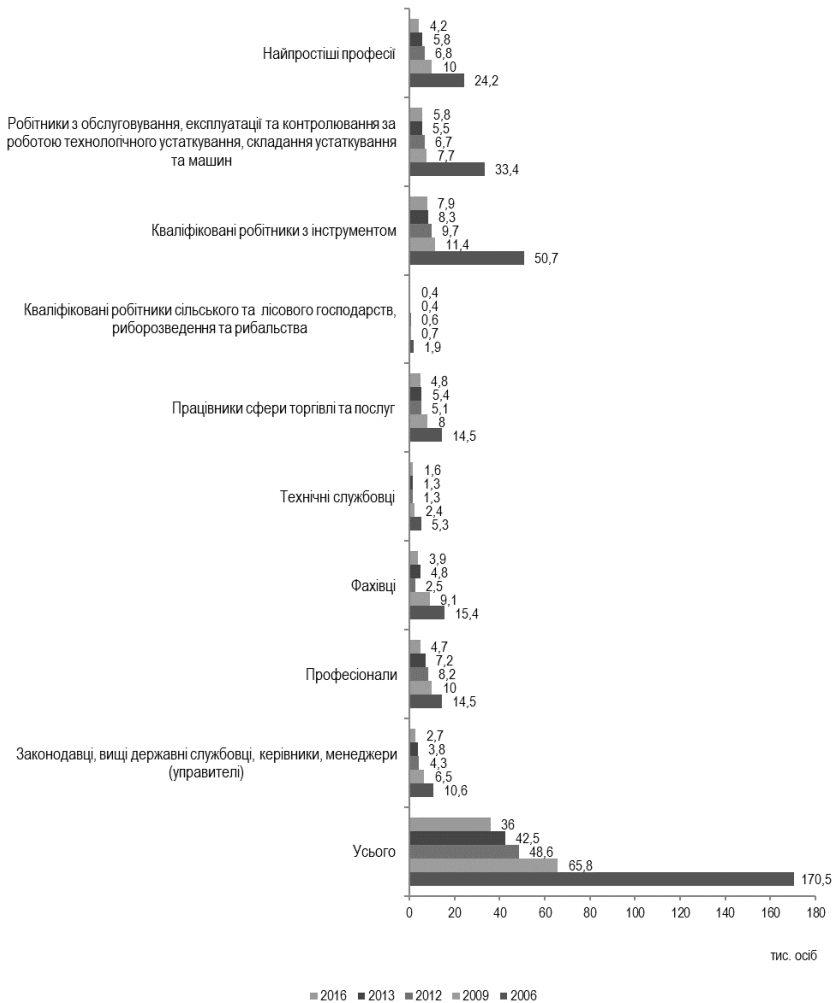


Рис. 3.4. Динаміка потреби роботодавців у працівниках для заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) в Україні протягом 2006–2016 рр.¹

Джерело: складено за даними Держстату України².

¹ Дані за 2016 р. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та без частини зони проведення антитерористичної операції.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

Держстат України не оприлюднює інформацію щодо використання роботодавцями джерел залучення кандидатів, проте офіційний сайт містить інформацію щодо способів пошуку безробітними роботи (рис. 3.5).

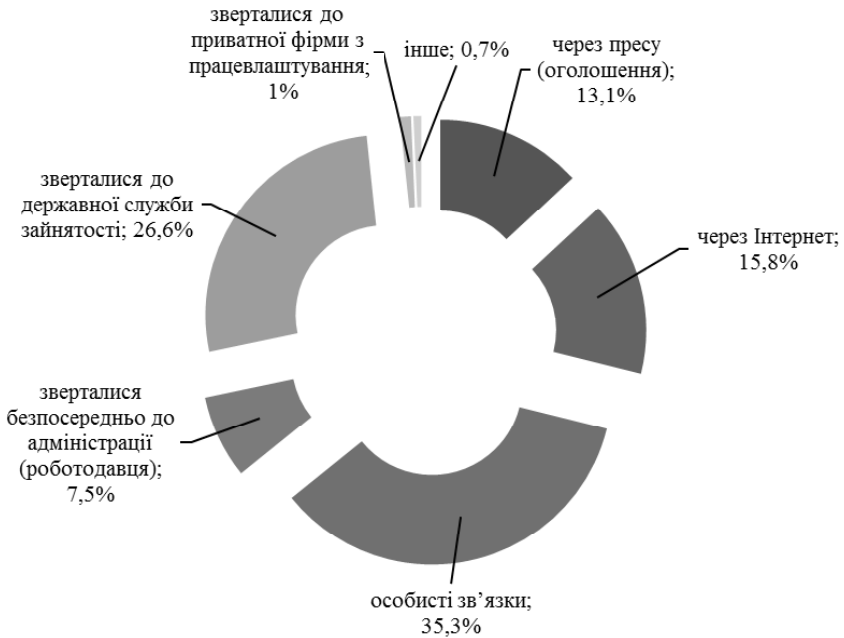


Рис. 3.5. Поширені способи пошуку безробітними роботи у 2016 р.

Джерело: складено за даними Держстату України¹.

Як свідчать дані рис. 3.5, лише 26,6 % безробітних під час пошуку роботи у 2016 р. зверталися до державної служби зайнятості. Найпоширенішим способом пошуку роботи безробітними є використання особистих контактів — 35,3 % безробітних скористалися ним. Крім того, незважаючи на зростання темпів комп'ютеризації різних сфер життєдіяльності та віртуалізації ринку праці, лише 15,8 % безробітних скористалися Інтернетом для пошуку роботи, що насамперед пов'язано з розміщенням у відповідних інтернет-ресурсах вакансій підприємств, установ і організацій, що розташовані у великих містах.

¹ Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

Для дослідження попиту підприємств на представників певних професійних груп скористаємося *інформацією щодо відкритих вакансій* на сайтах hh.ua та work.ua.

Дані щодо кількості оголошень про вакансії, розміщених на hh.ua, у розрізі сфер діяльності станом на 21.05.2017 наведено на рис. 3.6. Як бачимо з рисунка, найбільше на сайті hh.ua розміщено вакансій у сфері збуту, інформаційних технологій і телекомунікацій, маркетингу, реклами і зв'язків із громадськістю, адміністрування, банківської, інвестиційної та лізингової діяльності. Незначний попит на фахівців у сфері державного управління (що цілком зрозуміло з огляду на джерело пошуку), страхування та юриспруденції.

Дані щодо кількості оголошень про вакансії, розміщених на сайті work.ua, у розрізі сфер діяльності станом на 21.05.2017 наведено на рис. 3.7. Він демонструє, що попит на фахівців за різними сферами діяльності відповідно до кількості опублікованих вакансій на окремих сайтах дещо різниться, що обумовлено їх специфікою та цільовою аудиторією. Найбільше на work.ua розміщено вакансій у сфері обслуговування, збуту, виробництва, готельно-ресторанного бізнесу й туризму, а також інформаційних технологій та інтернету. Страхування, нерухомість, сільське господарство, агробізнес і юриспруденція — сфери з найменшою кількістю вакансій, опублікованих на сайті work.ua.

На ситуацію на ринку праці впливає наявна на підприємствах *політика навчання та розвитку персоналу* — чи інвестують підприємства кошти в навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Як ми вже неодноразово наголошували, сучасному етапу розвитку суспільства загалом й економіки зокрема притаманні високий динамізм, розвиток технологій, висока міра автоматизації й комп'ютеризації, навіть у сферах і видах економічної діяльності, які традиційно не належать до інформаційно-комунікаційних. Це потребує постійного розвитку та навчання різних категорій і професійних груп працівників.

У разі виникнення на підприємстві потреби у фахівцях, які володіють сучасними знаннями та навиками, компанія може самостійно організувати навчання або шукати на ринку праці фахівців, які вже володіють необхідними компетенціями. Якщо підприємства віддають перевагу другому способу задоволення потреби в нових знаннях і навиках, то зрештою це призводить до збільшення попиту на представників певних категорій і професійних груп, фахівців, які володіють специфічними знаннями та навиками, і посилення конкуренції серед роботодавців на ринку праці.



Рис. 3.6. Кількість оголошень про вакансії, розміщених на сайті hh.ua, у розрізі сфер діяльності станом на 21.05.2017

Джерело: складено за даними hh.ua¹.

¹ Офіційний сайт компанії HeadHunter [<http://hh.ua>].

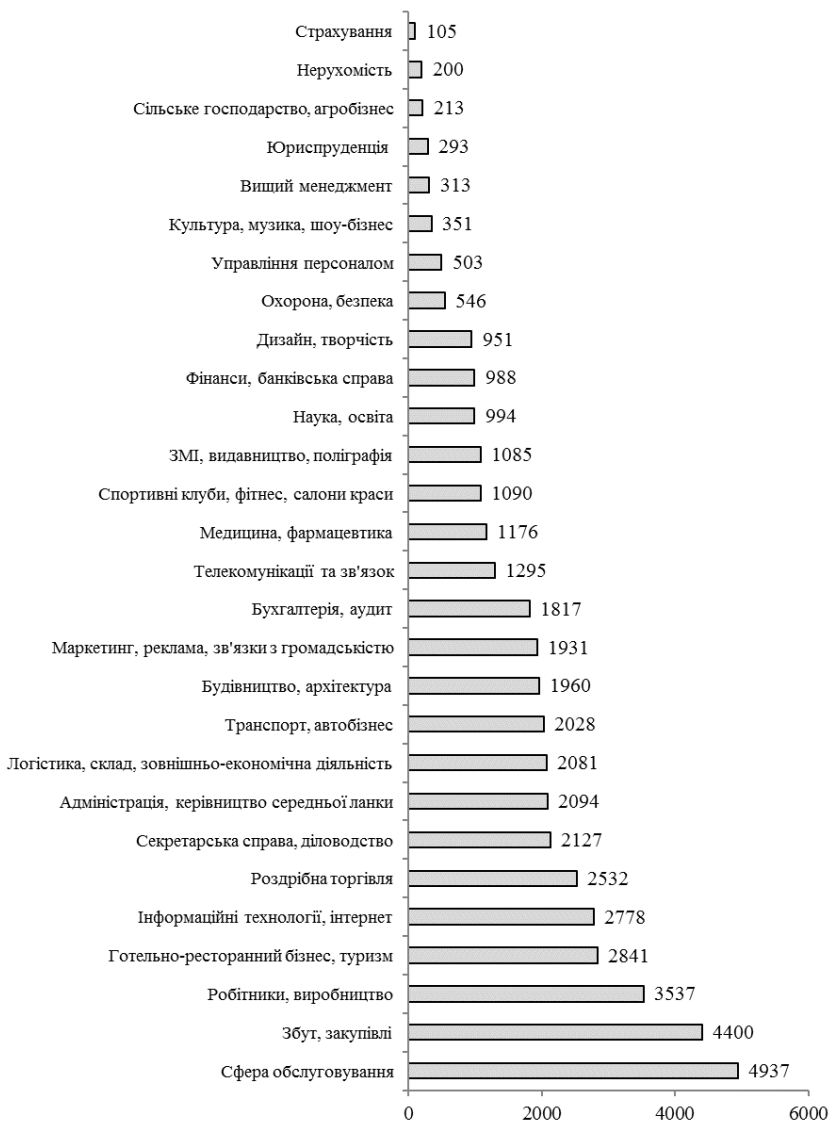


Рис. 3.7. Кількість оголошень про вакансії, розміщених на сайті work.ua, у розрізі сфер діяльності станом на 21.05.2017

Джерело: складено за даними work.ua¹.

¹ Офіційний сайт компанії work.ua [http://work.ua].

Посилення конкуренції серед роботодавців за фахівців певних категорій і професійних груп призводить до підвищення ймовірності переманювання таких фахівців як власними зусиллями підприємств, так і за допомогою кадрових (рекрутингових) агентств. Це, своєю чергою, спонукає роботодавців збільшувати заробітну плату, розширювати соціальний пакет, поліпшувати умови, певною мірою компенсуючи низькі інвестиції в людський розвиток.

Згідно з даними Держстату України середньорічні витрати підприємств на професійне навчання в розрахунку на одного штатного працівника в Україні у 2014 р. дорівнювали 72 грн. Порівняно з 2010 р. цей показник в абсолютному розмірі не змінився. Проте у відсотках до загальних витрат підприємств на робочу силу показник витрат на професійне навчання знизився з 0,16 % у 2010 р. до 0,11 % у 2014 р.¹ Крім того, якщо врахувати інфляційні процеси, то витрати підприємств, установ та організацій на професійне навчання працівників істотно скоротилися.

Отже, виходячи з даних щодо витрат роботодавців на професійне навчання персоналу можемо зробити висновок, що роботодавці неохоче вкладають кошти в людський капітал, а тому в разі потреби шукають фахівців, які б володіли певними знаннями і навиками, а не організують навчання своїх співробітників. Подібна ситуація призводить до посилення конкуренції між роботодавцями на ринку праці за фахівців, які володіють потрібними компетенціями, що, як уже зазначалось, змушує їх збільшувати заробітну плату, розширювати соціальний пакет, поліпшувати умови, розробляти інші важелі посилення своїх конкурентних позицій на ринку праці.

Важливий показник, що віддзеркалює загальні тенденції на ринку праці та характеризує ефективність кадрової політики підприємств, установ і організацій, — *плинність персоналу*. Динаміку показників, які характеризують рух персоналу в Україні протягом 2006–2016 рр., наведено в табл. 3.4.

Як впливає з табл. 3.4, показники, що характеризують рух персоналу в Україні протягом 2006–2016 рр., практично залишаються незмінними. Варто звернути увагу на те, що кількість вибулих перевищує кількість прийнятих працівників, що відповідає загальним тенденціям щодо зменшення чисельності економічно активного населення та кількості зайнятих в економіці України.

¹ Розраховано за: Витрати на робочу силу за 2014 рік : стат. зб. / [відп. за вип. І. В. Сенік]. — Київ : Державна служба статистики України, 2015. — С. 15; Витрати на робочу силу за 2010 рік : стат. зб. / [відп. за вип. І. В. Сенік]. — Київ : Державна служба статистики України, 2011. — С. 16.

Таблиця 3.4

**ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ,
ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ РУХ ПЕРСОНАЛУ
В УКРАЇНІ ПРОТЯГОМ 2006–2016 рр.,
% до середньооблікової кількості працівників**

Показник	2006	2009	2012	2013	2015	2016
Прийнято	28,2	22,5	26,4	26,9	24,0	26,1
Вибуло	29,9	28,7	30,3	30,6	30,2	29,2
у тому числі						
у зв'язку зі скороченням штатів	1,2	1,6	1,9	2,2	2,2	1,6
з причин плинності кадрів	25,8	23,9	26,3	26,0	25,9	25,3

Джерело: складено за даними Держстату України¹.

Незважаючи на те що в Україні, як ми вже з'ясували, наявний високий рівень безробіття, показники плинності персоналу, а отже, кількості працівників, звільнених за власним бажанням, дуже високі. Так, приблизно чверть працівників звільняються щороку за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Показники плинності персоналу на підприємствах різних видів економічної діяльності в 2015 р. наведено на рис. 3.8. За його даними, у 2015 р. понад половина найманих працівників підприємств таких видів економічної діяльності, як тимчасове розміщення, організація харчування, діяльність у сфері адміністративного й допоміжного обслуговування, оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, звільнилися за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Високі показники плинності персоналу у сільському, лісовому та рибному господарствах, а також у будівництві. Фактично персонал підприємств цих видів економічної діяльності кожні два роки повністю змінюється.

¹ Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

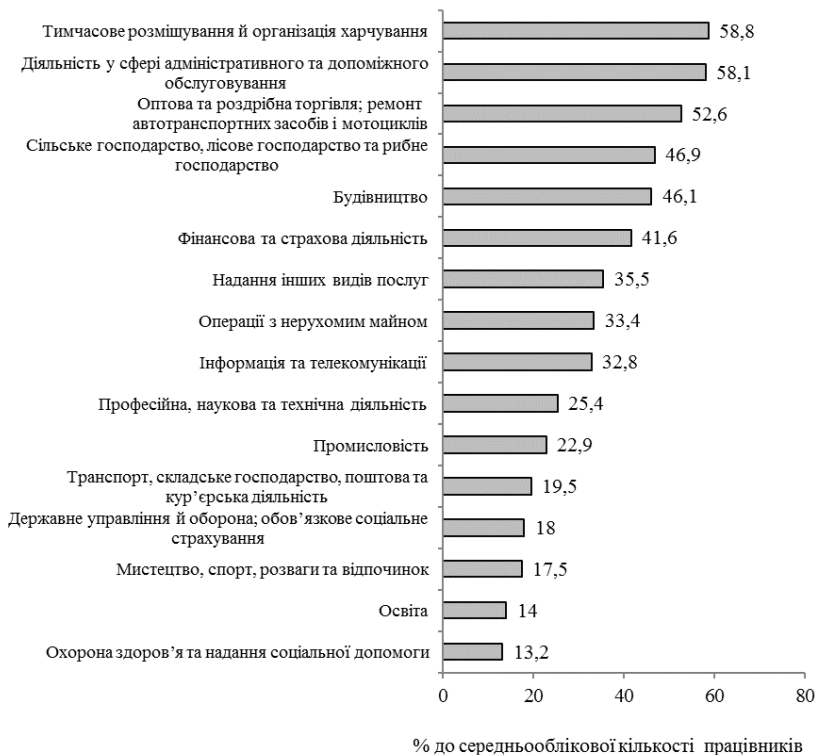


Рис. 3.8. Показники плинності персоналу на підприємствах різних видів економічної діяльності у 2015 р.

Джерело: складено за даними Держстату України¹.

Високі показники плинності персоналу на українських підприємствах негативно характеризують кадрову політику та бренд роботодавця. Очевидно, що роботодавці та керівники не приділяють належної уваги питанням закріплення персоналу, формуванню в них відчуття причетності, лояльності до підприємства, не створюють умов для реалізації працівниками свого потенціалу, не заохочують до професійного зростання. Серед роботодавців і керівників досі не сформувалося розуміння значущості людських ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг. Крім того, плинність персо-

¹ Офіційний сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].

налу завдає значних збитків підприємству, негативно впливаючи на результати діяльності, зокрема на рівень його доходів.

Отже, сучасний ринок праці України характеризується зменшенням чисельності зайнятого населення, скороченням пропонування робочих місць і зростанням рівня безробіття. Разом з тим простежується невідповідність пропонування та попиту на представників різних категорій і професійних груп. Високі показники плинності негативно характеризують кадрову політику підприємств і вказують на те, що роботодавці не приділяють належної уваги питанням формування причетності, лояльності працівників, не створюють належних умов для реалізації працівниками свого потенціалу. Водночас виявлені тенденції ведуть до посилення конкуренції між роботодавцями на ринку праці за компетентних фахівців, що спонукає використовувати різноманітні важелі підвищення привабливості компанії на ринку праці та формування позитивного брэнда роботодавця.

3.2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ РЕЙТИНГІВ КРАЩИХ РОБОТОДАВЦІВ: ІНОЗЕМНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

Серед інституціональних засад розвитку брэнд-менеджменту людських ресурсів чільне місце посідає організація та проведення конкурсів і формування рейтингів кращих (привабливих) роботодавців і кращого місця роботи. Участь підприємств у конкурсах і рейтингах на звання кращого роботодавця сприяє підвищенню рівня обізнаності та привабливості підприємства як роботодавця серед зовнішньої цільової аудиторії, зокрема наявних і потенційних кандидатів, осіб, які навчаються, а також формуванню лояльності до брэнда роботодавця представників різних цільових груп. Усе це позитивно впливає на імідж підприємства у бізнес-середовищі та лояльність споживачів до товарного брэнду, що сприяє підвищенню ефективності діяльності такого підприємства.

Варто зазначити, що зростання рівня заінтересованості різних компаній в участі у різноманітних конкурсах і рейтингах, зокрема міжнародних, на звання кращого роботодавця як серед відомих на ринку компаній, насамперед з відомими товарними брэндами, так і серед маловідомих є свідченням зростання уваги до сфери управління людськими ресурсам з боку власників і керів-

ників, зміщення акцентів в управлінні, зміни ставлення до персоналу. Подібна практика особливо поширена в розвинених країнах, оскільки завдяки процесам глобалізації дає змогу підприємствам зміцнювати конкурентні позиції на міжнародному ринку, виходити на нові ринки, налагоджувати ділові контакти, залучати компетентних, талановитих фахівців з різних куточків світу.

В Україні практика організації конкурсів і рейтингів на звання кращого роботодавця не надто поширена, хоч і простежується активізація участі підприємств у подібних конкурсах і рейтингах. Це також вказує на підвищення інтересу роботодавців і керівників до сфери управління персоналом, незважаючи на високі показники плинності персоналу в економіці України.

Серед міжнародних та іноземних конкурсів і рейтингів на звання кращого роботодавця виокремимо:

- рейтинг найпривабливіших роботодавців World's Most Attractive Employers компанії Universum Global;
 - рейтинг найкращих роботодавців Great Place to Work;
 - рейтинг журналу Fortune;
 - рейтинг America's Best Employers журналу Forbes;
 - рейтинг найпопулярніших компаній США Vault.
- Опишемо названі рейтинги докладніше.

Рейтинг найпривабливіших роботодавців World's Most Attractive Employers компанії Universum Global¹. Щороку біля 3000 компаній на більш як 57 різноманітних ринках беруть участь у формуванні рейтингу найпривабливіших роботодавців серед студентів і професіоналів. До оцінювання номінантів долучаються мільйони студентів і професіоналів.

За результатами дослідження компанія Universum Global складає рейтинги:

- 1) найпривабливіших роботодавців у світі World's Most Attractive Employers;
- 2) регіональні рейтинги найпривабливіших роботодавців Region's Most Attractive Employers;
- 3) національні рейтинги найпривабливіших роботодавців National Employer Rankings.

Під час формування рейтингу найпривабливіших роботодавців World's Most Attractive Employers 2017 року було опитано понад 290 тис. студентів інженерних і бізнес-спеціальностей з понад 1700 університетів з 12 найбільших економік світу: Бразилії,

¹ Website of Universum Global [<http://universumglobal.com>].

Канади, Китаю, Франції, Німеччини, Індії, Італії, Японії, Росії, Південної Кореї, Великобританії та США. Опитування проводилося протягом жовтня 2016 р. — травня 2017 р. Студенти мали виокремити найкращі з погляду працевлаштування компанії та найпривабливіші, на їхню думку, характеристики роботодавців. Під час опитування студентам потрібно було вибрати компанії, які вони знають, в яких вони хотіли б працювати, і, нарешті, які вони вважають ідеальним місцем роботи і до яких вони будуть звертатися під час пошуку роботи.

Рейтинг найпривабливіших роботодавців у світі у 2017 р. наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**РЕЙТИНГ НАЙПРИВАБЛИВІШИХ РОБОТОДАВЦІВ
У СВІТІ WORLD'S MOST ATTRACTIVE EMPLOYERS
КОМПАНІЇ UNIVERSUM GLOBAL У 2017 р.**

Серед студентів бізнес-спеціальностей	Серед студентів інженерних спеціальностей
1. Google	1. Google
2. Goldman Sachs	2. Microsoft
3. Apple	3. Apple
4. EY (Ernst & Young)	4. General Electric (GE)
5. PwC (PricewaterhouseCoopers)	5. BMW Group
6. Deloitte	6. IBM
7. Microsoft	7. Intel
8 L'Oreal Group	8. Siemens
9. KPMG	9. Sony
10. J.P. Morgan	10. Samsung

3-поміж найважливіших критеріїв вибору роботи та привабливості роботодавця студенти зазначають:

- наявність умов для професійного зростання та творчості;
- наявність лідера, який сприятиме їхньому розвитку;
- наявність виклику.

Рейтинг найкращих роботодавців Great Place to Work¹. Компанія Great Place to Work ініціює дослідження та визначення найкращих роботодавців серед провідних організацій у більше

¹ Website of Great Place to Work [<http://www.greatplacetowork.net>].

ніж 45 країнах світу. На основі досліджень, до яких долучається понад 10 млн працівників, компанія визначає найкращі практики управління людськими ресурсами.

Методологія визначення найкращого місця роботи вирізняється високим рівнем наукової обґрунтованості й об'єктивності та установлює стандарт для визначення найкращого місця роботи для бізнесу, академічних кіл та урядового використання. Результати дослідження щороку оприлюднюються у престижних медіа-виданнях у всьому світі, зокрема у *Fortune*, *Handesblatt* і *Le Figaro Économie*.

Головною місією складання рейтингів, на думку співробітників компанії *Great Place to Work*, є підтримка роботодавців у їхніх прагненнях, спрямованих на створення сприятливих умов праці, відмінних характеристик, які вирізняють компанію з-поміж конкурентів. Звіти та відгуки, що їх одержують компанії після завершення конкурсних процедур, призначені для надання практичних інструментів щодо вдосконалення робочих місць, використання кращих світових HR-практик.

Рейтинг найкращих робочих місць міжнародних компаній у світі *Great Place to Work* у 2016 р. наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**РЕЙТИНГ НАЙКРАЩИХ РОБОЧИХ МІСЦЬ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ
У СВІТІ GREAT PLACE TO WORK У 2016 р.**

Рейтинг	Підприємство	Вид економічної діяльності	Чисельність персоналу, тис. осіб
1	Google	Інформаційні технології	56,3
2	SAS Institute	Інформаційні технології	13,7
3	W.L. Gore & Associates	Виробництво – текстильна промисловість	10,4
4	Dell EMC	Інформаційні технології – зберігання / управління даними	70,0
5	Daimler Financial Services	Фінанси і страхування	8,4
6	NetApp	Інформаційні технології – зберігання / управління даними	12,8
7	Adecco	Професійні послуги	35,0
8	Autodesk	Інформаційні технології	8,4
9	Belcorp	Роздрібна торгівля	8,6
10	Falabella	Роздрібна торгівля	103,0

Рейтинг журналу Fortune¹. Fortune є світовим лідером у галузі бізнес-журналістики. Компанія проводить широкий спектр щорічних конференцій, у тому числі Fortun Global Forum. Щороку Fortune складає рейтинг провідних компаній світу та керівників, серед яких — Fortune 500 і Fortune 100 кращих компаній для роботи. Для визначення 100 найкращих компаній для роботи Fortune разом з партнерами, зокрема Great Place to Work, проводить масштабні опитування, до яких долучається понад 230 тис. співробітників різних корпорацій США.

За результатами опитування співробітників² визначаються *індекси довіри* до компаній. Працівники анонімно оцінюють своє робоче місце, зокрема компетентність лідерів, підтримку свого особистісного та професійного зростання, взаємовідносини з колегами. Результати опитування порівнюються з аналогічними за розміром і структурою підприємствами і є високовалідними. Крім того, беруться до уваги результати аудиту менеджменту, зокрема компенсаційного та соціального пакетів, практики добору, визнання, навчання та програм різноманітності.

Рейтинг найкращих компаній для роботи «Fortune» у 2017 р. очолили компанії:

- 1) Google;
- 2) Wegmans Food Markets;
- 3) The Boston Consulting Group;
- 4) Baird;
- 5) Edward Jones;
- 6) Genentech;
- 7) Ultimate Software;
- 8) Salesforce;
- 9) Acuity;
- 10) Quicken Loans.

Рейтинг America's Best Employers журналу Forbes³. Для складання рейтингу найкращих роботодавців Америки у 2017 році журналом «Forbes» було ініційоване опитування, в якому взяли участь майже 30 тис. працівників з понад 1800 компаній США з чисельністю більше ніж 1 тис. осіб. В опитуванні взяли участь різні за статтю, віком, регіоном та етнічною приналежністю представники. Опитування провадилося глобальними партне-

¹ Website of Fortune [<http://fortune.com/best-companies>].

² Формування вибірки респондентів — випадкове.

³ Website of Forbes [<http://www.forbes.com/best-employers>].

рами зі збору цифрових даних, які використовують інноваційні технології та перевірені методики вибіркового обстеження для визначення думки та поведінки респондентів. Участь в опитуванні була добровільна, а респондентів долучили з понад тисячі джерел, для того щоб максимально охопити та забезпечити репрезентативність вибірки.

Рейтинг America's Best Employers журналу Forbes у 2017 р. наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

РЕЙТИНГ AMERICA'S BEST EMPLOYERS ЖУРНАЛУ FORBES У 2017 Р.

Рейтинг	Підприємство	Вид економічної діяльності	Штаб-квартира
1	Costco Wholesale	Роздрібна та оптова торгівля	Іссаква, Вашингтон
2	Google	ІТ, Інтернет, програмне забезпечення та послуги	Маунтін-В'ю, Каліфорнія
3	REI	Виробництво та продаж одягу, взуття та спортивного інвентарю	Кент, Вашингтон
4	Memorial Hermann Health System	Охорона здоров'я та соціальне забезпечення	Х'юстон, Техас
5	United Services Automobile Association	Страхування	Сан-Антоніо, Техас
6	MD Anderson Cancer Center	Охорона здоров'я та соціальне забезпечення	Х'юстон, Техас
7	Penn Medicine	Охорона здоров'я та соціальне забезпечення	Філадельфія, Пенсільванія
8	Mayo Clinic	Охорона здоров'я та соціальне забезпечення	Рочестер, Міннесота
9	City of Austin	Державна служба	Остін, Техас
10	Wegmans Food Markets	Роздрібна та оптова торгівля	Рочестер, Нью-Йорк

Рейтинг найпопулярніших компаній США Vault¹. Компанія Vault відома своїми впливовими рейтингами найуспішніших роботодавців США. Рейтинги складаються на основі прямих і он-лайн опитувань працівників і студентів. Респонденти визна-

¹ Website of Vault [<http://www.vault.com/company-rankings>].

чають престижність компаній для працевлаштування, а також оцінюють компанії за низкою показників, як-от: корпоративна культура, забезпечення балансу «робота — особисте життя», можливості для навчання, рівень компенсацій, а також загальний рівень задоволення роботою.

Рейтинги Vault регулярно публікуються в New York Times, Wall Street Journal, Bloomberg BusinessWeek, Forbes, Fortune, Money та інших інформаційних виданнях і складаються окремо за різними видами економічної діяльності, такими як банківська сфера, консалтинг, юридичні послуги та ін.

Компанія Vault також складає рейтинги найкращих компаній за різними ключовими факторами, а саме:

- можливості та виклики;
- компенсації та бенефіти (компенсаційний і соціальний пакети);
- програми різноманіття (diversity);
- політика звільнення з підприємства;
- корпоративна культура;
- лідерство компанії;
- формальне та неформальне навчання;
- графік роботи, політика відпусток;
- інновації;
- взаємодія з клієнтами;
- можливості для міжнародної мобільності;
- можливості для ротації та кар'єрного зростання;
- перспективи розвитку бізнесу;
- взаємовідносини з керівниками;
- задоволення роботою;
- забезпечення балансу «робота — особисте життя».

У 2017 р. рейтинг у банківській сфері Vault очолили топ-10 компаній:

- 1) Goldman Sachs & Co;
- 2) Morgan Stanley;
- 3) Centerview Partners;
- 4) Evercore;
- 5) J.P. Morgan;
- 6) Bank of America Corp.;
- 7) Greenhill & Co.;
- 8) Perella Weinberg Partners;
- 9) Moelis & Company;
- 10) PJT Partners.

У сфері консалтингу за рейтингом Vault у 2017 р. до топ-10 увійшли компанії:

- 1) Bain & Company;
- 2) The Boston Consulting Group;
- 3) McKinsey & Company;
- 4) Deloitte Consulting LLP;
- 5) Oliver Wyman;
- 6) Pricewaterhouse Coopers Advisory Services LLC (PwC Advisory Services);
- 7) A.T. Kearney;
- 8) L.E.K. Consulting;
- 9) The Bridgespan Group;
- 10) The Brattle Group.

Що стосується нашої держави, то серед конкурсів і рейтингів на звання кращого роботодавця в Україні варто взяти до уваги:

— рейтинг найпривабливіших роботодавців України компанії Universum Global;

- премія HR-бренд Україна;
- рейтинг кращих роботодавці України «Капітал 500»;
- рейтинг кращих роботодавців України журналу «Фокус»;
- рейтинг ІТ-компаній порталу Developers.org.ua;
- рейтинг кращих роботодавців АПК України компанії Korn Ferry Hay Group;
- рейтинг кращих роботодавців Волині.

Коротко охарактеризуємо перелічені рейтинги.

Рейтинг найпривабливіших роботодавців України компанії Universum Global¹. Дослідження та складання рейтингів проводилося у 2015 р. компанією Universum Global разом з кадровим порталом hh.ua. Під час дослідження було опитано понад 3 тис. українських студентів і понад 12 тис. професіоналів.

Основна мета дослідження — визначити найпривабливіших роботодавців і ключові фактори вибору місця роботи серед студентів і професіоналів в Україні.

Дослідження показало, що студенти, на відміну від професіоналів, мають вищі очікування щодо роботодавців. Ключовими за значущістю характеристиками роботодавців для студентів є професійне навчання та розвиток, високий дохід у майбутньому та стійке фінансове становище. Для професіоналів найважливішою

¹ Website of Universum Global [<http://universumglobal.com>].

характеристикою роботодавця є конкурентоспроможний базовий оклад. Далі — професійне навчання та розвиток і стійке фінансове становище. Тобто, на відміну від професіоналів, які вже знайомі із ситуацією на ринку праці, студенти мають завищені компенсаційні очікування.

Рейтинги найпривабливіших роботодавців в Україні серед студентів і професіоналів компанії Universum Global у 2015 р. наведено в табл. 3.8 і 3.9.

Таблиця 3.8

**РЕЙТИНГ НАЙПРИВАБЛИВІШИХ РОБОТОДАВЦІВ В УКРАЇНІ
СЕРЕД СТУДЕНТІВ КОМПАНІЇ UNIVERSUM GLOBAL У 2015 Р.**

Рейтинг	Студенти економічних спеціальностей	Студенти технічних і природничо-наукових спеціальностей	Студенти ІТ-спеціальностей	Студенти гуманітарних спеціальностей
1	Google	Google	Google	Google
2	Microsoft	Microsoft	Microsoft	Міжнародні авіалінії України
3	L'Oreal Group	Samsung	Intel	Microsoft
4	Nestle	Intel	GlobalLogic	L'Oreal Group
5	Philip Morris International	Honda	Luxoft	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
6	Міжнародні авіалінії України	Škoda Auto (Volkswagen Group)	IBM	Roshen
7	Coca-Cola Hellenic	Roshen	Samsung	Nestle
8	Samsung	Міжнародні авіалінії України	Яндекс	Samsung
9	Procter & Gamble (P&G)	Укрнафта	EPAM	LVMH
10	Roshen	Bosch	HP	Honda

Таблиця 3.9

**РЕЙТИНГ НАЙПРИВАБЛИВІШИХ РОБОТОДАВЦІВ В УКРАЇНІ
СЕРЕД ПРОФЕСІОНАЛІВ КОМПАНІЇ UNIVERSUM GLOBAL У 2015 р.**

Рейтинг	Професіонали економічних спеціальностей	Професіонали технічних і природничо-наукових спеціальностей	Професіонали ІТ-спеціальностей	Професіонали гуманітарних спеціальностей
1	Google	Google	Google	Google
2	Microsoft	Siemens	Microsoft	L'Oreal Group
3	L'Oreal Group	Microsoft	Luxoft	Microsoft
4	Roshen	ДТЕК	Ciklum	Міжнародні авіалінії України
5	Nestle	Нафтогаз України	GlobalLogic	Nestle
6	Procter & Gamble (P&G)	Samsung	EPAM	Coca-Cola Hellenic
7	Міжнародні авіалінії України	Škoda Auto (Volkswagen Group)	IBM	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
8	Coca-Cola Hellenic	Bosch	Intel	Roshen
9	Samsung	Roshen	Яндекс	Procter & Gamble (P&G)
10	EY (Ernst & Young) / Philip Morris International	General Electric	Cisco Systems	Philip Morris International

Премія HR-бренд Україна¹. Премія HR-бренд — незалежна щорічна премія за найуспішнішу роботу над репутацією компанії як роботодавця. Організатором конкурсу є кадровий портал hh.ua. Премія HR-бренд є конкурсом HR-проектів і дозволяє простежити актуальні тенденції та нові ідеї в HR-сфері, HR-інструменти, що їх компанії-лідери використовували протягом останнього року.

¹ Сайт Премія HR-бренд Україна [<http://hrbrand.com.ua>].

Проекти оцінює журі, яке формується з керівників компаній-експертів у HR-сфері, кадрового консалтингу, бізнесу та побудови брендів. До складу журі входять 10 осіб, які щороку змінюються.

Критерії оцінювання проектів:

— актуальність задуму: актуальність проекту для компанії (відповідність етапу розвитку, кон'юнктурі ринку, наявність ресурсів), а також значущість проекту для галузі та ринку загалом;

— сучасність методів реалізації: застосування сучасного інструментарію, методик і підходів до реалізації проекту, відповідність часу, можливостям і потребам галузі;

— ефективність: результати проекту, їх взаємозв'язок з поставленими цілями та завданнями.

Переможці конкурсу визначаються в таких номінаціях:

- Столиця — проект, реалізований у Києві;
- Регіон — проект, реалізований в одному або кількох регіонах України, крім Києва;
- Україна — проект, реалізований у кількох регіонах України, зокрема в Києві;
- Світ — проект, реалізований в Україні та принаймні ще в одній іншій країні.

Переможцями Премії HR-бренд у 2016 р. стали:

НОМІНАЦІЯ «СВІТ»

1) Компанія SoftServe з проектом Learning Ecosystem (Навчальна екосистема);

2) Компанія Corum Group з проектом «Система управління знаннями» (3С: Core Competencies Centre);

3) ПрАТ «МетЛайф» з проектом «Залучення співробітників через Корпоративні Соціальні Ініціативи».

НОМІНАЦІЯ «УКРАЇНА»

1) Національний Банк України з проектом «ПЕРСОНАЛЬна трансформація НБУ»;

2) ТОВ «Агропросперіс» з проектом «Підприємець нового покоління в агробізнесі»;

3) ТОВ «Телерадіокомпанія “Студія 1+1”» з проектом «Освітній бізнес-проект «Вища Школа Media & Production. Сміливість зростати!»».

НОМІНАЦІЯ «РЕГІОН»

1) ТОВ «Метінвест Холдинг» з проектом «Від “комплексного обіду” до “шведського столу”»; Краудсорсинг у формуванні індивідуального соціального пакета працівників;

2) ПАТ «Теремно Хліб» з проектом «Теремно — постійний рух» (історія про те, як нові цінності змінюють компанію).

НОМІНАЦІЯ «СТОЛИЦЯ»

1) Компанія Dentsu Aegis Network Ukraine, AdPro Ukraine з проектом «Стажування глухонімих та з вадами слуху в компанії AdPro»;

2) ТОВ «Телерадіокомпанія “Студія 1+1”» з проектом «Ближче до ТБ. Від “на ТБ по знайомству” до “на ТБ по таланту”»;

3) ДП «Мелексис-Україна» з проектом «Inspiring future for Ukrainian engineering».

Проекти переможців конкурсу «Премія HR-бренд Україна 2016» наведено в дод. Б.

Рейтинг кращих роботодавців України «Капітал 500»¹. Організатором складання рейтингу є ТОВ «Ділова преса України» — видавець газети «Капітал». Рейтинг складається за результатами опитування студентів² та оцінювання експертною радою українських компаній — учасників конкурсу за такими критеріями: приваблива заробітна плата та соціальний пакет; можливості кар’єрного зростання; приємна робоча атмосфера; гарантія довгострокової зайнятості; додержання балансу між роботою та особистим життям; успішність компанії; цікавий функціонал; можливості для навчання та стажування; сильний менеджмент; політика соціальної відповідальності.

Рейтинг «Кращі роботодавці України» у 2014 році очолили компанії:

- 1) Microsoft Україна;
- 2) Google Україна;
- 3) Samsung;
- 4) PepsiCo Україна;
- 5) Bayer Україна;
- 6) Кока-Кола Бевериджи в Україні;
- 7) ДТЕК;
- 8) ПАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- 9) ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- 10) Siemens Україна.

Рейтинг кращих роботодавців України журналу «Фокус»³. Рейтинги кращих роботодавців України складено в 2015 р. журналом «Фокус» за результатами опитування відвідувачів інтернет-сторінки focus.ua.

¹ Сайт видання «Капітал» [<http://www.capital.ua/ru/capital500>].

² Національного університету «Києво-Могилянська академія», Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» і Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

³ Сайт видання «Фокус» [<https://focus.ua/money/340749>].

Серед промислових підприємств рейтинг очолила компанія «Метінвест», з-поміж торговельних — «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна». В аграрному секторі лідером визнано компанію «Миронівський хлібопродукт», в ІТ-сфері та телекомунікації — компанію ELEKS. У сфері фінансової діяльності перше місце посіла компанія «Делойт Україна», у галузі виробництва споживчих товарів — компанія «Carlsberg Україна». З-поміж транспортних, логістичних і будівельних компаній лідирувала компанія «Міжнародні авіалінії України», з-поміж юридичних — компанія «Астерс». У сфері ресторанного та готельного бізнесу рейтинг очолила компанія «McDonald's Україна», у фармацевтичній галузі — компанія «Такеда Україна».

Варто зауважити, що в Україні набувають поширення *галузеві та регіональні рейтинги* кращих роботодавців.

Хорошим прикладом галузевих рейтингів кращих роботодавців є **рейтинг ІТ-компаній порталу Developers.org.ua**¹. У рейтингу беруть участь зареєстровані на порталі Developers.org.ua ІТ-компанії. Рейтинг формується за результатами опитування респондентів — співробітників ІТ-компаній.

Респонденти мають відповісти на сім тверджень:

- робота в компанії сприяє професійному зростанню;
- компанія забезпечує комфортні умови праці;
- у проекті грамотний менеджмент;
- компанія забезпечує хороший компенсаційний пакет;
- робота співробітників дістає визнання з боку компанії;
- у компанії налагоджена комунікація між керівництвом і співробітниками;
- у компанії доброзичлива атмосфера.

Для відповідей використовується шкала Лайкерта: повністю згоден; згоден; загалом згоден; немає певної думки; не зовсім згоден; не згоден; зовсім не згоден. Чотири останні варіанта відповідей можуть супроводжуватися коментарем: що не влаштує? чи можна це виправити? Результати опитування оцифровуються за шкалою від 0 до 100 %. Рейтинг має чотири номінації відповідно до чисельності співробітників компанії: понад 800; від 200 до 800; від 81 до 200; від 21 до 80.

Рейтинг ІТ-роботодавців, складений порталом Developers.org.ua у 2016 р., наведено в табл. 3.10.

¹ <http://jobs.dou.ua/ratings/Developers.org.ua>

Таблиця 3.10

**РЕЙТИНГ ІТ-РОБОТОДАВЦІВ, СКЛАДЕНИЙ ПОРТАЛОМ
DEVELOPERS.ORG.UA У 2016 р.**

Рейтинг	Компанія	Загальний бал	Професійне зростання	Умови праці	Менеджмент	Заробітна плата і бонуси	Визнання праці	Комунікація з керівництвом	Відносини з колегами
Понад 800 співробітників									
1	ELEKS	92	92	92	92	91	90	90	94
2	SoftServe	91	92	93	91	88	89	91	95
3	DataArt	91	90	93	87	94	89	91	94
4	Infopulse	90	89	91	90	90	88	91	95
5	GlobalLogic	87	84	92	86	86	81	86	92
6	EPAM	85	86	85	83	88	80	85	89
7	Ciklum	84	82	88	84	82	79	83	90
8	Luxoft	76	75	78	73	82	71	74	82
Від 200 до 800 співробітників									
1	Brightgrove LTD	97	97	99	97	95	95	97	99
2	Terrasoft	96	96	97	95	95	95	97	98
3	AMC Bridge	96	95	95	97	95	95	97	99
4	SPD-Ukraine	96	95	97	93	98	94	96	97
5	Plarium	96	95	98	94	98	94	95	96
6	Genesis	96	96	98	95	95	94	96	96
7	3Shape Ukraine	95	94	97	95	94	92	96	97
8	Netpeak	95	97	95	96	91	93	97	98
9	Beetroot	95	95	97	91	95	91	96	98
10	KPMG	94	95	92	93	92	93	96	98

Рейтинг кращих роботодавців АПК України компанії Korn Ferry Hay Group¹. У дослідженні «Кращі роботодавці АПК України — 2017», організованому компанією Korn Ferry Hay Group Ukraine, взяли участь 34 українські агрохолдинги. Дослідження провадилось відповідно до методології, яку Korn Ferry Hay Group використовує з 1997 р. під час складання світового рейтингу World's Most Admired Companies спільно з журналом «Fortune». Рейтинг ґрунтується на результатах опитування (у формі анкетування) співробітників компаній. Рейтинг команда Korn Ferry Hay Group складає на основі критеріїв, що характеризують нематеріальну мотивацію:

- навчальні програми і тренінги;
- інноваційний розвиток;
- забезпечення балансу «робота — особисте життя»;
- ефективність управління;
- можливості для кар'єрного зростання;
- нефінансове визнання співробітників;
- соціально-психологічний клімат і корпоративна культура.

За результатами дослідження до топ-7 найкращих роботодавців АПК України ввійшли компанії:

- 1) Агрохолдинг «Кернел» (89,1 бала);
- 2) ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (88,8 бала);
- 3) Агропромхолдинг «Астарта» (85,3 бала);
- 4) Холдинг «HarvEast Holding» (73,5 бала);
- 5) Агрохолдинг «Мрія» (73,1 бала);
- 6) Корпорація «Сварог Вест Груп» (72,0 бала);
- 7) Холдинг «Сігнет» (69,9 бала).

Прикладом регіонального рейтингу є **рейтинг кращих роботодавців Волині**, складений інтернет-виданням «Волинь 24». Цей рейтинг очолили такі вітчизняні компанії:

- 1) ДП «Волиньторф»;
- 2) ПрАТ «Волиньхолдинг»;
- 3) Компанія «ІнтернетДевелс»;
- 4) Комунальне підприємство «Луцькводоканал»;
- 5) ПАТ «Луцьксантехмонтаж № 536»;
- 6) ПАТ «Луцьк Фудз»;
- 7) Міжнародний холдинг «Модерн-Експо»;
- 8) Луцький ремонтний завод «Мотор» державного концерну «Укроборонпром»;

¹ Сайт Hay Group Ukraine [<http://www.haygroup.com>].

- 9) ПрАТ «СКФ-Україна»;
- 10) ПАТ «Теремно Хліб».

Відмінність міжнародних рейтингів від українських полягає насамперед у масштабі досліджень і вибірці. Як бачимо, рейтинги кращих роботодавців і відмінних місць роботи, сформовані різними компаніями, децю різняться, хоч окремі компанії (приміром, Google, Microsoft, The Boston Consulting Group, J.P. Morgan та ін.) фігурують у багатьох рейтингах.

Наявні розбіжності в переліку лідерів різних рейтингів пояснюються різною вибіркою респондентів (студенти, наймані працівники, експерти), а також методологією дослідження:

- використання інструментарію (опитування/анкетування, аналіз кейсів);
- вибір компанії, яку респонденти вважають ідеальним місцем роботи, чи оцінювання різних аспектів роботи в компанії;
- оцінювання компанії як роботодавця загалом за низкою критеріїв (показників) тощо.

Списки компаній-лідерів у рейтингах також диференціюються в галузевому та регіональному розрізах.

Отже, організація конкурсів і складання рейтингів кращих роботодавців (привабливих місць роботи) та участь компаній у них важливі з погляду популяризації бренд-менеджменту людських ресурсів, зміни ставлення роботодавців, керівників і менеджерів до персоналу, соціалізації соціально-трудова відносин, імплементації інноваційних технологій у практику управління персоналом, підвищення якості трудового життя.

3.3. РОЗВИТОК КОНСАЛТИНГОВИХ І ОСВІТНІХ ПОСЛУГ З БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Важливу роль у формуванні інституціональних засад розвитку бренд-менеджменту людських ресурсів відіграють інститути консалтингу та освіти. Розвиток консалтингових і освітніх послуг сприяє підвищенню рівня обізнаності власників і керівників у сучасних технологіях та інструментах управління персоналом, поширенню передового досвіду формування позитивного бренда роботодавця в управлінській діяльності підприємств різних форм власності та видів економічної діяльності, розвитку технологій бренд-менеджменту людських ресурсів, зростанню рівня компетентності керівників і фахівців у сфері управління персоналом, підвищенню ефективності менеджменту загалом.

Серед ключових консалтингових компаній у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів варто виокремити Universum Global, Employer Branding Online, Employer Brand International, Collective Learning Australia, OneAgent та ін.

Одним з лідерів у сфері консалтингу у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів є заснована в 1988 р. компанія Universum Global, яка пропонує своїм клієнтам комплексні рішення щодо вдосконалення підходів до залучення та утримання талантів.

Місією Universum Global є допомога роботодавцям і потенційним співробітникам знайти один одного через знання та практичні поради. Компанія щороку збирає й аналізує інформацію про кар'єрні очікування понад 10 млн студентів і молодих професіоналів у більш як 60 країнах. Universum Global є довіреним партнером для 1200 клієнтів у всьому світі, зокрема компаній з рейтингу Fortune 500¹.

Глобальна консалтингова група Employer Brand International спеціалізується на наданні консалтингових і тренінгових послуг з 2006 р., а також на організації та проведенні різних заходів у сфері управління брендом роботодавця. У 2011 р. компанією був заснований College of Branding Employer.

Глобальну консалтингову групу Employer Brand International репрезентують провідні фахівці та викладачі з усього світу. З 2016 р. компанія започаткувала проведення Всесвітнього дня бренда роботодавця (World Employer Branding Day). Цей захід на сьогодні є найбільшою платформою для зустрічі лідерів у сфері бренд-менеджменту роботодавця. У 2017 році цю подію відвідали майже 400 лідерів з понад 40 країн світу².

Collective Learning Australia є дочірньою компанією Employer Brand International, яка забезпечує стратегічне керівництво в управлінні брендом роботодавця через поширення кращої практики, інструментів і підходів. Компанія пропонує широкий спектр консалтингових і тренінгових послуг у сфері управління брендом роботодавця. Консалтингові послуги охоплюють аудит, дослідження та розробку стратегії управління брендом роботодавця. Компанія має досвід розроблення проектів для національних і світових брендів у Європі, США, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Південній Африці та на Близькому Сході³, включаючи компанії зі списку Fortune 500, ASX 100 та FTSE 100³.

¹ Website of Universum Global [<http://universumglobal.com>].

² Website of Employer Brand International [<http://www.employerbrandinternational.com>].

³ Website of Collective Learning Australia [<https://www.collectivelearningaustralia.com>].

На українському ринку HR-консалтингу послуги у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів ні з погляду попиту, ні з погляду пропонування не набули значного поширення. Це пояснюється, з одного боку, загрозливою економічною та політичною ситуацією, несприятливими бізнес-кліматом і кон'юктурою ринку, а з другого боку, неналежною увагою роботодавців і керівників до сфери управління персоналом, домінуванням стратегії максимізації прибутку в короткостроковому періоді проти формування позитивного іміджу та репутаційного капіталу в довгостроковій перспективі. Про це свідчать велика плинність персоналу в економіці України, невисокі показники інвестування в розвиток людського капіталу та низькі розміри заробітних плат у переважній більшості найманих працівників підприємств різних форм власності та видів економічної діяльності.

З-поміж відомих консалтингових центрів, що надають послуги у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів, назвемо вже згадуваний нами раніше консалтинговий центр HeadHunter, який пропонує широкий спектр послуг — від оцінювання поточного стану HR-бренда компанії до реалізації необхідних комунікаційних рішень. До консалтингових проектів долучаються фахівці у сфері управління персоналом, соціології, маркетингу й управління проектами. Консалтинговий центр має досвід з розробки проектів для промислових, торговельних підприємств і медійних компаній.

Послуги, які надає консалтинговий центр HeadHunter:

- розробка платформи для побудови HR-бренда компанії — дослідження корпоративної ідеології, місії, цінностей, цілей і конкурентного середовища (аналіз позицій конкурентів, дослідження ліпших практик);

- моніторинг бренда роботодавця (очікування, сприйняття та ставлення до бренда роботодавця з боку потенційних, наявних і колишніх співробітників, аналіз репрезентованості компанії в інтернет-середовищі, виявлення зон ризику);

- аналіз відповідності бажаного (уявного) та реального брендів роботодавця;

- визначення сильних і слабких сторін роботодавця;

- розробка (коригування) ціннісних пропозицій роботодавця, які віддзеркалюють унікальність бренду, відповідають запитам внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій і відрізняються від пропозиції конкурентів;

- розробка (визначення напрямів коригування) стратегії розвитку бренда роботодавця у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

— розробка ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій;

— огляд заробітних плат та ін.¹

Для розвитку бренд-менеджменту як сфери наукових і прикладних досліджень важливо, щоб науковці, керівники, менеджери, фахівці з управління персоналом, маркетингу, зв'язків із громадськістю володіли необхідними знаннями та компетенціями у сфері управління брендом роботодавця. Для набуття необхідних знань і компетенцій важливі розвиток ринку освітніх і тренінгових послуг і наявність пропозицій навчальних програм різної тривалості та для різних цільових аудиторій.

Першою акредитованою навчальною програмою у сфері управління брендом роботодавця вважається програма «Лідерство у сфері бренду роботодавця» (Employer Brand Leadership training program) Університету Аделаїди (The University of Adelaide) в Австралії. Уперше ця програма була апробована на студентах, які навчалися за програмою MBA (Masters of Business Administration). Навчальна програма містить 10 модулів, орієнтованих на розвиток лідерських навиків і компетенцій у сфері управління брендом роботодавця. Головною метою програми є підвищення компетентності керівників у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів. Навчання ґрунтується на опануванні кращих практик формування бренду роботодавця².

Employer Brand Manager program («Менеджер з бренду роботодавця») — навчальна програма у сфері управління брендом роботодавця, розроблена Німецькою академією брендингу роботодавця (Deutsche Employer Branding Akademie) спільно з Центром навчання керівників Мюнхенського технічного університету (Executive Education Center of Technische Universität München).

Основною метою навчання за цією програмою є здобуття слухачами спеціальних знань щодо:

— розробки стратегії управління брендом роботодавця;

— визначення ціннісної пропозиції роботодавця;

— імплементації ціннісної пропозиції роботодавця в практику управління;

— позиціонування компанії як одного з кращих роботодавців;

— розроблення ефективного механізму управління брендом роботодавця та ін.

¹ Сайт HeadHunter [[http:// https://hh.ua/article/11927](http://https://hh.ua/article/11927)].

² <http://www.employerbrandingonline.com/news/training/355-new-certificate-training-program-to-lift-the-standard-of-employer-brand-management.html>

Програма складається з чотирьох модулів:

- 1) основи та процес управління брендом роботодавця;
- 2) сфера внутрішнього бренду роботодавця (лідерство, управління людськими ресурсами, внутрішні комунікації, проектування робочого середовища);
- 3) сфера зовнішнього бренду роботодавця (комунікації на ринку праці, зокрема з використанням соціальних мереж, добір персоналу, корпоративна репутація);
- 4) управління брендом роботодавця та контролінг.

Програма призначена для директорів, керівників різних підрозділів (управління людськими ресурсами, корпоративних комунікацій і маркетингу) приватних компаній і державних установ¹.

Employer Branding College² (Коледж брендингу роботодавця) пропонує міжнародні акредитовані навчальні програми, орієнтовані на формування компетенцій з управління брендом роботодавця. Програма «Лідерство у сфері бренд-менеджменту роботодавця» є найвищим рівнем сертифікації в Employer Branding College. Навчання за цією програмою здійснюється протягом 16 тижнів в онлайн-режимі й охоплює тренінги та коуч-сесії. Цільова аудиторія складається з власників бізнесу, топ-менеджерів і керівників різних рівнів компаній.

Навчальна програма містить модулі:

- основи бренд-менеджменту роботодавця;
- принципи та практика лідерства у сфері бренд-менеджменту роботодавця;
- стратегічне управління брендом роботодавця;
- розробка профілю бренду роботодавця та аналіз конкурентів;
- аналіз і звітування з бренд-менеджменту роботодавця;
- сучасні практики бренд-менеджменту роботодавця та просування бренду в соціальних медіа;
- досвід взаємодії співробітників із клієнтами;
- бренд-менеджмент роботодавця та соціальна відповідальність;
- майбутні тенденції в управлінні брендом роботодавця;
- практична реалізація стратегії бренд-менеджменту роботодавця.

Серед відомих компаній, керівники яких успішно пройшли навчання в Employer Branding College, — LinkedIn, IBM, IHG Hotels Group, Amazon, Accenture, Coca-Cola, IKEA, Mercedes Benz, Forbes³.

¹ <https://www.executiveacademy.at/en/open-programs/Pages/Employer-Brand-Manager.aspx>

² Заснований компанією Employer Brand International.

³ <http://www.employerbrandingcollege.com/> Website of Employer Branding College

Employer Branding Academy (Академія брендингу роботодавця), партнер Universum Global, пропонує сертифікаційну програму з управління брендом роботодавця, орієнтовану на набуття компетенцій щодо розробки стратегії розвитку бренда роботодавця, її імплементації й оцінювання результатів практичної реалізації. Навчальна програма поєднує онлайн-навчання з аудиторними заняттями й передбачає опанування слухачами таких модулів:

- значущість бренда роботодавця;
- ціннісна пропозиція роботодавця;
- стратегічні й тактичні інструменти формування бренда роботодавця;
- кращі практики;
- цілі бізнесу;
- стратегії комунікації¹.

Що стосується *українського ринку освітніх послуг*, то в освітній діяльності й тренінговій практиці навчальних закладів і тренінгових компаній освітні й навчальні програми, семінари і тренінги з управління брендом роботодавця не набули поширення. На відміну від практики розвинених країн світу, в Україні нема тренінгових компаній, які б спеціалізувалися на бренд-менеджменті людських ресурсів, а отже, бракує платформи для десимінації знань і практичного досвіду серед різних стейкхолдерів.

Моніторинг освітніх ресурсів і навчальних платформ показав, що в Україні небагато пропозицій щодо формування необхідних знань і практичних навиків і (або) щодо підвищення компетентності у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів. Наведемо кілька пропозицій, знайдених у соціальних мережах.

Кілька років поспіль кадровий портал *rabota.ua* організовував тренінг «Побудова бренда роботодавця» для директорів і менеджерів з персоналу, які зацікавлені у формуванні позитивного іміджу роботодавця. Основна мета тренінгу — засвоєння принципів формування бренда роботодавця та визначення ефективних дій щодо розроблення стратегії його просування².

Школа HR Бізнес-Партнера пропонує тренінги та майстер-класи з бренд-менеджменту людських ресурсів, зокрема «Бренд роботодавця. Зробимо разом компанію Great Place to Work», «Employer Brand. Причина вірити», які передбачають формуван-

¹ Website of Employer Branding Academy [<https://www.employerbrandingacademy.com>].

² http://pharma.rabota.ua/post/2009/12/04/employer_branding.aspx.

ня компетенцій з аудиту бренда роботодавця в компанії, розробки цінностей, місії компанії, створення та просування бренда роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій¹.

Резюмуючи, зазначимо, що незважаючи на потребу у створенні інститутів консалтингу й освіти для формування інституціональних засад розвитку бренд-менеджменту людських ресурсів і зростаючий інтерес до цієї сфери і з боку бізнесу, і з боку менеджменту в глобальному середовищі, в Україні ринок консалтингових та освітніх послуг у цій сфері несформований. І попит, і пропонування таких послуг перебувають на вельми низькому рівні. Поодинокі програми є, скоріше, результатом бажання імплементувати іноземний досвід, аніж реальним усвідомленням значущості формування стратегії розвитку бренда роботодавця та репутаційного капіталу загалом у бізнес-середовищі, професійних колах й у відповідному регіоні.

¹ <http://hrbp.com.ua/> Сайт Школи HR Бізнес Партнера.

Розділ 4

РОЗВИТОК БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

4.1. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Аналіз інституціональних засад розвитку концепції бренда роботодавця продемонстрував недооцінку роботодавцями, менеджерами та керівниками ролі персоналу у створенні конкурентних переваг підприємства на ринку, а отже, нерозуміння ними необхідності розроблення ефективної кадрової політики та стратегії, зокрема через імплементацію концепції бренда роботодавця в практику управління.

Сьогодні вітчизняні підприємства мають повну самостійність у розробленні кадрової політики і стратегії, а також у використанні різних технологій, інструментів управління персоналом з додержанням трудового законодавства, основних положень колективних (генеральної, галузевої, територіальної/регіональної) угод і договорів. У зв'язку з цим підприємства мають можливість запроваджувати ті технології, методи, підходи та інструменти управління персоналом, які найбільше враховують специфіку підприємства, корпоративну місію, цілі, стратегію розвитку, професійно-кваліфікаційний склад персоналу, ситуацію, що склалася на ринку праці, потреби й інтереси стейкхолдерів, у тому числі найманих працівників, та ін.

Поряд з наявними можливостями існує низка обмежень щодо запровадження ефективних технологій та інструментів управління персоналом на українських підприємствах, з-поміж яких нами виокремлено:

— низькі управлінська культура та соціальна відповідальність власників і керівників підприємств щодо сфери соціально-трудових відносин загалом і управління персоналом зокрема;

— необізнаність топ-менеджерів у питаннях розроблення ефективної кадрової політики та стратегії, у сучасних підходах, технологіях та інструментах управління персоналом через неналежну управлінську підготовку;

— недостатнє розуміння власниками та керівниками зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного бренда роботодавця та результатами діяльності підприємства;

— обмеженість фінансових ресурсів окремих підприємств для інвестування коштів у людський капітал, поліпшення умов праці, системи оплати праці, розвиток корпоративної культури тощо;

— відсутність компетентних фахівців у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів, з одного боку, і нерозвиненість ринку консалтингових і освітніх послуг у цій сфері — з другого;

— брак наукових досліджень у сфері бренд-менеджменту людських ресурсів і науково обґрунтованих рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку бренда роботодавця, просування бренда роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, імплементації концепції бренда роботодавця в практику управління персоналом тощо.

Незважаючи на певні обмеження щодо запровадження ефективних технологій та інструментів управління персоналом на українських підприємствах, існує практика імплементації окремих елементів концепції бренда роботодавця в систему менеджменту підприємства. Однак ця практика має безсистемний характер, ґрунтуючись на перенесенні окремих елементів концепції бренда роботодавця, поширених у практиці іноземних компаній, у традиційну практику управління персоналом, часто без адаптації до особливостей корпоративної культури, соціально-трудових відносин, специфіки підприємства загалом, кон'юнктури ринку праці. Адже більшість керівників і фахівців, які займаються розробленням кадрової політики та стратегії, діють методом проб і помилок.

Часто процедуру формування концепції бренда роботодавця зводять до просування бренда в зовнішньому середовищі, рекламування позитивних моментів роботи в компанії (які часто не відповідають дійсності) з метою залучення кваліфікованих і компетентних фахівців, участі в конкурсах, зокрема Премії HR-бренд Україна, не приділяючи уваги питанням розробки стратегії розвитку бренда роботодавця, імплементації концепції бренда роботодавця в систему менеджменту персоналу, формування залученості та лояльності працівників до бренда роботодавця.

З метою аналізу практики формування позитивного бренда роботодавця на вітчизняних підприємствах та оцінки впливу на нього різних факторів автором протягом 2016 р. було проведено соціологічне дослідження (у формі анкетування). Генеральна сукупність — наймані працівники, які обіймають посади, що належать до категорій керівників і професіоналів, мають повну вищу освіту й навчаються в системі післядипломної освіти, зокрема здобувають другу вищу освіту у вищих навчальних закладах IV рівня акредитації м. Києва. Вік респондентів — від 23 до 48 років. Підприємства, на яких працюють респонденти, належать до різних видів економічної діяльності, різних організаційно-правових форм.

Аналіз оцінки респондентами бренда роботодавця здійснено на основі статистичних показників: середніх (середньоарифметичної, медіани, моди), коефіцієнтів варіації та асиметрії, ексцесу та ін.

Для встановлення стохастичного зв'язку між результативною та факторними ознаками використано таблиці взаємної спряженості. Підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку здійснено за критерієм Пірсона. Силу зв'язку визначено за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості. Вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками здійснено на основі кореляційного відношення.

Для обґрунтування механізму формування варіації результативної ознаки під впливом факторних ознак використано інструменти економіко-математичного моделювання. Для виявлення ознак мультиколеніарності застосовано алгоритм Фаррара–Глобера. Аналіз моделі здійснено з використанням даних регресійної статистики. Коефіцієнт детермінації перевірено на статистичну значущість за критерієм Фішера.

У процесі дослідження ми з'ясували, що для переважної більшості найманих працівників імідж роботодавця на ринку праці є важливим критерієм вибору місця роботи під час її пошуку. Так, на запитання «чи є імідж (бренд) роботодавця на ринку праці важливим для Вас під час пошуку роботи?» 49,1 % респондентів відповіли, що імідж роботодавця для них є важливим. 40 % опитаних вибрали відповідь «скоріше важливий, ніж неважливий». Відповідно по 6 і 5 % респондентів вибрали варіанти «скоріше неважливий, ніж важливий» і «важко відповісти». Жоден найманий працівник, який брав участь в опитуванні, не зазначив, що імідж роботодавця на ринку праці для них не-

важливий під час пошуку роботи (рис. 4.1). Тобто майже 90 % найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця.

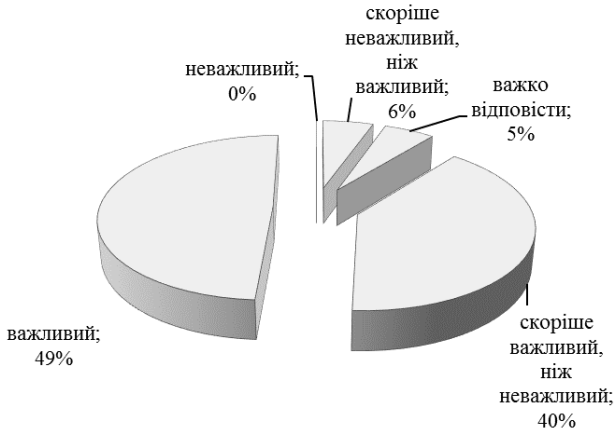


Рис. 4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання «чи є імідж (бренд) роботодавця на ринку праці важливим для Вас під час пошуку роботи?»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Разом з тим варто зазначити, що бренд роботодавця — не єдиний і не головний критерій вибору місця роботи для найманих працівників. Про це свідчать такі результати опитування. Респондентам було запропоновано вибрати з перелічених факторів вибору роботи (компанії під час пошуку роботи) п'ять найважливіших і проранжувати їх.

Пріоритетність факторів вибору респондентами місця роботи наведено на рис. 4.2.

Як свідчать дані рис. 4.2, імідж підприємства на ринку праці (бренд роботодавця) посідає четверте місце за пріоритетністю факторів вибору місця роботи: 50,9 % респондентів вибрали цей фактор серед п'яти найважливіших для них.

Лідером з-поміж факторів вибору місця роботи є рівень заробітної плати: 92,7 % респондентів включили цей фактор до п'ятірки найважливіших для них, що цілком зрозуміло, зважаючи на низький рівень заробітної плати в Україні й падіння купівельної спроможності доходів українців в умовах глибокої економічної кризи та високих темпів інфляції.

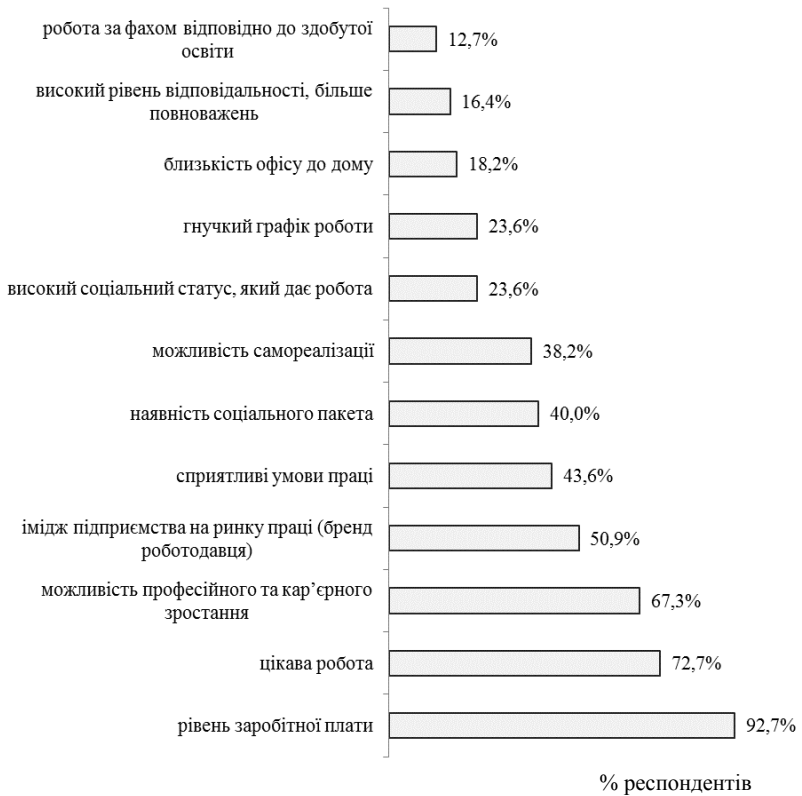


Рис. 4.2. Пріоритетність факторів вибору респондентами місця роботи

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Друге та третє місце за пріоритетністю посіли фактори «цікава робота» та «можливість професійного та кар'єрного зростання» — відповідно 72,7 % і 67,3 % респондентів вибрали ці фактори як найважливіші для них під час вибору підприємства у процесі пошуку роботи.

Під час опитування переважна більшість (54,5 %) респондентів висловились, що вони однозначно або скоріше за все не погодяться прийняти пропозицію щодо працевлаштування в компанії, у разі коли їм пропонують конкурентний компенсаційний пакет (гідний рівень заробітної плати), проте їм доводилося чути чи чи-

тати про компанію як роботодавця погані відгуки від різних людей (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «у разі коли компанія пропонує конкурентний компенсаційний пакет, проте Вам доводилося чути (читати) погані відгуки про неї як роботодавця, чи погодитесь прийняти пропозицію щодо працевлаштування в цій компанії?»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Варто звернути увагу на те, що 34,6 % респондентів (див. рис. 4.3) погодяться працювати в компанії з конкурентоспроможним компенсаційним пакетом, проте з не досить хорошою репутацією на ринку праці. Це дещо суперечить попередньо наведеним результатам стосовно до того, що 90 % найманих працівників під час пошуку роботи зважають на бренд роботодавця.

З іншого боку, згода працювати в компанії, про яку доводилося чути чи читати погані відгуки, може вказувати на те, що фахівці перебувають у скрутному фінансовому становищі або не довіряють такій інформації.

Результати дослідження підтверджують те, що винагорода за працю (компенсаційний пакет, заробітна плата) залишається пріоритетним фактором для найманих працівників під час вибору

місяця роботи. Це підкріплюють також відповіді респондентів на запитання «у разі коли компанія пропонує недостатньо конкурентний компенсаційний пакет (рівень заробітної плати не відповідає Вашим очікуванням), проте Вам доводилося чути (читати) хороші відгуки про компанію як роботодавця, чи погодитесь Ви прийняти пропозицію щодо працевлаштування в ній?», які наведено на рис. 4.4.

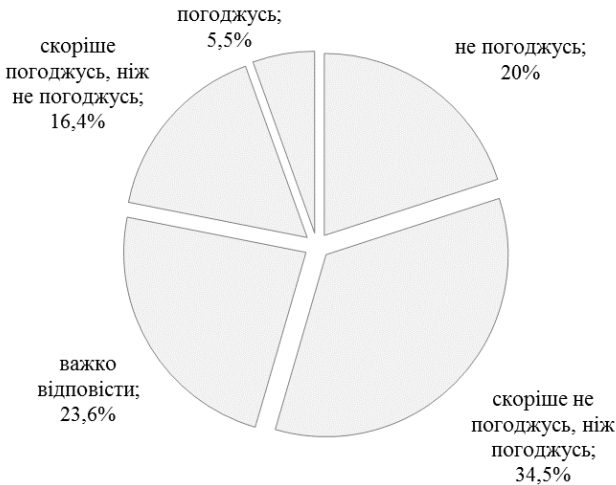


Рис. 4.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання «у разі коли компанія пропонує недостатньо конкурентний компенсаційний пакет, проте Вам доводилося чути (читати) хороші відгуки про компанію як роботодавця, чи погодитесь Ви прийняти пропозицію щодо працевлаштування в ній?»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Як свідчать дані рис. 4.4, переважна більшість (54,5 %) респондентів або однозначно, або скоріше не погодяться працювати в компанії з хорошим іміджем на ринку, проте, з недостатньо конкурентним компенсаційним пакетом. Це вказує на те, що керівництво компанії має не тільки дбати про свій імідж, а й розробляти конкурентну компенсаційну політику, виплачувати гідну винагороду за працю, для того щоб бути привабливою на ринку

праці й залучати кваліфікованих, компетентних працівників, формувати в них лояльність до компанії.

Відповіді респондентів про переваги, що їх може набути компанія, яка формує позитивний бренд, наведено на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Відповіді респондентів про переваги, що їх може набути компанія, яка формує позитивний бренд¹

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Як свідчать дані рис. 4.5, більшість респондентів вважають, що формування позитивного бренду роботодавця дає змогу компанії залучити кращих кандидатів (74,5 %) і посилити мотивацію

¹ У сумі понад 100 %, оскільки респонденти могли вибрати більше від одного варіанта відповіді.

персоналу (52,7%). Це безпосередньо має впливати на поліпшення як особистих результатів праці, так і результатів діяльності підприємства.

Варто акцентувати увагу на тому, що варіант «поліпшення результатів праці» вибрали 41,8% респондентів, що вказує на те, що більшість респондентів не бачать прямого зв'язку між вкладанням коштів у формування позитивного бренду роботодавця та показниками, які характеризують результати діяльності підприємства.

Досить високий відсоток респондентів (по 43,6%) з-поміж переваг, що їх може набути компанія, яка формує позитивний бренд, вибрали «зменшення плинності персоналу» та «поліпшення іміджу компанії на товарному ринку (ринку послуг)».

Наявність взаємозв'язку між брендом роботодавця та товарним брендом підтверджують відповіді респондентів на запитання «у разі коли Ви мали негативний досвід працевлаштування та роботи в компанії (під час працевлаштування роботодавець справив негативне враження або звільнення супроводжувалося конфліктами), чи купуватимете продукцію, яку виготовляє (продає) компанія, або користуватиметеся її послугами?» (рис. 4.6).

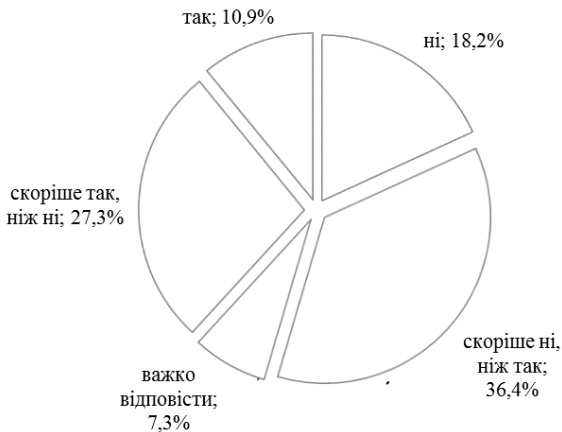


Рис. 4.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання «у разі коли Ви мали негативний досвід працевлаштування та роботи в компанії, чи купуватимете продукцію або користуватиметеся її послугами?»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Отже, більшість найманих працівників (54,6 %) однозначно або скоріше за все не купуватимуть товари чи не користуватимуться послугами компанії, яка справила негативне враження під час працевлаштування, або їх звільнення з роботи супроводжувалося конфліктами. У зв'язку з цим компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

Щодо практики формування бренда роботодавця, то результати опитування засвідчили, що майже у 29,1 % компаній, у яких працюють респонденти, розробляються програми формування позитивного бренда роботодавця. Більше від половини (58,2 %) респондентів зазначили, що у компанії нема спеціально розроблених програм формування позитивного бренда роботодавця, проте керівництву небайдуже, який імідж (бренд) компанія має на ринку праці. Досить значний відсоток (12,7 %) респондентів висловили думку, що керівництво компаній, у яких вони працюють, не тільки не формує позитивного бренда роботодавця, а йому взагалі байдуже, який імідж має компанія на ринку праці.

Отже, результати дослідження показали, що частина керівників українських компаній розуміють значущість бренда роботодавця для розвитку й успіху компанії на ринку. Разом з тим менше від третини з них приділяють увагу розробленню (і, відповідно, реалізації) програм формування позитивного бренда роботодавця.

Найпоширеніші складові програм формування позитивного бренда роботодавця, що використовуються в компаніях, у яких працюють респонденти, наведено на рис. 4.7.

Як свідчать дані рис. 4.7, найбільшого поширення на практиці набули мотиваційні програми (81,3 % респондентів вибрали їх у складі програм формування позитивного бренда роботодавця), програми навчання (68,8 %), заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури (62,5 %) та програми формування лояльності працівників (50 %). 43,8 % компаній, які формують позитивний бренд роботодавця, беруть участь у конкурсах на кращого роботодавця року.

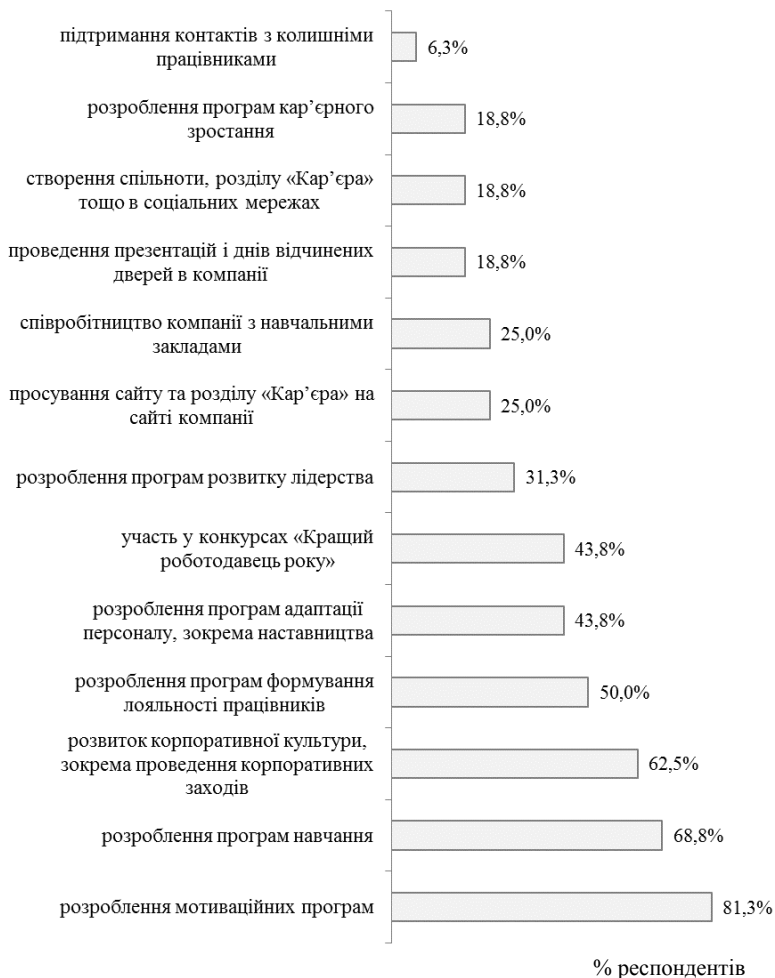


Рис. 4.7. Найпоширеніші складові програм формування позитивного бренда роботодавця

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Відділи та посадові особи, які найчастіше займаються формуванням позитивного бренда роботодавця в компаніях, у яких працюють респонденти, наведено на рис. 4.8.

¹ У сумі понад 100 %, оскільки респонденти могли вибрати більше від одного варіанта відповіді.



Рис. 4.8. Відділи та посадові особи, які найчастіше займаються формуванням позитивного бренду роботодавця¹

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Як свідчать дані рис. 4.8, у 56,3 % компаній, у яких працюють респонденти, до процесу розроблення програм формування позитивного бренду роботодавця долучається вище керівництво. Така практика, безумовно, є позитивною, оскільки вище керівництво відіграє важливу роль у забезпеченні успішності програм формування позитивного бренду роботодавця. Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання, зокрема розробляють кадрову політику та здійснюють загальне керівництво процесом формування позитивного бренду роботодавця. Керівник підприємства призначає відповідних посадових осіб і делегує їм необхідні для виконання посадових обов'язків повноваження, а також виділяє кошти на проведення заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця.

Значна частина респондентів зазначили, що в компаніях, у яких вони працюють, до розроблення програм формування пози-

¹ У сумі понад 100 %, оскільки респонденти могли вибрати більше від одного варіанта відповіді.

тивного бренда роботодавця долучаються відділ зв'язків із громадськістю (43,8 %) та служба персоналу (31,3 %).

Варто зазначити, що не є поширеною практика залучення відділу інформаційних технологій до практики формування позитивного бренда роботодавця, хоч на сьогодні мережні ресурси, зокрема соціальні мережі, професійні форуми, інтернет-сторінки компаній, є потужними каналами просування бренда роботодавця на ринку.

Отже, підсумовуючи викладене, повторимо, що результати дослідження показали, що більшість керівників вітчизняних компаній розуміють важливість бренда роботодавця для розвитку та успіху компанії на ринку, проте менше ніж третина з них розробляють (а значить, реалізують) програми формування позитивного бренда роботодавця.

4.2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

З метою визначення основних напрямів формування лояльності працівників до бренда роботодавця оцінимо вплив різних факторів на цей бренд — сприйняття підприємства як гідного місця роботи.

Для оцінки іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця) та ймовірних факторів впливу на нього використано числову шкалу (від 0 до 100 %), відповідно до якої респонденту потрібно було оцінити (у відсотках) імідж (бренд) роботодавця на ринку праці та різні аспекти роботи в компанії.

Респондентам було запропоновано оцінити аспекти роботи, які можуть впливати і, відповідно, формувати імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця):

- рівень задоволення компенсаційним пакетом;
- рівень задоволення умовами праці;
- наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;
- ставлення керівництва компанії до працівників.

Статистичний аналіз оцінок іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця), виставлених найманими працівниками, проведено з використанням інструменту «Описова статистика» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Результати статистичного аналізу оцінки іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця) подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**СТАТИСТИЧНІ ПОКАЗНИКИ ЩОДО ОЦІНКИ
НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ ІМІДЖУ КОМПАНІЇ
НА РИНКУ ПРАЦІ (БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ)**

Статистичний показник	Значення
Середнє	72,4
Стандартна помилка	2,4
Медіана	80
Мода	80
Стандартне відхилення	17,7
Дисперсія вибірки	314,7
Екссес	-0,58
Асиметричність	-0,56
Інтервал	70
Мінімум	30
Максимум	100

Примітка: складено автором за результатами опитування.

За даними табл. 4.1 можемо зробити такі висновки. Середньо-арифметичне значення оцінки найманими працівниками, які брали участь в опитуванні, іміджу компанії на ринку праці (брэнда роботодавця) дорівнює 72,4 %. Медіанне значення оцінки найманими працівниками іміджу компанії на ринку праці — 80 %. Згідно з розрахованою модою найпоширенішою оцінкою брэнда роботодавця є оцінка 80 %.

За даними табл. 4.1 обчислимо коефіцієнт варіації за формулою

$$V_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} \cdot 100\% , \quad (4.1)$$

де σ — середнє квадратичне (стандартне) відхилення;
 x — середнє арифметичне значення¹.

¹ Єріна А. М. Статистика : підручник / А.М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 134.

Тож коефіцієнт варіації дорівнює $\frac{17,7}{80,6} \cdot 100 = 30,3 \%$.

Оскільки коефіцієнт варіації менший за 33 %, то за даними¹ це вказує на те, що за оцінками іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця) наймані працівники, які брали участь в дослідженні, є однорідними.

Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення (див. табл. 4.1) і перевищує (за модулем) 0,5 ($|A| > 0,5$), що свідчить за даними¹ про лівобічну високу асиметрію розподілу працівників за оцінкою іміджу компаній, у яких вони працюють, на ринку праці. При цьому від'ємне значення ексцесу ($E_k < 0$) вказує за даними² на те, що розподіл є більш плосковершинним порівняно з нормальним.

Незважаючи на високі середні статистичні показники (середньоарифметичне, медіанне та модальне значення) оцінок найманими працівниками іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця), майже третина респондентів оцінили імідж компанії, в якій вони працюють, на ринку праці на 60 % і менше. Це вказує на недостатню увагу з боку роботодавців, керівників, співробітників служб персоналу до питань формування позитивного бренду роботодавця.

З метою розробки ефективних програм формування позитивного бренду роботодавця серед цільової аудиторії — найманих працівників — з'ясуємо *найбільш значущі фактори, які впливають на імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)*.

Ознаку «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)» візьмемо за результативну й позначимо у. Факторні ознаки:

- x_1 — рівень задоволення компенсаційним пакетом;
- x_2 — рівень задоволення умовами праці;
- x_3 — наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;
- x_4 — ставлення керівництва компанії до працівників.

Наявність стохастичного зв'язку між результативною (у) та факторними ознаками (x_1, x_2, x_3, x_4) визначимо за допомогою таблиць взаємної спряженості. Табл. 4.2 — це таблиця взаємної спряженості для ознак «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом».

¹ Єріна А. М. Статистика : підручник / А. М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 140.

² Там само. — С. 142.

Таблиця 4.2

**ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК
«ІМІДЖ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ (БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ)»
ТА «РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНИМ ПАКЕТОМ»**

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, x_1	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	4	0	0	7
50–60	1	6	12	4	23
70–80	1	1	12	8	22
90–100	0	0	0	3	3
Разом f_{0j}	5	11	24	15	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Зважаючи на характер розподілу частот, не можемо зробити висновки щодо наявності стохастичного зв'язку між іміджем компанії на ринку праці та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку між результативною (імідж компанії на ринку праці) та факторною (рівень задоволення компенсаційним пакетом) ознаками визначимо критерій Пірсона χ^2 за формулою

$$\chi^2 = n \left[\sum_i \sum_j \frac{f_{ij}^2}{f_{i0} f_{0j}} - 1 \right], \quad (4.2)$$

де f_{ij} — частота j -го стовпчика i -го умовного розподілу;

f_{i0} — підсумкові частоти за ознакою x ;

f_{0j} — підсумкові частоти за ознакою y ¹.

За даними табл. 4.2 визначаємо критерій Пірсона χ^2 для ознак y та x_1 : $\chi_1^2 = 33,2$. Критичне значення χ^2 для $\alpha = 0,1$ і числа ступенів свободи $df = (4 - 1)(4 - 1) = 9$ дорівнює 14,7. Фактичне значення перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна говорити про істотність зв'язку між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволення найманими працівниками компенсаційним пакетом.

¹ Єріна А. М. Статистика : підручник / А.М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 221.

Оцінимо також силу зв'язку за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості. Кількість груп факторної та результативної ознак однакова, тому для оцінки сили зв'язку використаємо формулу Чупрова:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot \sqrt{(m_x - 1)(m_y - 1)}}}, \quad (4.3)$$

де n — обсяг сукупності;

m_x — кількість груп за ознакою x ;

m_y — кількість груп за ознакою y ¹.

Коефіцієнт взаємної спряженості (C_1) дорівнює 0,45. Значення коефіцієнта вказує на помірний зв'язок між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Табл. 4.3 — таблиця взаємної спряженості для ознак «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)» та «рівень задоволення умовами праці».

Таблиця 4.3

**ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК
«ІМІДЖ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ (БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ)»
ТА «РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕННЯ УМОВАМИ ПРАЦІ»**

Рівень задоволення умовами праці, x_2	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	4	0	0	7
50–60	2	4	7	1	14
70–80	0	3	10	5	18
90–100	0	0	7	9	16
Разом f_{0j}	5	11	24	15	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Характер розподілу частот, концентрація їх уздовж головної діагоналі вказують на наявність стохастичного зв'язку між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволеності умовами праці. Розміщення частот з лівого

¹ Єріна А. М. Статистика : підручник / А.М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 222–223.

верхнього кута в правий нижній свідчить про пряму залежність між y та x_2 .

Підтвердимо чи спростуємо ці висновки за допомогою критерію Пірсона χ^2 . За даними табл. 4.3 $\chi^2 = 33,6$. Фактичне значення χ^2 перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволеності умовами праці.

Коефіцієнт взаємної спряженості C_2 дорівнює 0,45, що вказує на помірний зв'язок між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та рівнем задоволеності умовами праці.

Табл. 4.4 — таблиця взаємної спряженості для ознак «ІМІДЖ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ (БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ)» та «НАЯВНІСТЬ УМОВ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ».

Таблиця 4.4

ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК «ІМІДЖ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ (БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ)» ТА «НАЯВНІСТЬ УМОВ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ»

Наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, x_3	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	5	3	2	0	10
50–60	0	6	12	2	20
70–80	0	2	6	8	16
90–100	0	0	4	5	9
Разом f_{0j}	5	11	24	15	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Зважаючи на характер розподілу частот, не можемо зробити висновок щодо наявності стохастичного зв'язку між іміджем компанії на ринку праці та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку між результативною та факторною ознаками визначаємо критерій Пірсона χ^2 : $\chi^2_3 = 39,5$. Фактичне значення χ^2 перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між іміджем компанії на ри-

нку праці (брендом роботодавця) та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Коефіцієнт взаємної спряженості S_3 дорівнює 0,49, що вказує на помірний зв'язок між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Табл. 4.5 — таблиця взаємної спряженості для ознак «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)» та «ставлення керівництва компанії до працівників».

Таблиця 4.5

**ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК
«ІМІДЖ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ (БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ)»
ТА «СТАВЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА КОМПАНІЇ ДО ПРАЦІВНИКІВ»**

Ставлення керівництва компанії до працівників, x_4	Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), y				Разом f_{j0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	4	2	0	0	6
50–60	1	5	4	1	11
70–80	0	4	13	4	21
90–100	0	0	7	10	17
Разом f_{0j}	5	11	24	15	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Характер розподілу частот, концентрація їх уздовж головної діагоналі вказують на наявність стохастичного зв'язку між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та ставленням керівництва компанії до працівників. Розміщення частот з лівого верхнього кута в правий нижній свідчать про пряму залежність між y та x_4 .

Підтвердимо чи спростуємо ці висновки за допомогою критерію Пірсона χ^2 . За даними табл. 4.5 $\chi_4^2 = 46,9$. Фактичне значення χ^2 перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця) та ставленням керівництва компанії до працівників.

Коефіцієнт взаємної спряженості S_4 дорівнює 0,53, що вказує на помірний зв'язок між іміджем компанії на ринку праці та ставленням керівництва компанії до працівників.

З метою встановлення міри впливу зовнішніх факторів на результативну ознаку в кожній групі за факторною ознакою обчислено середні значення ознаки результативної. Результати наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

**ЗАЛЕЖНІСТЬ ІМІДЖУ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ
(БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ) ВІД ФАКТОРНИХ ОЗНАК**

Значення факторних ознак	Середній рівень іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця)			
	факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
30–40	44	42	38	38
50–60	51,8	54,6	50,9	53,6
70–80	65	73,8	66,2	75,8
90–100	72,7	86	81,33	92

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Зростання групових середніх від групи до групи вказує на наявність кореляційного зв'язку між факторною та результативною ознаками. Дані табл. 4.6 свідчать про наявність кореляційного зв'язку між результативною (іміджем компанії на ринку праці) та всіма факторними ознаками.

Для вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками обчислимо кореляційне відношення за формулою

$$\eta^2 = \frac{\delta^2}{\sigma^2} \cdot 100 \% , \quad (4.4)$$

де δ^2 — міжгрупова, факторна дисперсія;
 σ^2 — загальна дисперсія¹.

Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками² наведено в табл. 4.7.

¹ Єріна А. М. Статистика : підручник / А. М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 227.

² Дисперсійний аналіз проведено з використанням інструменту «Однофакторний дисперсійний аналіз» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel.

Таблиця 4.7

РЕЗУЛЬТАТИ РОЗРАХУНКУ ЩІЛЬНОСТІ КОРЕЛЯЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ МІЖ РЕЗУЛЬТАТИВНОЮ ТА ФАКТОРНИМИ ОЗНАКАМИ

Показник	Факторні ознаки			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	ставлення керівництва компанії до працівників
Міжгрупова, факторна дисперсія, δ^2	47,69	47,69	47,69	47,69
Загальна дисперсія, σ^2	204,3	122,3	130,3	176,3
Кореляційне відношення, η^2	23,3	39,0	36,6	27,0

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Перевірку істотності кореляційного зв'язку здійснено на основі порівнянні фактичного значення η^2 з критичним. Критичне значення кореляційного відношення $\eta^2_{1-\alpha}$ (3; 51) = 0,143. Емпіричні кореляційні відношення, наведені в табл. 4.7, перевищують критичні.

Отже, зв'язок між іміджем компанії на ринку праці (брендом роботодавця), з одного боку, та рівнем задоволення компенсаційним пакетом, умовами праці, наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання і ставленням керівництва компанії до працівників, з другого боку, з імовірністю 0,95 визнається істотним.

Для обґрунтування механізму формування варіації результативної ознаки у під впливом факторних ознак (x_1, x_2, x_3, x_4) використаємо інструменти економіко-математичного моделювання.

Побудова економетричної моделі передбачає такі етапи:

- 1) економічна постановка завдання;
- 2) збір статистичних (емпіричних) даних;
- 3) вибір форми рівняння регресії (специфікація моделі);

4) оцінювання параметрів вибраного рівняння;

5) аналіз якості рівняння як математичної моделі досліджуваного економічного процесу, перевірка його на адекватність емпіричним даним і вдосконалення (верифікація) моделі¹.

Між результативною ознакою (імідж компанії на ринку праці) і факторними ознаками існує *регресійний зв'язок*. Оскільки пояснювальних змінних — регресорів — кілька, тому маємо *множинну регресію*.

Однією з передумов побудови регресійних моделей є *відсутність мультиколеніарності* — лінійної залежності між регресорами моделі. Для виявлення ознак мультиколеніарності скористаємося *алгоритмом Фаррара — Глобера*².

Побудуємо кореляційну матрицю [формула (4.5)] та вектор коефіцієнтів парної кореляції [формула (4.6)].

$$r = \begin{pmatrix} 1 & r_{12} & r_{13} & r_{14} \\ r_{21} & 1 & r_{23} & r_{24} \\ r_{31} & r_{32} & 1 & r_{34} \\ r_{41} & r_{42} & r_{43} & 1 \end{pmatrix}, \quad (4.5)$$

$$\vec{r} = \begin{pmatrix} r_{1y} \\ r_{2y} \\ r_{3y} \\ r_{4y} \end{pmatrix}. \quad (4.6)$$

Коефіцієнт кореляції розраховується за формулою (4.7)³.

$$r = \frac{\sum_1^n (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum_1^n (x - \bar{x})^2 \sum_1^n (y - \bar{y})^2}}. \quad (4.7)$$

Кореляційна матриця має вигляд:

¹ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 363.

² Там само. — С. 426–429.

³ Єріна А. М. Статистика : підручник / А. М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 236.

$$r = \begin{pmatrix} 1 & 0,714 & 0,528 & 0,636 \\ 0,714 & 1 & 0,633 & 0,708 \\ 0,528 & 0,633 & 1 & 0,673 \\ 0,636 & 0,708 & 0,673 & 1 \end{pmatrix}$$

Вектор коефіцієнтів парної кореляції:

$$\vec{r} = \begin{pmatrix} 0,613 \\ 0,719 \\ 0,707 \\ 0,712 \end{pmatrix}$$

Спочатку *перевіримо мультиколеніарність для всієї моделі*. З цією метою обчислимо визначник кореляційної матриці $\det |r|$:

$$\det |r| = 0,113.$$

Відсутність зв'язку між регресорами може бути перевірена за допомогою статистичної гіпотези $H_0 : |r| = 1$, за альтернативної гіпотези $H_a : |r| < 1$.

Знаходимо значення критерію $\chi_{\text{сп}}^2$ за формулою (4.8)¹:

$$\chi_{\text{сп}}^2 = - \left[n - 1 - \frac{1}{6}(2m + 5) \right] \ln|r|, \quad (4.8)$$

де m — кількість факторних змінних;

n — кількість спостережень.

Для визначника обчисленої кореляційної матриці $\chi_{\text{сп}}^2 = 112,97$.

Табличне значення $\chi_{\text{кр}}^2 (0,05; 6)^2 = 18,6^3$.

Оскільки $\chi_{\text{сп}}^2 > \chi_{\text{кр}}^2$, то гіпотеза H_0 відхиляється. Отже, у моделі наявна мультиколеніарність.

У зв'язку з цим *перевіримо наявність мультиколеніарності для кожного регресора і реїти критеріїв*. Обчислимо матрицю, обернену до кореляційної матриці r :

¹ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 426.

² Число ступенів свободи $k = \frac{1}{2} m (m - 1) = \frac{1}{2} \cdot 4 \cdot (4 - 1) = 6$.

³ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 533.

$$C = r^{-1} = \begin{pmatrix} 2,196 & -1,137 & -0,076 & -0,54 \\ -1,137 & 2,792 & -0,591 & -0,856 \\ -0,076 & -0,591 & 2,011 & -0,887 \\ -0,54 & -0,856 & -0,887 & 2,546 \end{pmatrix}$$

Розрахуємо F -статистику для кожного j -го регресора моделі за формулою

$$F_j^* = |c_{jj} - 1| \cdot \frac{n - m}{m - 1}, \quad (4.9)$$

$$j = \overline{1, m},$$

де c_{jj} — діагональні елементи оберненої матриці r^{-1} .

Критична точка $F_{кр} (0,01; 51; 3)^1 = 26,32^2$.

Розраховані нами спостережувані значення F -критерію дорівнюють:

$$F_1^* = |2,196 - 1| \cdot \frac{55 - 4}{4 - 1} = 18,73;$$

$$F_2^* = |2,792 - 1| \cdot \frac{55 - 4}{4 - 1} = 30,46;$$

$$F_3^* = |2,011 - 1| \cdot \frac{55 - 4}{4 - 1} = 17,19;$$

$$F_4^* = |2,546 - 1| \cdot \frac{55 - 4}{4 - 1} = 26,28.$$

Отже, маємо: $F_2^* > F_{кр}$. Це означає суттєву залежність другого критерію (рівень задоволення умовами праці) від решти.

Перевіримо на наявність мультиколеніарності для кожної пари регресорів. Для цього обчислимо часткові коефіцієнти парної кореляції, використовуючи елементи матриці r^{-1} за формулою³

¹ Число ступенів свободи $k_1 = n - m = 55 - 4 = 51$; $k_2 = m - 1 = 4 - 1 = 3$.

² Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 519.

³ Там само. — С. 427–428.

$$r_{jk(1,2,j-1,j+1,\dots,k-1,k+1,\dots,m)} = \frac{-c_{jk}}{\sqrt{c_{jj} \cdot c_{kk}}}. \quad (4.10)$$

$$kj = \overline{1, m}$$

Розраховані нами коефіцієнти парної кореляції дорівнюють:

$$r_{12(3,4)} = \frac{-(-1,137)}{\sqrt{2,196 \cdot 2,792}} = 0,459;$$

$$r_{13(2,4)} = \frac{-(-0,076)}{\sqrt{2,196 \cdot 2,011}} = 0,036;$$

$$r_{14(2,3)} = \frac{-(-0,54)}{\sqrt{2,196 \cdot 2,546}} = 0,228;$$

$$r_{23(1,4)} = \frac{-(-0,591)}{\sqrt{2,792 \cdot 2,011}} = 0,249;$$

$$r_{24(1,3)} = \frac{-(-0,856)}{\sqrt{2,792 \cdot 2,546}} = 0,321;$$

$$r_{34(1,2)} = \frac{-(-0,887)}{\sqrt{2,011 \cdot 2,546}} = 0,392.$$

Обчислимо спостережувані значення t -критерію за формулою¹

$$t_{jk}^* = \frac{r_{jk(1,2,j-1,j+1,\dots,k-1,k+1,\dots,m)} \cdot \sqrt{(n-m)}}{\sqrt{1-r_{jk(1,2,j-1,j+1,\dots,k-1,k+1,\dots,m)}^2}}. \quad (4.11)$$

$$kj = \overline{1, m}.$$

При цьому перевіряється правильність гіпотези H_0 :
 $r_{jk(1,2,j-1,j+1,\dots,k-1,k+1,\dots,m)} = 0$, за альтернативної H_α :
 $r_{jk(1,2,j-1,j+1,\dots,k-1,k+1,\dots,m)} \neq 0$.

¹ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вігліньський, С. І. Наконечний, О. Д. Шараров та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вігліньського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 428.

Знайдені нами спостережувані значення t -критерію дорівнюють:

$$t_{12}^* = \frac{0,459 \cdot \sqrt{(55-4)}}{\sqrt{1-0,459^2}} = 3,69;$$

$$t_{13}^* = \frac{0,036 \cdot \sqrt{(55-4)}}{\sqrt{1-0,036^2}} = 0,26;$$

$$t_{14}^* = \frac{0,228 \cdot \sqrt{(55-4)}}{\sqrt{1-0,228^2}} = 1,67;$$

$$t_{23}^* = \frac{0,249 \cdot \sqrt{(55-4)}}{\sqrt{1-0,249^2}} = 1,84;$$

$$t_{24}^* = \frac{0,321 \cdot \sqrt{(55-4)}}{\sqrt{1-0,321^2}} = 2,42;$$

$$t_{34}^* = \frac{0,392 \cdot \sqrt{(55-4)}}{\sqrt{1-0,392^2}} = 3,04.$$

Знаходимо критичні точки $t_{кр}''(0,001;51) = 3,23$; $t_{кр}'(0,001;51) = -3,23$.

Оскільки t_{12}^* не належить до діапазону $[-3,23; 3,23]$, то гіпотеза H_0 про рівність нулю часткового коефіцієнта кореляції r_{12} відхиляється.

$t_{13}^*, t_{14}^*, t_{23}^*, t_{24}^*, t_{34}^* \in [-3,23; 3,23]$, тоді беремо нульову гіпотезу про рівність нулю часткових коефіцієнтів кореляції.

Метою дослідження є визначення міри впливу кожної пояснювальної змінної (регресора) на залежну змінну, тому наявність мультиколінеарності в моделі призведе до збільшення стандартних похибок¹.

¹ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарпапов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 424.

Виходячи з цієї ситуації, найприйнятнішим *методом усунення мультиколінеарності* є виключення з моделі однієї або кількох корельованих пояснювальних змінних. Регресор x_2 «рівень задоволення умовами праці» суттєво залежить від решти критеріїв відповідно до розрахованої F -статистики, а також корелює з регресором x_1 . У зв'язку з цим вважаємо за доцільне виключити з моделі регресор x_2 .

Зробимо коригування окремих буквених символів для факторних ознак:

x_1 — рівень задоволення компенсаційним пакетом;

x_2 — наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;

x_3 — ставлення керівництва компанії до працівників.

Для побудови моделі спочатку її необхідно *специфікувати* — визначити вид функціональної залежності $y_i = f(x_i)$. Характер зв'язку між результативною та факторними ознаками ми встановили, побудувавши точкові графіки залежності y від x_1, x_2, x_3 .

Графічне зображення зв'язку між результативною та факторними ознаками наведено на рис. 4.9–4.11.

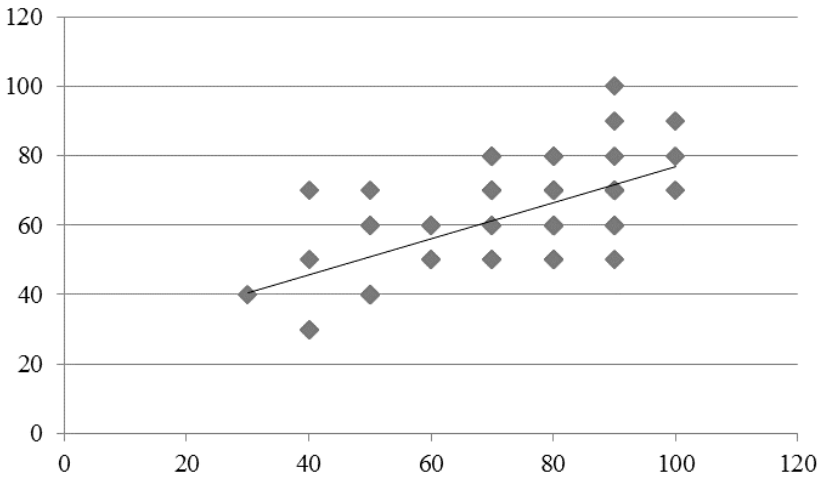


Рис. 4.9. Зв'язок між результативною та факторною ознакою «рівень задоволення компенсаційним пакетом»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

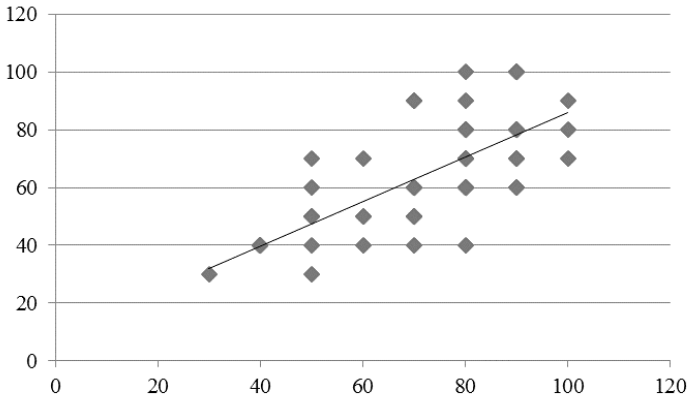


Рис. 4.10. Зв'язок між результативною та факторною ознакою «наявність умов для професійного та кар'єрного зростання»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

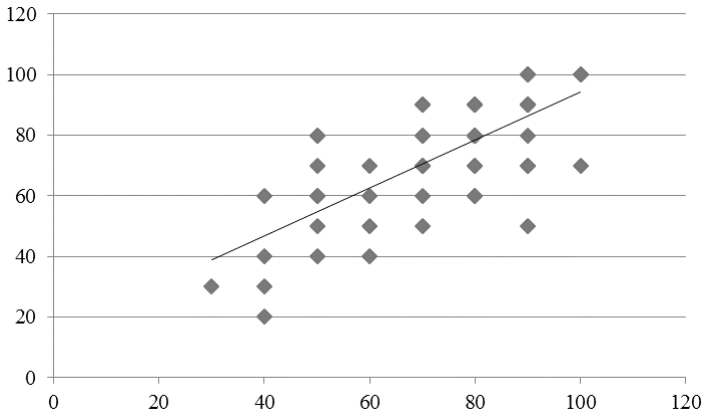


Рис. 4.11. Зв'язок між результативною та факторною ознакою «ставлення керівництва компанії до працівників»

Примітка: складено автором за результатами опитування.

На основі побудованих графіків можна зробити висновок, що між результативною та факторними ознаками існує зв'язок близький до лінійного. Емпіричне рівняння матиме вигляд¹:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon. \quad (4.12)$$

¹ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.]; за заг. ред. В.В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 402.

Для побудови моделі нами використано інструмент «Регресія» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Параметри моделі наведено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

ПАРАМЕТРИ МОДЕЛІ

Показник	Коефіцієнт	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95 %	Верхні 95 %
Y-перетин	13,261	6,937	1,911	0,062	-0,666	27,188
Змінна X_1	0,243	0,134	1,814	0,075	-0,026	0,512
Змінна X_2	0,347	0,108	3,214	0,002	0,13	0,564
Змінна X_3	0,296	0,117	2,534	0,014	0,062	0,531

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Наведемо дані *регресійної статистики*:

- множинний R (коефіцієнт кореляції) — 0,791;
- R -квадрат (коефіцієнт детермінації) — 0,626;
- нормований R -квадрат (скоригований R^2) — 0,604;
- стандартна похибка — 11,16;
- спостережень (обсяг сукупності) — 55.

Дисперсійний аналіз моделі наведено у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

ДИСПЕРСІЙНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛІ

Показник	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	10640,22	3546,74	28,47	5,86931E-11
Залишок	51	6352,51	124,56	—	—
Усього	54	16992,73	—	—	—

Примітка: складено автором за результатами опитування.

За результатами аналізу регресійна модель залежності іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця) від рівня задоволення працівниками компенсаційним пакетом, наявності умов для професійного та кар'єрного зростання та ставлення керівництва компанії до працівників має вигляд:

$$Y = 13,261 + 0,243x_1 + 0,347x_2 + 0,296x_3.$$

Виходячи з даних табл. 4.8 довірчі інтервали параметрів моделі мають такий вигляд:

$$-0,666 < \beta_0 < 27,188;$$

$$-0,026 < \beta_1 < 0,512;$$

$$0,13 < \beta_2 < 0,564;$$

$$0,062 < \beta_3 < 0,531.$$

Для перевірки статистичної значущості параметрів моделі визначаємо $t_{кр}''(0,01;51) = 1,67$. $t_{кр}' = -t_{кр}'' = -1,67$.

Отже, область значень статистичного критерію, за яких статистична гіпотеза $H_0: \beta_i = 0$ є справедливою, дорівнюватиме $[-1,67; 1,67]$.

Згідно з даними табл. 4.8: $t^*_{\beta_0} = 1,911$; $t^*_{\beta_1} = 1,814$; $t^*_{\beta_2} = 3,214$; $t^*_{\beta_3} = 2,534$.

Оскільки $t^*_{\beta_j}$ не належить діапазону $[-1,67; 1,67]$ ($j = 0; 1; 2, 3$), то відхиляємо нульову гіпотезу H_0 про рівність нулю параметрів $\beta_0, \beta_1, \beta_2$ та β_3 .

Отже, з імовірністю 0,9 можна стверджувати про істотність впливу факторних ознак на результативну.

Коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,626$) вказує на те, що включені в модель фактори пояснюють 62,6 % варіації іміжду компанії на ринку праці (брэнда роботодавця).

Перевіримо коефіцієнт детермінації на статистичну значущість за критерієм Фішера. З цією метою розраховуємо спостережуване значення критерію Фішера за формулою¹

$$F^* = \frac{R^2}{1-R^2} \cdot \frac{n-m-1}{m}. \quad (4.13)$$

Спостережуване значення критерію Фішера дорівнює:

$$F^* = \frac{0,626}{1-0,626} \cdot \frac{55-3-1}{3} = 28,45.$$

Критичне значення для критерію Фішера $F_{кр}(0,01; 3; 51)^2 = 4,13^3$.

Оскільки $F^* > F_{кр}$, то статистична гіпотеза $H_0: R^2 = 0$ відхиляється. Отже, усі фактори мають вплив на результативну ознаку.

¹ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 421.

² Число ступенів свободи $k_1 = m = 3$; $k_2 = n - m - 1 = 51$.

³ Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за заг. ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — С. 520.

Визначимо *частинні коефіцієнти еластичності*, які є границею відношення зміни у відсотках Y за зміни на 1 % одного з регресорів X_i :

$$K_{E_i} = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{\frac{\Delta y}{y}}{\frac{\Delta x_i}{x_i}}. \quad (4.14)$$

Частинні коефіцієнти еластичності дорівнюють:

$$K_{E_1} = \frac{0,243}{13,261 + 0,243 + 0,347 + 0,296} = 0,017.$$

$$K_{E_2} = \frac{0,347}{13,261 + 0,243 + 0,347 + 0,296} = 0,025.$$

$$K_{E_3} = \frac{0,296}{13,261 + 0,243 + 0,347 + 0,296} = 0,021.$$

Розраховані коефіцієнти еластичності вказують на те, що за зміни кожного показника (міри задоволеності працівниками компенсаційним пакетом, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, ставленням керівництва компанії) на 1 % імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця) змінюється менше ніж на 1 %.

Відповідно до числової шкали, використаної для оцінки респондентами іміджу (бренду) роботодавця на ринку праці та різних аспектів роботи в компанії, результативна та факторні ознаки можуть набувати значень від 0 до 100 %. Виходячи з побудованої моделі, у разі коли кожен фактор (рівень задоволеності працівників компенсаційним пакетом, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників) буде на мінімальному рівні (10 %), то з імовірністю 90 % оцінка іміджу компанії на ринку праці набудатиме значення 22 %. Якщо всі фактори моделі дорівнюватимуть 50 %, то з імовірністю 90 % імідж компанії на ринку праці оцінюватиметься у 58 %. У разі коли всі фактори будуть оцінені у 90 %, то імідж компанії на ринку праці з імовірністю 90 % оцінюватиметься у 93 %.

Отже, аналіз впливу різних факторів на сприйняття найманими працівниками бренду роботодавця засвідчив, що для формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої цільо-

вої аудиторії, а значить, формування лояльності працівників до роботодавця та закріплення на підприємстві керівники та співробітники служби персоналу мають розробляти комплексні програми розвитку брэнда роботодавця. Якщо підприємство приділятиме увагу лише окремим аспектам роботи з персоналом, приміром надаватиме конкурентний компенсаційний пакет, проте, не створить належних умов для професійного та кар'єрного зростання і не забезпечить доброзичливих взаємин між керівниками та підлеглими, то, ймовірно за все, працівники негативно оцінюватимуть брэнд роботодавця підприємства.

Дослідження також засвідчило, що виявлені фактори (задоволення компенсаційним пакетом, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників) на 62,6 % пояснюють варіації оцінки працівниками брэнда роботодавця, тому дальші дослідження мають бути спрямовані на виявлення інших значущих факторів, які впливають на лояльність найманих працівників до брэнда роботодавця.

4.3. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНИХ ПРОПОЗИЦІЙ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Одним з фундаментальних понять у практиці брэнд-менеджменту людських ресурсів, як ми вже зазначали, є поняття «ціннісна пропозиція роботодавця». Остання є сукупністю унікальних пропозицій, відмінних вигід, переваг, що їх надає підприємство в обмін на знання, навик, компетенції, відданість і лояльність працівників. Оскільки ціннісна пропозиція визначає привабливість підприємства як роботодавця для представників зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій, тому важливо, щоб роботодавці правильно її сформулювали, змогли виокремити унікальні, відмінні характеристики, які б створювали конкурентні переваги підприємству на ринку праці, були привабливими та сприяли залученню компетентних і талановитих кандидатів і формуванню лояльності до брэнда роботодавця наявних працівників.

Що стосується іноземного досвіду формування ціннісних пропозицій, то найпопулярніші пропозиції компаній відповідно до дослідження Universum Global¹ наведено в табл. 4.10.

¹ Дослідження провадилося методом опитування, в якому взяли участь 2490 компаній з 50 країн. Опитування тривало протягом січня — квітня 2017 р. [<http://universumglobal.com>].

Таблиця 4.10

**НАЙПОПУЛЯРНІШІ ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦІВ
ВІДПОВІДНО ДО ДОСЛІДЖЕННЯ UNIVERSUM GLOBAL**

Країна	Найпопулярніші ціннісні пропозиції
США	<ul style="list-style-type: none"> • виклик на роботі (challenging work) • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • зобов'язання щодо різноманіття та інклюзії (commitment to diversity and inclusion)
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • виклик на роботі (challenging work) • орієнтація на споживача (customer focus)
Бразилія	<ul style="list-style-type: none"> • можливості для лідерства (leadership opportunities) • етичні стандарти (ethical standards) • орієнтація на споживача (customer focus)
Китай	<ul style="list-style-type: none"> • привабливі/захопливі продукти або послуги (attractive/exciting products and services) • креативне та динамічне робоче середовище (a creative and dynamic work environment) • товариське робоче середовище (a friendly work environment)
Австралія	<ul style="list-style-type: none"> • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • виклик на роботі (challenging work) • лідери, які підтримують мій розвиток (leaders who will support my development)
Південна Африка	<ul style="list-style-type: none"> • можливості для лідерства (leadership opportunities) • етичні стандарти (ethical standards) • професійне навчання та розвиток (professional training and development)

Дослідження засвідчило, що набір ціннісних пропозицій роботодавців диференціюється залежно від сфери діяльності компанії. Набір ціннісних пропозицій компаній різних сфер діяльності наведено в табл. 4.11.

С. Берроу та Р. Мослі зазначають, що більшість великих іноземних компаній, формуючи свої ціннісні пропозиції, вибирають традиційні. Разом з тим поряд з іншими зазвичай називають одну чи дві цінності, які справді виокремлюють компанію з-поміж інших, орієнтуючись на певну цільову групу, і створюють конкурентні переваги на ринку праці.

Таблиця 4.11

**ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ КОМПАНІЙ РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ
ВІДПОВІДНО ДО ДОСЛІДЖЕННЯ UNIVERSUM GLOBAL**

Сфери діяльності	Найпопулярніші ціннісні пропозиції
Державний сектор	<ul style="list-style-type: none"> • виклик на роботі (challenging work) • хороші рекомендації для майбутньої кар'єри (good reference for future career) • високий рівень відповідальності (high level of responsibility) • лідери, які підтримують мій розвиток (leaders who will support my development) • креативне та динамічне робоче середовище (a creative and dynamic work environment)
ІТ-сектор	<ul style="list-style-type: none"> • інновації (innovation) • креативне та динамічне робоче середовище (a creative and dynamic work environment) • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • виклик на роботі (challenging work) • орієнтація на споживача (customer focus)
Охорона здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> • креативне та динамічне робоче середовище (a creative and dynamic work environment) • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • повага до людей (respect for its people) • командно-орієнтована робота (team-oriented work) • виклик на роботі (challenging work)
Банківський сектор	<ul style="list-style-type: none"> • інновації (innovation) • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • привабливі/захопливі продукти або послуги (attractive/exciting products and services) • виклик на роботі (challenging work) • орієнтація на споживача (customer focus)
Аудит, бухгалтерський облік і фінансові послуги	<ul style="list-style-type: none"> • товариське робоче середовище (a friendly work environment) • лідери, які підтримують мій розвиток (leaders who will support my development) • виклик на роботі (challenging work) • професійне навчання та розвиток (professional training and development) • зобов'язання щодо різноманіття та інклюзії (commitment to diversity and inclusion)

Наприклад, компанія BP однією зі своїх цінностей називає захист навколишнього середовища. З-поміж нестандартних цінностей можна зазначити:

- креативність (Cairn Energy);
- терміновість (GSK);
- відвертість (BT);
- рішучість (Cable & Wireless)¹.

Що стосується практики формування ціннісних пропозицій українськими підприємствами, то дослідження продемонструвало, що вони не приділяють значення цьому напряму бренд-менеджменту людських ресурсів; на сайтах більшості підприємств нема спеціальних розділів, присвячених особливостям роботи на підприємстві, організаційній культурі, корпоративним заходам, програмам соціальної відповідальності тощо. Це свідчить про брак стратегії підприємств щодо розвитку бренда роботодавця, розуміння своєї цільової аудиторії, потреб та інтересів основних цільових груп, плану розвитку концепції бренда роботодавця.

Поширення набула практика розміщення оголошень про наявні на підприємстві вакансії в розділі «Кар'єра» або «Вакансії», проте на сайтах більшості компаній немає посилання на цей розділ на головній сторінці. На багатьох сайтах вітчизняних компаній рубрику «Кар'єра» («Вакансії») розміщено у розділі «Про компанію». І лише окремі компанії розміщують інформацію про переваги роботи на підприємстві в розділі «Кар'єра». Зазвичай перелік переваг традиційний, уніфікований і не віддзеркалює особливостей підприємства.

Дослідження практики формування ціннісних пропозицій і просування концепції бренда роботодавця з використанням мережних ресурсів було здійснено на прикладі банківських установ. Для формування вибірки банківських установ використано Довідник діючих банків, розміщений на офіційній сторінці Національного банку України².

Інформацію щодо ціннісних пропозицій та оголошень про вакансії, розміщену на сторінках вітчизняних банківських установ, наведено в табл. 4.12.

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; пер. с англ. А. М. Орешкиной. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 119–120.

² Сайт Національного банку України [<https://bank.gov.ua/control/bankdict/banks>].

ІНФОРМАЦІЯ ЩОДО ЦІННИСНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОГОЛОШЕНЬ ПРО ВАКАНСІЇ, РОЗМІЩЕНА НА СТОРІНКАХ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ СТАНОМ НА ЛІПЕНЬ — СЕРПЕНЬ 2017 р.

Назва	Ціннісні пропозиції	Інформація про вакансії у розділі «Кар'єра»/«Вакансії»	Наявність інформації щодо офіційного працевлаштування та додержання вимог законодавства	Примітки	Адреса сайту
1. АБ «ЕКС-ПРЕС-БАНК»	–	+, інформація неповна	–	–	http://www.express-bank.ua
2. АБ «КЛІРИН-ГОВИЙ ДІМ»	+, у розділі «Вакансії»	+, інформація повна	+, (в оголошеннях про вакансії)	–	http://www.clhs.kiev.ua
3. АБ «УКРГА-ЗБАНК»	+, у розділі «Кар'єра в УКР-ГАЗБАНКУ»	–	+, (у розділі «Кар'єра»)	–	http://www.ukrgasbank.com
4. Акціонерний банк «Південний»	–	+, інформація неповна	–	–	http://bank.com.ua/ua/
5. АТ «Мета-Банк»	–	+, зазначено тільки назви вакансій	–	–	http://www.mbank.com.ua/
6. АТ «ОТП БАНК»	+, у розділі «Перелік вакансій в ОТП Банк»	переліку вакансій нема, передбачено лише можливість відправлення резюме	–	–	https://www.otpbank.com.ua
7. АТ «Ощад-банк»	+, у розділі «Кар'єра»	+, інформація неповна	–	–	https://www.oschadbank.ua
8. АТ «Райффайзен Банк Аваль»	+, у розділах «Вакансії» та «Соціальна відповідальність»	+, є інформація про переваги роботи	–	–	https://www.aval.ua

Назва	Ціннісні пропозиції	Інформація про вакансії у розділі «Кар'єра»/«Вакансії»	Наявність інформації щодо офіційного працевлаштування та додержання вимог законодавства	Примітки	Адреса сайту
9. АТ «Укресі-мбанк»	+, у розділі «Вакансії»	переліку вакансій нема, передбачено лише можливість заповнення анкети	-	-	https://www.eximb.com
10. АТ «УкрСиббанк»	+, у розділі «Кар'єра»	+	-	Оголошення про вакансії містять інформацію про переваги роботи	https://ukrsibbank.com
11. ПАТ АКБ «АРКАДА»	-	-	-	-	https://arkada.ua
12. ПАТ «АЛЬФА-БАНК»	+, у розділі «Кар'єра»	+, інформація неповна та застаріла	-	-	https://alfabank.ua
13. ПАТ «БАНК «ГРАНТ»	-	-	-	-	http://www.grant.kharkov.ua
14. ПАТ «БАНК КРЕДИТ ДНПРО»	-	+	+, в оголошеннях про вакансії	У розділі «Кар'єра» є інформація про історію успіху	https://creditdnepr.com.ua/
15. ПАТ «ВТБ БАНК»	-	+, інформація неповна	-	-	https://vtb.ua

Закінчення табл. 4.12

Назва	Ціннісні пропозиції	Інформація про вакансії у розділі «Кар'єра»/«Вакансії»	Наявність інформації щодо офіційного працевлаштування та додержання вимог законодавства	Примітки	Адреса сайту
16. ПАТ КБ «ПРИВАТ-БАНК»	-	+	+, в оголошеннях про вакансії	У розділі «Про банк» є вкладка «Соціальна політика ПриватБанку», оголошення про вакансії містять інформацію про переваги роботи	https://privatbank.ua
17. ПАТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	-	+, інформація неповна	-	-	https://credit-agricole.ua
18. ПАТ «Промінвестбанк»	+, у розділі «Кар'єра»	переліку вакансій нема, передбачено лише можливість відправлення резюме	-	-	https://www.pib.ua
19. ПАТ «ПУМБ»	+, у розділі «Кар'єра в банку»	+	+	Оголошення про вакансії містять інформацію про переваги роботи	https://pumb.ua
20. Полікомбанк	-	+	+	-	http://www.poliscombank.com

З даних табл. 4.12 бачимо, що майже половина досліджуваних банківських установ на інтернет-сторінках не подають ціннісних пропозицій роботодавця, і це свідчить про те, що підприємства не розвивають бренд роботодавця. Банки, які мають ціннісні пропозиції (АБ «КЛПРИНГОВИЙ ДІМ», АБ «УКРГАЗБАНК», АТ «ОТП БАНК», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Укрексімбанк», АТ «УкрСиббанк», ПАТ «АЛЬФА-БАНК», ПАТ «Промінвестбанк», ПАТ «ПУМБ») наводять переваги роботи в їхніх установах у розділі «Кар'єра» або «Вакансії». Спеціальних розділів на корпоративних сайтах банківські установи не мають.

Під час формування ціннісних пропозицій роботодавці використовують традиційні формулювання, які не є унікальними та специфічними, а отже, не вирізняють банківські установи з-поміж конкурентів і не створюють конкурентних переваг.

Приміром, АТ «УкрСиббанк» пропонує своїм працівникам динамічний старт, розвиток кар'єри та приєднання до висококваліфікованої команди відданих та активно залучених у робочі процеси працівників¹.

АБ «УКРГАЗБАНК» підкреслює такі пріоритети кадрової політики, як формування згуртованої і працездатної команди та перспективи кар'єрного і професійного зростання².

З-поміж ціннісних пропозицій для співробітників АТ «ОТП Банк» виокремлює такі: цікаву роботу в динамічному та конкурентному середовищі, можливості професійного зростання, конкурентну заробітну плату і соціальне забезпечення³.

АТ «Ощадбанк» пропонує своїм співробітникам соціальний захист, дружню атмосферу, умови для професійного й особистісного розвитку. Керівництво банку наголошує на цінності командної роботи⁴.

АТ «Райффайзен Банк Аваль» акцентує увагу на таких позитивних аспектах роботи, як лідерство банку на ринку, комфортні умови праці в сучасному офісі, професійне та кар'єрне зростання, соціальний захист персоналу⁵.

АБ «КЛПРИНГОВИЙ ДІМ» подає як переваги роботи постійний розвиток і підвищення професійного рівня кожного співро-

¹ Сайт АТ «УкрСиббанк» [<https://ukrsibbank.com/careers>].

² Сайт АБ «УКРГАЗБАНК» [<http://www.ukrgasbank.com/about/career>].

³ Сайт АТ «ОТП Банк» [<https://www.otpbank.com.ua/about/vacancy>].

⁴ Сайт АТ «Ощадбанк» [<https://www.oschadbank.ua/ua/kar-era>].

⁵ Сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль» [<https://www.aval.ua>].

бітника, справедливість оплати праці та створення можливостей для самореалізації¹.

Окремі банківські установи декларують, однак, завелику кількість (понад 10) переваг роботи, що може ставити під сумнів їхню правдивість і щирість керівництва. Як приклад наведемо перелік переваг і досягнень для працівників ПАТ «АЛЬФА-БАНК», який містить 13 позицій:

- 1) динамічна робота;
- 2) стрімке кар'єрне зростання;
- 3) гнучкий графік;
- 4) офіційне працевлаштування, додержання КЗпП України, компенсація лікарняних, оплачувана відпустка тощо;
- 5) програми медичного страхування;
- 6) можливості для професійного зростання та особистісного розвитку; аудиторні тренінги, система електронного дистанційного навчання;
- 7) BookCrossing, що передбачає обмін книгами, літературою та навчальними матеріалами;
- 8) проведення активного дозвілля, спільних корпоративних заходів;
- 9) визнання досягнень співробітників (щорічні нагородження переможців конкурсу «Кращі з Кращих!»);
- 10) регулярний промоушн;
- 11) можливість участі у внутрішніх конкурсах;
- 12) робота в команді, дружній колектив;
- 13) наявність мотиваційних програм і немонетарної мотивації².

Що стосується інформації про вакансії, то більшість банківських установ, які досліджувалися, мають спеціальні розділи «Кар'єра» або «Вакансії» на своїх сторінках, хоч окремі банки не мають таких розділів. Незважаючи на наявність розділу «Кар'єра» або «Вакансії», не завжди його можна швидко знайти через брак посилання на головній сторінці. На окремих сайтах інформацію про вакансії можна одержати, тільки зробивши три-чотири кроки.

Слід зазначити, що лише окремі оголошення містять вичерпну інформацію про вакансію, перелік обов'язків, вимоги до кандидата й, головне, переваги роботи в банківській установі. Іноді наведена інформація застаріла, оскільки дата розміщення останньо-

¹ Сайт АБ «КЛІПРИНГОВИЙ ДІМ» [http://www.clhs.kiev.ua].

² Сайт ПАТ «АЛЬФА-БАНК» [https://alfabank.ua/about/karera/nashi-preimushetva-i-dostizheniya].

го оголошення має чотиримісячну давнину, при тому що одним з плюсів мережних ресурсів є можливість швидкого оновлення та донесення інформації до цільової аудиторії. Одні установи в розділі «Кар'єра» («Вакансії») наводять лише перелік наявних вакансій, а інші взагалі не наводять такого переліку, а лише пропонують кандидатам заповнити аплікаційну форму чи надіслати резюме, що знижує ефективність рекрутингу персоналу.

Поодинокими є випадки включення банками в оголошення про вакансії інформації про переваги роботи на підприємстві. Така практика існує в АТ «УкрСиббанк», ПАТ КБ «ПРИВАТ-БАНК» та ПАТ «ПУМБ». Утім брак інформації про переваги роботи на підприємстві робить оголошення недостатньо привабливими для кандидатів на вакантні посади, і особливо це стосується компетентних та кваліфікованих фахівців з високим рівнем конкурентоспроможності на ринку праці.

Хибною з погляду бренд-менеджменту людських ресурсів є практика акцентування уваги власником, керівництвом чи фахівцями з управління персоналом на обов'язкових атрибутах кожної організації щодо додержання вимог трудового законодавства, зокрема офіційного працевлаштування, оплати лікарняних і надання відпустки. Окремі банківські установи наводять цю інформацію в розділі «Кар'єра» («Вакансії») або в самих оголошеннях про вакансії. Найбільш неприпустимо, коли таку інформацію подають як ціннісні пропозиції чи конкурентні переваги роботи в установі.

Отже, незважаючи на важливість формування ціннісних пропозицій та просування концепції брэнда роботодавця на ринку, вітчизняні підприємства не віддають належного цьому напрямку, що підтверджує брак стратегії підприємств щодо розвитку брэнда роботодавця та брак управлінської культури формування іміджу та репутації підприємства в ділових колах і на ринку праці. Лише окремі компанії розміщують інформацію про переваги роботи на підприємстві, проте їх перелік є традиційним й не відбиває специфічних особливостей підприємства. Не всі оголошення про наявні на підприємстві вакансії грамотні й ефективні з погляду структури і змісту, а також досі акцентується увага на додержанні підприємством вимог законодавства про працю, хоч це є обов'язковим атрибутом діяльності кожного підприємства й не має створювати останньому жодних конкурентних переваг на ринку праці.

Розділ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

5.1. ПРОЦЕДУРА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Успішність проектів щодо розвитку бренда роботодавця значною мірою залежить від ретельного опрацювання організаційних питань формування концепції бренда роботодавця. Під концепцією потрібно розуміти основний задум, який визначає послідовність дій під час реалізації певних проектів, планів, програм.

Концепція бренда роботодавця — це ідейний задум образу підприємства як роботодавця; цей образ прагнуть сформувати власники, керівники, фахівці у сфері управління персоналом, і він визначає послідовність дій, необхідних для його створення, усвідомлення та сприйняття внутрішньою та зовнішньою цільовими аудиторіями.

Б. Мінчінгтон виокремив такі етапи стратегічного плану роботи над формуванням HR-бренду:

- 1) концепція;
- 2) дизайн;
- 3) інтеграція;
- 4) оцінювання¹.

Процедуру формування концепції бренда роботодавця наведено на рис. 5.1.

¹ *Мінчінгтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчигтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 82.

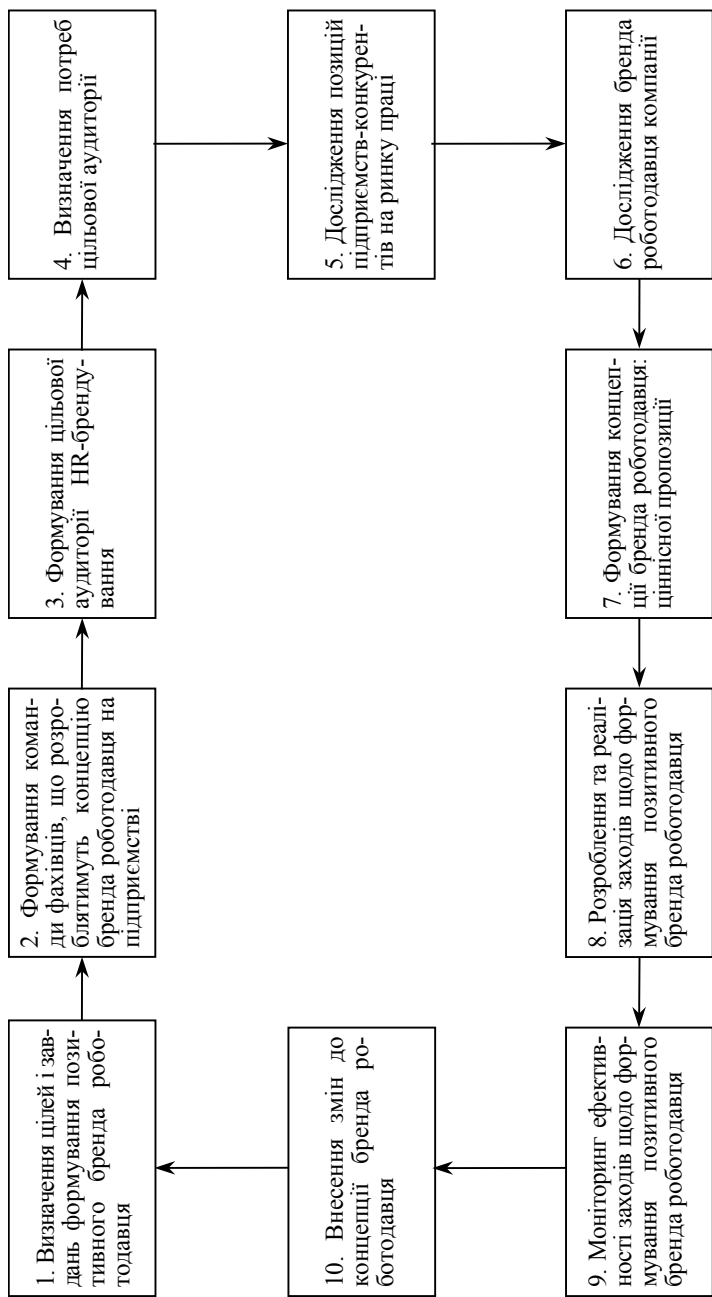


Рис. 5.1. Процедура формування концепції бренду роботодавця

Будь-яка діяльність на підприємстві та управлінські рішення спрямовані на досягнення певних цілей і розв'язання завдань. Це також стосується розвитку брэнда роботодавця. Перш ніж приступити до розроблення концепції брэнда роботодавця, необхідно чітко сформулювати її цілі та завдання.

Розвиток брэнда роботодавця має сприяти досягненню *фінансових, економічних, комерційних цілей підприємства*:

- створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку (ринку послуг);
- підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);
- поліпшення результатів праці, зокрема завдяки запровадженню нових технологій, оптимізації витрат;
- збільшення прибутку тощо.

С. Берроу та Р. Мослі вважають, що головна роль брэнда роботодавця полягає у створенні підґрунтя, необхідного менеджменту компанії для виокремлення пріоритетів і концентрації на них, підвищення продуктивності, полегшення пошуку потрібних працівників, їх утримання та формування в них лояльності до підприємства¹.

Л. Мороко та М. Унцлес також зазначають, що головною метою департаменту людських ресурсів є підготовка фундаменту для брэнда роботодавця і донесення його до потенційних і наявних працівників з метою забезпечення розвитку підприємства².

З-поміж завдань розвитку брэнда роботодавця виокремимо такі:

- інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи на підприємстві (ціннісні пропозиції роботодавця);
- залучення й утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями й унікальними бізнес-технологіями;
- трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників;
- підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві, зниження плинності персоналу і, відповідно, витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання новоприйнятих працівників, а також втрат від низької результативності співробітників, які мають намір звільнитися з підприємства;
- посилення мотивації працівників до поліпшення результатів і досягнення цілей;

¹ *Берроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Берроу, Р. Мосли ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 13.

² *Moroko L.* Successful Employer Brands / L. Moroko, M. Uncles // Brand Management. — 2008. — № 3. — Vol. 16. — P. 160–175.

- посилення інноваційної активності персоналу;
- супровід організаційних змін на підприємстві тощо.

Успішність програм розвитку бренда роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда фахівців, які займаються дослідженням і розробленням концепції бренда роботодавця, а також наскільки сильний лідер очолює таку команду. Помилковим є підхід, коли завдання щодо розроблення концепції бренда роботодавця покладаються лише на службу персоналу. Для комплексного вирішення питань щодо формування бренда роботодавця до команди фахівців мають входити працівники служби персоналу, відділів маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій та ін. На певних етапах розроблення концепції бренда роботодавця компанія може залучити зовнішніх консультантів.

Важливу роль у забезпеченні успішності програм розвитку бренда роботодавця відіграє, як вже зазначалось, участь вищих керівників у процесах розроблення концепції бренда роботодавця.

Керівники вищих рівнів вирішують стратегічні питання:

- розробляють кадрову політику, зокрема щодо розвитку бренда роботодавця;
- керують процесом формування концепції бренда роботодавця;
- узгоджують основні положення концепції бренда роботодавця зі стратегією розвитку та іншими планами підприємства;
- здійснюють загальне керівництво реалізацією концепції бренда роботодавця.

Керівник підприємства (директор, генеральний директор тощо) виконує такі функції:

- відповідає за реалізацію концепції бренда роботодавця;
- затверджує нормативні та методичні документи;
- призначає посадових осіб і делегує їм необхідні для виконання посадових обов'язків повноваження;
- виділяє кошти на проведення заходів щодо реалізації концепції бренда роботодавця;
- контролює виконання планів і програм.

Керівники можуть делегувати повноваження щодо управління брендом роботодавця своїм заступникам чи іншим посадовим особам.

Важливу роль в управлінні брендом роботодавця відіграють співробітники служби персоналу. На підприємствах, які приділяють увагу питанням розвитку бренда роботодавця, ця робота покладається на окремих фахівців чи працівників служби персоналу, які спільно зі співробітниками інших відділів (маркетингу,

комунікацій та інформаційних технологій) опікуються цими питаннями.

На великих підприємствах у структурі служби персоналу може бути створено спеціальний відділ, який займається розробленням і реалізацією програм розвитку бренда роботодавця. Структура відділу управління брендом роботодавця та чисельність його працівників визначаються штатним розписом підприємства.

На середніх підприємствах питання, пов'язані з розвитком бренда роботодавця, зазвичай вирішують окремі фахівці з розвитку бренда роботодавця. При цьому посади мають називатися відповідно до національної системи класифікації — Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій».

У Класифікаторі професій немає професійної назви роботи «менеджер з розвитку бренда роботодавця» чи відповідних професійних назв, які належать до інших категорій персоналу, зокрема професіоналів чи фахівців. Разом з тим з цією професійною назвою роботи певної мірою споріднені, приміром, такі назви з Класифікатора професій:

- директор з управління персоналом (код КП 1232);
 - начальник відділу кадрів (код КП 1232);
 - менеджер (управитель) з персоналу (код КП 1477.1);
 - аналітик у сфері професійної зайнятості (код КП 2412.2);
 - експерт з регулювання соціально-трудових відносин (код КП 2412.2);
 - фахівець з аналізу ринку праці (код КП 2412.2);
 - фахівець з питань зайнятості (хедхантер) (код КП 2412.2)
- та ін.

Згідно з приміткою 2 до Додатка В Класифікатора професій назви професій можуть бути розширені за потребою користувача термінами і словами, які уточнюють місце роботи, виконувані роботи, сферу діяльності за умови додержання лаконічності викладу, якщо інше не передбачено Класифікатором професій чи відповідними законодавчо-правовими актами. Відповідно до зазначеного можна утворити, наприклад, такі розширені назви професій:

- керівник (директор, начальник) департаменту з розвитку бренда роботодавця (код КП 1231);
- начальник управління з розвитку бренда роботодавця (код КП 1231);
- начальник бюро з розвитку бренда роботодавця (код КП 1237.2);

- менеджер (управитель) з персоналу (розвиток бренда роботодавця) (код КП 1477.1);
- фахівець з аналізу ринку праці (розвиток бренда роботодавця) (код КП 2412.2) та ін.

Посадову інструкцію фахівця з розвитку бренда роботодавця наведено в *дод. В*.

Важливе завдання, яке потрібно вирішити у процесі розроблення концепції бренда роботодавця, — *визначити цільову аудиторію*. Можна виокремити внутрішню та зовнішню цільові аудиторії.

До внутрішньої цільової аудиторії належать працівники підприємства.

До зовнішньої аудиторії належать такі цільові групи:

— особи, що навчаються, зокрема учні, студенти, слухачі, аспіранти, стажисти;

— особи, які шукають роботу, у тому числі безробітні;

— особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами на вакантні посади та робочі місця;

— співробітники рекрутингових агентств, тренінгових, аутсорсингових компаній, засобів масової інформації, члени професійних, зокрема кадрових, співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця, та ін.

Особливе місце в бренд-менеджменті людських ресурсів посідають *працівники, що звільняються з підприємства, та колишні його працівники*. Практично вони вже не належать до внутрішньої цільової аудиторії. Разом з тим головна відмінність представників цієї цільової групи від інших представників зовнішньої цільової аудиторії полягає в тому, що вони добре обізнані зі специфікою роботи підприємства, основними бізнес-процесами, зокрема у сфері управління персоналом, корпоративною культурою, компенсаційною політикою, соціально-психологічним кліматом тощо.

Особливою цільовою аудиторією є особи, що поширюють негативну, утому числі неправдиву, інформацію про підприємство. Серед таких осіб можуть бути представники внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій. З-поміж них найбільшу частку зазвичай становлять працівники, які звільняються з підприємства з різних причин, у тому числі за власним бажанням, та колишні його співробітники.

Під час розроблення програм розвитку бренда роботодавця потрібно здійснити *сегментування цільової аудиторії*. Це — по-

діл цільової аудиторії (внутрішньої та зовнішньої) на окремі групи за певними критеріями з метою розробки програм формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці та лояльного ставлення цільових груп до підприємства як роботодавця.

Внутрішню цільову аудиторію сегментують за такими характеристиками: категорія, професія/посада, перебування в резерві на заповнення ключових посад керівників, вік, стаж роботи на підприємстві, рівень освіти, стать тощо.

Зовнішню аудиторію сегментують за статусом (студент, зайнятий, безробітний тощо), професійною групою, досвідом роботи, рівнем освіти, статтю та ін.

Для розроблення програм розвитку бранда роботодавця важливо визначити ключові потреби цільових груп. Підприємство має бути привабливим як для працівників, так і для представників зовнішньої цільової аудиторії. Для визначення потреб цільової аудиторії можуть використовуватися різні методи (опитування, зокрема анкетування, аналіз біографічних даних).

5.2. ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

Невід'ємною складовою розробки концепції бранда роботодавця є його позиціонування на ринку праці.

Позиціонування бранда роботодавця на ринку праці — це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця.

Важливим етапом позиціонування бранда роботодавця підприємства на ринку праці є *дослідження позицій підприємств-конкурентів і формування власних конкурентних переваг*. З цією метою потрібно проаналізувати сильні і слабкі сторони конкурентів, визначити частку ринку, яку вони посідають, дослідити реакцію споживачів на маркетингові засоби конкурентів. За результатами дослідження позиції та поведінки конкурентів на ринку праці визначаються конкурентні переваги підприємства.

Дослідження конкурентних позицій підприємств на ринку праці починається з визначення основних конкурентів. У результаті дослідження потрібно дати відповіді на такі запитання:

— які підприємства є найсильнішими конкурентами з погляду основних цільових груп?

— чи є непрямі підприємства-конкуренти, тобто підприємства із суміжних галузей?

— чи можуть найближчим часом з'явитися нові конкуренти?

Прямими конкурентами є підприємства, які належать до відповідного виду економічної діяльності (галузі) й розташовані в тому самому регіоні. При цьому варто взяти до увагу розмір, форму власності та організаційно-правову форму підприємств.

Разом з тим підприємства різних видів економічної діяльності (галузей) можуть бути орієнтовані на представників однакових категорій і професійних груп. Відповідно, такі підприємства, хоч і не є прямими конкурентами на товарному ринку (ринку послуг), проте, можуть конкурувати на ринку праці за залучення кваліфікованих і компетентних фахівців – власників людського капіталу.

Після виявлення основних конкурентів здійснюють аналіз позиції та поведінки конкурентів на ринку праці. З цією метою потрібно зібрати та проаналізувати таку інформацію про конкурентів:

- організаційну структуру: кількість рівнів управління, посади на кожному рівні, систему підлеглих;
- організацію внутрішніх комунікацій;
- посадові обов'язки, повноваження та відповідальність працівників;
- компенсаційну політику підприємств-конкурентів: структуру компенсаційного пакета, розміри заробітних плат працівників різних категорій і професійних груп, насамперед працівників, що обіймають ключові посади, використовувані системи оплати праці, перелік соціальних виплат і благ, нематеріальних заохочень тощо;
- технології, процедури рекрутингу, джерела залучення кандидатів певних категорій і професійних груп, використання послуг рекрутингових агентств;
- програми введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;
- процедуру оцінювання персоналу (атестації);
- програми розвитку та навчання;
- наявність резерву на заповнення вакантних посад керівників та планування кар'єри;
- роботу щодо формування та підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- особливості корпоративної культури;
- використовувані графіки роботи;
- застосування аутсорсингових технологій щодо окремих кадрових функцій;

- програми співпраці з навчальними закладами;
- показники плинності персоналу та ін.

Інтереси підприємства щодо одержання важливої інформації про своїх конкурентів іноді складно реалізувати через брак методів збору інформації. Разом з тим, як зазначають окремі дослідники, 90 % усієї необхідної комерційної інформації про інших суб'єктів ринкових відносин можна одержати у легальний спосіб¹.

До легальних методів одержання інформації про конкурентів належать:

— аналіз інформації, розміщеної на сайтах підприємств-конкурентів, на сторінках підприємств у соціальних мережах, у брошурах, буклетах, корпоративних виданнях тощо;

— аналіз інформації про підприємства-конкуренти, розміщеної на експонатах під час ярмарок, виставок, презентацій тощо;

— аналіз інформації про підприємства-конкуренти, розміщеної у засобах масової інформації;

— аналіз рекламних оголошень про вакансії, які розміщують підприємства-конкуренти;

— переговори про наймання на роботу до підприємств-конкурентів (проходження інтерв'ю) працівників підприємства;

— працевлаштування на роботу працівників до підприємств-конкурентів;

— працевлаштування колишніх працівників підприємств-конкурентів;

— переговори з підприємствами-конкурентами щодо налагодження співробітництва;

— налагодження співробітництва з бізнес-партнерами підприємств-конкурентів;

— виступи працівників підприємств-конкурентів на конференціях, семінарах, круглих столах;

— залучення працівників підприємств-конкурентів до участі в соціологічних опитуваннях (анкетуваннях) на конференціях, семінарах, тренінгах тощо;

— аналіз результатів дослідження науковців, опублікованих у різних виданнях;

— замовлення послуг HR-розвідки, які надають рекрутингові агентства, та ін.

¹ Варакута С. А. Связи с общественностью : учеб. пособ. / С. А. Варакута. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 172.

Поширеним методом одержання інформації про конкурентів є аналіз рекламних оголошень про вакансії. У процесі аналізу оголошень потрібно дати відповіді на такі запитання:

- Чи точно зазначено найменування посади? Про що воно свідчить?
- Чи зазначається розмір заробітної плати? Якщо так, то який?
- Чи зазначено перспективи розвитку, зокрема кар'єрного зростання? У якій формі?
- Чим хоче компанія привабити кандидатів — високою заробітною платою, перспективами кар'єрного зростання чи цікавою роботою?
- Чим це рекламне оголошення принципово відрізняється від аналогічних?
- Хто може відгукнутися на оголошення? Яких кандидатів має намір залучити конкурент?

З-поміж нелегальних методів одержання інформації про конкурентів потрібно виокремити:

- викрадення документів підприємств-конкурентів;
- шантаж працівників підприємств-конкурентів, особливо тих, які мають доступ до конфіденційної інформації;
- підкуп працівників підприємств-конкурентів;
- підслуховування телефонних розмов;
- оптичне спостереження;
- несанкціоноване підключення до систем зв'язку, зокрема електронних, та ін.

За результатами дослідження позиції та поведінки конкурентів на ринку праці підприємство має оцінити власну ринкову позицію, з'ясувати сильні та слабкі сторони, у тому числі конкурентні переваги, визначити напрями посилення своїх конкурентних позицій.

Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці підприємство має *сформулювати ціннісні пропозиції роботодавця*. Формуючи ціннісні пропозиції, підприємство має визначити той тип бренду, який воно хотіло б сформулювати для підвищення лояльності працівників, а також його привабливості серед наявних і потенційних кандидатів, у професійних колах і серед громадськості загалом. Щоб завоювати прихильність людей, що належать до відповідної цільової аудиторії, підприємство має показати емоційні та раціональні переваги роботи на ньому.

Пропозиція може ґрунтуватися на різних цінностях:

- матеріальних благ — одержання матеріальних благ, необхідних для задоволення різноманітних потреб, зокрема потреб у культурному, професійному, духовному розвитку;

- професіоналізмі — наявність професійних навиків і якостей, необхідних для успішного виконання роботи;
- умінні вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання та досвід;
- лідерстві — прагнення підприємства посісти лідерські позиції на ринку товарів (послуг);
- надійності — стабільність підприємства загалом і кожного окремого працівника;
- порядності — здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за будь-яких обставин;
- цікавій роботі та ін.

Формуючи ціннісну пропозицію, необхідно дотримуватися таких правил:

- ціннісна пропозиція має бути узгоджена з загальними цінностями підприємства;
- ціннісна пропозиція має ґрунтуватися на основній ідеї — місії підприємства;
- ціннісна пропозиція має виходити з потреб цільових груп;
- ціннісна пропозиція має бути привабливою для цільових груп і виділяти підприємство з-поміж інших;
- ціннісна пропозиція має бути сформульована на зрозумілій для цільових груп мові;
- ціннісна пропозиція має бути правдива, відповідати дійсності;
- ціннісна пропозиція має бути емоційно забарвлена — викликати позитивні емоції у представників внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій.

Одним з найважливіших правил, яких потрібно дотримуватись у процесі формування ціннісної пропозиції роботодавця, — її узгодженість із загальними цінностями підприємства та основною ідеєю його існування. Ціннісна пропозиція має віддзеркалювати місію підприємства, головну ідею його функціонування на ринку, внесок підприємства в розвиток держави, галузі, регіону чи суспільства загалом. При цьому головною ідеєю не можна вважати збільшення частки ринку підприємства, прибутку чи вартості акціонерного капіталу. Головна ідея об'єднує та згуртовує людей навколо себе, створює особливий і відчутний дух на підприємстві, вирізняє підприємство з-поміж інших, сприяє посиленню лояльності та мотивації працівників.

Так, компанія Microsoft є хорошим прикладом перенесення головної ідеї на бренд роботодавця. Ідея компанії — «реалізовуючи можливості», місія — «працювати, щоб допомагати людям і

компаніям у всьому світі реалізовувати свій потенціал». На основі своєї ідеї та місії компанія Microsoft сформулювала ціннісну пропозицію брэнда роботодавця — «реалізуй свій потенціал». Ціннісна пропозиція зосереджена на створенні атмосфери, у якій великі люди можуть виконувати свою кращу роботу та реалізувати свої можливості. Компанія також об'єднала комунікації, пов'язані з брэндом роботодавця і брэндом споживача, які мають спільний девіз «Ваші можливості, наше натхнення»¹.

Чимало фахівців наголошують також на тому, що ціннісна пропозиція брэнда роботодавця може бути сформульована на основі пропозиції споживчого брэнда. Наприклад, американська авіакомпанія South West Airlines є прикладом узгодження цих двох брэндів. На основі своєї пропозиції споживачам — «Символ свободи» — компанія сформулювала пропозицію брэнда роботодавця: «Свобода починається з мене». Ця пропозиція не тільки підкреслює цінність, яку працівники забезпечують клієнтам компанії, даруючи їм свободу польоту, але й цінність безкоштовних польотів і широкого спектра інших благ, які пропонує компанія².

Кожній цільовій групі притаманний свій набір потреб. Тому ціннісна пропозиція має бути сформульована з урахуванням диференціації потреб різних цільових груп. Крім основної ціннісної пропозиції брэнд роботодавця може охоплювати низку пропозицій, які віддзеркалюють ключові переваги роботи на підприємстві, спрямовані на окремі цільові групи.

Приміром, компанія Microsoft диференціює свою ключову ціннісну пропозицію — *реалізуй свій потенціал* — залежно від категорії персоналу:

- ціннісна пропозиція для технічного персоналу: *Залиши свій відбиток* — «Робота в Microsoft дає шанс бути на передовій технічного розвитку, працюючи з розумними колегами над важливими проектами. Це дає можливість відчувати свою значущість і причетність. Те, що належить до обов'язків, можливо, залишить свій відбиток в історії техніки»;

- ціннісна пропозиція для персоналу у сфері маркетингу: *Ваш вплив не має меж* — «Це особливе задоволення — знати, що ваші стратегічні маркетингові ідеї допомагають знайомитися з технологіями мільйонам людей у всьому світі. Робота у сфері маркетингу для компанії Microsoft робить ваш потенціал чинити вплив безмежним»;

¹ Бэрроу С. Брэнд работодателя. Лучшее из брэнд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перев. с англ. А. М. Орешкиной. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 116.

² Там само. — С. 117.

• ціннісна пропозиція для співробітників у сфері управління персоналом: *Відчуття задоволення — каталізатор досягнень* — «Надзвичайно важливо знаходити потрібних людей і піклуватися про них. Це має виняткове значення та допомагає Microsoft виробляти технології, які без перебільшення впливають на життя мільйонів людей у всьому світі. Ця робота також дозволить вам усвідомити, наскільки ваші власні здібності, ідеї та навички можуть допомогти вам у кар'єрі. В управлінні персоналом компанії Microsoft ваші креативні ідеї мають значення, і ми хочемо бачити, як завдяки їм ви добиваєтеся успіху»¹.

Для підвищення лояльності до бренда роботодавця різних цільових груп важливо розробити *HR-логотип* і *HR-слоган* підприємства. HR-логотип використовується в рекламних акціях, на бланках документів, пов'язаних з процедурами у сфері управління персоналом. HR-логотип компанії має графічно бути схожим з логотипом компанії, має бути використана та сама кольорова гама та (або) тип рисунку.

Наведемо приклади слоганів, розроблених іноземними компаніями з урахуванням своїх сильних сторін (з оголошень про пошук кандидатів на вакансії, опублікованих у рейтингу «100 кращих роботодавців для випускників» за версією газети The Times):

— кар'єрні можливості: «Просуваючись великими кроками» (Morgan Stanley);

— особистісне зростання: «Простір для зростання» (Astra Zeneca);

— свобода: «Ви самі вибираєте, куди йти» (Orange);

— міжнародні зв'язки: «Розширте свої обрії» (Baker&McKenzie);

— виклик: «Будь кращим» (Армія), «Нові завдання щодня» (Procter & Gamble);

— креативність: «Платформа для інновацій» (BAE systems);

— новітні технології: «Установлюючи стандарти» (Airbus);

— внутрішня цінність: «Разом ми можемо зробити життя кращим» (GSK);

— упевненість: «Дивись уперед з упевненістю» (Slaughter and May);

— інтелект: «Потрібен мозок, що працює на обидві півкулі» (WPP);

— інтрига: «Життя, що виходить за межі буденності» (MI5);

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перев. с англ. А. М. Орешкиной. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 123.

— привабливість сфери діяльності: «А ви створені для моди?» (Arcadia);

— повний спектр переваг: «Кар'єра на всі 100» (JP Morgan)¹.

При цьому вкрай важливо, щоб сформовані ціннісні пропозиції були правдивими, оскільки розбіжності між намірами (заявами) керівництва, власників, працівників служби персоналу та їхніми діями суттєво шкодять іміджу підприємства. Тому працівники мають усвідомлювати, що пропозиції є вірогідними, відповідають дійсності, наміри та заяви підприємства реалізуються на практиці. Керівництво підприємства повинно мати вагомий докази правдивості задекларованих ціннісних пропозицій. У зв'язку з цим після визначення ціннісних пропозицій потрібно розробити *план заходів щодо реалізації концепції бренда роботодавця* — втілення в життя заявлених намірів.

План заходів щодо реалізації концепції бренда роботодавця може містити такі основні складові: 1) перелік заходів; 2) інструменти формування позитивного бренда та канали комунікації; 3) терміни; 4) учасники; 5) відповідальні особи; 6) витрати.

План обов'язково має передбачати конкретні заходи, терміни та відповідальних за їх реалізацію посадових осіб. Відповідальність осіб за здійснення заходів щодо формування позитивного бренда роботодавця має бути закріплена документами, які регламентують діяльність відповідних посадових осіб. Для ефективної реалізації запланованих заходів посадові особи мають бути наділені необхідними повноваженнями. Важливим є періодичний контроль за реалізацією запланованих заходів на рівні вищого керівництва. З цією метою може бути запроваджена система звітів на зборах чи нарадах. Така система контролю стимулюватиме відповідальних осіб до виконання плану й демонструватиме заінтересованість вищого керівництва у формуванні позитивного бренда роботодавця.

5.3. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

Невід'ємним елементом формування концепції бренда роботодавця є його просування на ринку праці, зокрема через налагодження комунікацій та інформування заінтересованих осіб про особливості та переваги роботи на підприємстві.

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перев. с англ. А. М. Орешкиной. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 117.

У процесі реалізації концепції бранда роботодавця важливо вибрати інструменти просування бранда роботодавця з урахуванням поставлених цілей і завдань, сформульованих ціннісних пропозицій, цільових груп, установлених термінів, виділених ресурсів (людських, фінансових) та ін. Серед *інструментів просування бранда роботодавця на ринку праці*:

- інтернет-сайти з працевлаштування;
- корпоративний інтернет-сайт, зокрема засоби комунікації із зовнішньою цільовою аудиторією;
- засоби масової інформації;
- реклама;
- конференції, семінари, дні відчинених дверей;
- конкурси на звання кращого роботодавця;
- програми співробітництва з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами (дні кар'єри, практика та стажування студентів, ярмарки вакансій);
- соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги та ін.

Перспективними партнерами підприємства на ринку праці є *навчальні заклади*. Практика вирощування власних співробітників є хорошою з погляду формування позитивного бранда роботодавця, оскільки такі працівники високо цінують набутий перший досвід роботи. Вони набагато лояльніші до підприємства, аніж працівники, які змінили не одне місце роботи.

Підприємство має позиціонувати себе серед студентів і випускників як потенційного роботодавця. Тісне співробітництво навчальних закладів і підприємств дає змогу останнім презентувати себе молодим фахівцям, налагодити контакти з перспективною та талановитою молоддю і залучити її до роботи. З цією метою підприємство має визначити цільові виші — заклади, де навчаються потенційні кандидати.

Критерії вибору навчальних закладів, з якими варто налагоджувати контакти:

- спеціальності, за якими здійснюється підготовка фахівців;
- репутація навчального закладу;
- якість підготовки фахівців;
- місцезнаходження навчального закладу.

Способи співробітництва підприємства та навчальних закладів:

- презентації підприємства;
- проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів, виступи з лекціями перед студентами;
- організація проходження практики та стажування студентів на підприємстві;

- написання студентами курсових, дипломних робіт і дисертацій на матеріалах підприємства;
- організація спільних з викладачами та студентами вишів дослідницьких проектів;
- надання стипендій талановитим студентам;
- організація конкурсів студентських робіт за тематичними напрямками;
- суміщення студентами роботи та навчання (часткова, тимчасова зайнятість, гнучкий графік роботи);
- проведення екскурсій студентів на підприємство тощо.

Організація проходження практики та стажування, тимчасова робота, участь у проектах дають змогу підприємству оцінити рівень розвитку професійно значущих компетенцій, мотивацію та ціннісні орієнтації студентів, прагнення до професійного зростання, ставлення до своїх обов'язків, взаємовідносини з колегами та ін. Це дає змогу підвищити якість добору й скоротити витрати в разі запрошення підприємством студентів на роботу після закінчення ними навчальних закладів.

Прикладом програми, орієнтованої на залучення, утримання та розвиток відповідальних, креативних, відданих і амбітних молодих фахівців і випускників навчальних закладів є програма «Зірки на старті» АТ «УкрСиббанк». Тривалість програми — шість місяців, є можливість дальшого працевлаштування в УкрСиббанку за різними напрямками: маркетинг і реклама, корпоративний бізнес, роздрібні банківські послуги, споживче кредитування, інформаційні технології, менеджмент ризиків, внутрішній аудит, управління людськими ресурсами, юридична сфера, безпека та ін.

Для участі в програмі кандидати мають пройти низку відбіркових процедур: телефонне інтерв'ю, центри оцінювання та інтерв'ю з керівником.

Банк пропонує стажистам:

- роботу над власним проектом протягом стажування;
- підтримку ментора;
- навчання за спеціально розробленою освітньою програмою;
- можливість працевлаштування на роботу після успішного закінчення стажування;
- конкурентну заробітну плату;
- молоду команду, з якою можна набути перший досвід роботи.

Освітня програма розвитку — це навчальна програма, яка включає спеціальний перелік навчальних курсів, сформованих на основі наявних у банку тренінгів, з метою розвитку стажистів,

їхніх особистісних якостей і професійних навиків, а також їхньої мотивації протягом усього періоду стажування.

Система менторства сприяє кращому і швидшому входженню в роботу та колектив і спрямована на підтримку стажиста наставником, який протягом усіх шести місяців стажування допомагає учасникові програми в усіх питаннях, що стосуються роботи та організації робочого часу¹.

Одним зі способів налагодження контактів зі студентами та випускниками є проведення або участь у ярмарках вакансій (рекрутинг-ярмарках). Види ярмарок вакансій:

— загальні рекрутинг-ярмарки (випускники відвідують заходи для одержання інформації про можливості працевлаштування, підприємства беруть у них участь з метою формування позитивного іміджу завдяки проведенню презентацій, дискусій тощо);

— спеціалізовані рекрутинг-ярмарки (метою є сприяння в пошуку потрібних підприємствам фахівців; кандидатів-випускників відбирають з урахуванням потреб підприємств-учасників);

— ексклюзивні майстер-класи підприємств (бере участь обмежена кількість — до 100 учасників, зазвичай випускників і молодих фахівців; потенційним кандидатам пропонують виступити з доповіддю, презентаціями, взяти участь у проектах; такі заходи дають змогу компаніям знайти потрібних фахівців);

— рекрутинг-ярмарки у навчальних закладах (організують виші);

— віртуальні рекрутинг-ярмарки.

Важливим партнером підприємства на ринку праці є *рекрутингові агентства*. Напрями співпраці підприємства з ними не обмежуються добором фахівців. Рекрутингове агентство може виступити в ролі аутсорсера частини функцій управління персоналом і зовнішнього консультанта, який може виявити окремі проблеми й надати рекомендації щодо вдосконалення управлінських технологій і процедур. Підприємство може замовити послуги HR-розвідки для дослідження позицій конкурентів на ринку праці з метою одержання необхідної інформації для формування власних конкурентних переваг. Також підприємство може звернутися до рекрутингового агентства у разі необхідності дослідження власної репутації з-поміж наявних і потенційних кандидатів на вакантні посади.

¹Сайт АТ «УкрСиббанк» [<https://ukrsibbank.com/careers/programms-for-students-and-graduates/stars-on-the-start>].

Для просування бренда роботодавця ефективним є організація та проведення спеціальних заходів, зокрема презентацій, конференцій, днів відчинених дверей та ін.

Презентації компанії є важливим засобом донесення цільовій аудиторії, насамперед зовнішній, інформації про особливості та переваги роботи в ній. Для того щоб презентації стали ефективним інструментом інформування цільової аудиторії, вони мають бути ретельно сплановані й організовані. Під час підготовки до презентації потрібно вирішити питання щодо:

- визначення місця, часу проведення, складу учасників;
- інформування учасників (приміром, розсилання інформаційних повідомлень чи запрошень електронною поштою);
- розроблення плану презентації: визначення основних заходів, планування часу на проведення¹, складання кошторису витрат;
- підготовки списку основних доповідачів, написання та редагування текстів їхніх доповідей і варіантів відповідей на ймовірні запитання аудиторії;
- підготовки наочного матеріалу, зокрема електронних презентацій, роздаткового матеріалу тощо;
- технічного забезпечення (засоби оргтехніки, комп'ютерне забезпечення, аудіо- та відеоапаратура, синхронний переклад тощо);
- підготовка інформаційно-рекламних матеріалів, подарунків і сувенірів основним учасникам;
- підготовка культурно-розважальної програми для учасників після закінчення презентації;
- визначення доцільності запрошення представників засобів масової інформації.

Ефективним засобом просування бренда роботодавця на ринку та донесення цільовій аудиторії інформації про особливості та переваги роботи на підприємстві є проведення *днів відчинених дверей*.

Організація дня відчинених дверей передбачає розроблення програми, відбір і навчання персоналу для обслуговування відвідувачів. Інформація про запланований день відчинених дверей має бути завчасно поширена через засоби масової інформації, може бути передана по радіо та телебаченню. З цією метою може також використовуватися зовнішня реклама, розсилання повідомлень електронною поштою, розміщення інформації на сайті підприємства.

¹ Зазвичай триває близько двох годин з урахуванням часу для відповідей на запитання аудиторії.

Під час проведення дня відчинених дверей корисними є зустрічі відвідувачів з керівниками та провідними фахівцями, демонстрація історії підприємства за допомогою підготовлених експонатів, фотографій, слайдів, відеофільмів тощо. Доцільно ознайомити відвідувачів з найближчими та перспективними планами розвитку підприємства. Стануть у пригоді екскурсії по території підприємства, розповідь про особливості роботи різних департаментів і служб, можливості та перспективи роботи на підприємстві. Після завершення основних заходів, запланованих у межах дня відчинених дверей, його учасникам може бути запропонована культурно-розважальна програма.

Так, наприклад, міжнародна консалтингова компанія Deloitte регулярно провадить для студентів останніх курсів економічних і технічних вишів дні відчинених дверей під девізом «Твої кар'єра та професійний розвиток залежать лише від вибору, який ти робиш щодня: тільки ти приймаєш рішення, де ти хочеш бути сьогодні та яким ти будеш завтра». Студентам компанія пропонує побачити її життя зсередини, ознайомитися з роботою різних департаментів (аудиту, консалтингу, корпоративних фінансів, оподаткування та права тощо). Студенти мають змогу поспілкуватися з експертами, керівниками різних груп компанії і поставити запитання, які їх цікавлять. Учасникам заходу компанія пропонує перевірити свої навички і вміння та взяти участь у роботі проектної команди. Учасникам дня відчинених дверей надається можливість одержати запрошення на фінальний етап відбору кандидатів для роботи в різних департаментах компанії.

Одним з найпотужніших і найефективніших засобів комунікацій на ринку праці є *використання мережних ресурсів*, найбільше поширення з яких набули корпоративний сайт компанії, сайти з працевлаштування, соціальні мережі.

Переваги мережних ресурсів:

- дають можливість знайти цільову аудиторію;
- низька вартість контакту;
- можливість швидко донести інформацію до великої кількості осіб;
- можливість оперативно вносити зміни;
- можливість здійснювати моніторинг думок.

Корпоративний сайт підприємства є одним з найважливіших засобів комунікації із цільовою аудиторією та просування бранда роботодавця на ринку праці.

Під час оформлення корпоративного сайту варто скористатися такими рекомендаціями:

- необхідно дати детальний опис компанії (культура, переваги, лідерство, нагороди тощо);
- потрібно розробити фірмовий дизайн сайту;
- має бути високий рівень функціональності (зручності) користування сайтом;
- варто передбачити засоби спілкування (інтерактивність) для відвідувачів сайту, доцільним є створення блогів для персоналу;
- потрібно розмістити ціннісні пропозиції для працівників підприємства;
- бажаним є застосування мультимедійних засобів;
- необхідно дати посилання на власні сторінки у соціальних мережах;
- доцільно передбачити сторінку з поширеними запитаннями й відповідями на них;
- варто розмістити профілі співробітників;
- має сенс викласти інформацію щодо процесу відбору кандидатів на вакантні посади;
- необхідно постійно оновлювати інформацію про наявні на підприємстві вакансії;
- потрібно розмежовувати інформацію для різної цільової аудиторії — випускників навчальних закладів, фахівців з досвідом роботи тощо;
- варто використовувати функцію автоматичної відповіді на відгук чи резюме.

Корпоративний сайт підприємства також є ефективним засобом внутрішніх комунікацій, причому за допомогою сайту керівництво може не тільки доводити необхідну інформацію до власних працівників, але й одержувати зворотний зв'язок.

Для формування лояльності представників цільової аудиторії до бранда роботодавця важлива не тільки інформація, її зміст, актуальність для різних фахівців, а й емоційний бік подання цієї інформації. Дієвим інструментом може бути ведення вищим керівництвом блогу «Від першої особи».

Сайти з працевлаштування є не тільки засобом пошуку потрібних кандидатів, а й потужним каналом комунікації на ринку праці. Скажімо, HeadHunter (hh.ua) щодня відвідують майже 45 000 українців, кількість зареєстрованих користувачів перевищує 400 000, кількість резюме, що містяться в базі даних, — до 500 000, а кількість вакансій — близько 16 000.

Під час дослідження ефективності використання сайтів із працевлаштування потрібно дати відповіді на такі запитання:

- на яке коло фахівців розрахований інтернет-ресурс?

— які послуги пропонують кандидатам і роботодавцям?
— наскільки якісно та легко знаходити потрібну інформацію?
— скільки людей дізнаються про підприємство на кадровому порталі?

- який відсоток відгуків надійшов у останній рік (місяць)?
- чи можна націлитись на окремі групи кандидатів?
- наскільки якісний дизайн сайту?

Популярним медійним засобом соціальної взаємодії серед представників різних цільових груп є *соціальні мережі*. Як зазначає Б. Мінчінгтон, завдяки веб-технологіям соціальні мережі трансформували традиційний для ЗМІ монолог у діалог¹. Завдяки своїм можливостям та масштабності соціальні мережі стали привабливими для бізнесу в усьому світі. Провідні компанії активно використовують потенціал соціальних мереж для комунікації з цільовою аудиторією та просування бранда роботодавця на ринку праці. Серед популярних мереж — Facebook, Twitter, LinkedIn і YouTube. Успішне їх використання позитивно вплинуло на цінність бранда роботодавця таких компанії, як Starbucks, EMC, Sodexo, Cisco, Intuit, Coca-Cola, Zappos і Microsoft².

Дослідження щодо використання соціальних мереж свідчать про зростання їхньої популярності:

- час, витрачений на соціальні мережі, становить 10 % від усього часу, проведеного користувачами в Інтернеті;
- 2/3 усіх інтернет-користувачів присутні в соціальних мережах;
- відвідання сайтів соціальних мереж — це четвертий за популярністю вид інтернет-активності, що випереджає листування електронною поштою;
- 93 % користувачів соціальних мереж вважають, що їхня компанія повинна мати в них свої сторінки;
- 85 % користувачів соціальних мереж вважають, що компанія не тільки повинна мати сторінки в соціальних мережах, але й взаємодіяти в них зі своїми споживачами;
- 77 % компаній зі списку Fortune 500 використовують ті чи ті соціальні мережі, зокрема для просування бранда роботодавця на ринку праці³.

Потенційні співробітники зазвичай вважають, що вони більше можуть дізнатися корисної інформації про компанію із соціальних мереж, аніж від рекрутерів.

¹ Мінчінгтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчигтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 132.

² Там само.

³ Там само. — С. 133.

Способи використання соціальних мереж для просування бренда роботодавця на ринку праці:

- створення спільноти підприємства;
- створення розділу «Кар'єра» в спільноті підприємства;
- розміщення інформації про вакансії та посилання на розділи сайту підприємства;
- тематичне спілкування;
- проведення ігор, опитувань, конкурсів;
- залучення співробітників до роботи в спільноті;
- моніторинг думок (дослідження репутації).

Рекомендації щодо використання потенціалу соціальних мереж для просування бренда роботодавця на ринку праці та формування лояльності до бренда представників основних цільових груп:

- необхідно сформулювати цілі використання соціальних мереж;
- варто вибирати соціальну мережу відповідно до поставлених цілей і з урахуванням аудиторії користувачів відповідних соціальних мереж;
- необхідно створити контент, що відповідатиме потребам відвідувачів;
- слід зосереджувати увагу на якості взаємодії, а не на кількості відвідувачів чи інформації;
- варто залучати до участі в соціальних мережах усіх працівників підприємства, а не тільки тих фахівців, які за це відповідають; заохочувати працівників за активну участь у соціальних мережах з метою просування бренда роботодавця;
- доцільно встановити програми повідомлень (Google Alerts, Twitter Search, Buzzstream, Radian Glassdoor, Topix або RSS) для відстеження обговорень, які стосуються діяльності підприємства;
- потрібно стежити за технологіями роботи компаній, які очолюють список найактивніших користувачів соціальних мереж (Zappos, Southwest Airlines, Sodexo, Microsoft та ін.)¹.

Важливим засобом просування бренда роботодавця на ринку праці є розміщення *оголошень в електронних і друкованих засобах масової інформації*.

На вибір засобу масової інформації для розміщення оголошення про вакансію впливає вартість рекламної площі та адресність оголошення. Вартість реклами у спеціалізованих газетах невисока, натомість у фахових виданнях, на радіо та телебаченні є високою.

¹ *Минчигтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчигтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 148–150.

Щодо адресності рекламного оголошення, то треба відповісти на запитання: які газети та журнали читають, які радіостанції слухають і які телеканали переглядають потенційні кандидати? Цей чинник має бути визначальним під час вибору засобу масової інформації для розміщення рекламного оголошення про вакансію.

За можливостями й особливостями пошуку та залучення кандидатів можна виокремити три групи друкованих засобів масової інформації: видання, які спеціалізуються на рекламі вакансій; загальні та фахові видання.

Переваги оголошень у спеціалізованих виданнях — цілеспрямованість, адресність і невисока вартість. Проте на привабливі пропозиції можуть відгукнутися кандидати, що не відповідають висунутим вимогам. Крім того, залучити за допомогою таких оголошень висококваліфікованих і рідкісних на ринку праці фахівців практично неможливо.

Реклама в загальних виданнях певним чином усуває зазначений недолік, оскільки збільшується контингент читачів і на грамотно складені оголошення, що пропонують привабливі умови працевлаштування, можуть відгукнутися працівники, котрі до того як прочитати оголошення, не мали наміру змінювати місце роботи. Проте ймовірність того, що на оголошення відгукнуться лише кандидати, які відповідають вказаним вимогам, залишається низькою. У зв'язку з цим збільшуються часові та фінансові витрати на відбіркові процедури.

За допомогою рекламних оголошень у фахових виданнях можна привернути увагу висококваліфікованих керівників і професіоналів. Перевагами таких оголошень є точна адресність, однак така реклама дорого коштує.

Популярними та перспективними способами розміщення рекламного оголошення про вакансію є використання електронних засобів комунікації: сайтів із працевлаштування, соціальних мереж, корпоративного сайту тощо.

Одним зі способів формування позитивного іміджу компанії на ринку праці є розміщення рекламних оголошень про вакансії на платній основі на сайтах із працевлаштування: розміщення оголошення у переліку VIP-вакансій, гарячих вакансій, кольорових рекламних блоків, у списку провідних компаній. Така форма подання інформації про вакансії привертає більше уваги кандидатів і позитивно впливає на HR-бренд.

Вибираючи спосіб розміщення рекламного оголошення, варто керуватися такими рекомендаціями:

— якщо в компанії є кілька вакансій, що належать до однієї сфери (торгівля, фінанси, ІТ тощо), то доцільно розміщувати рекламне оголошення кольоровим блоком у відповідній рубриці;

— якщо вакансії належать до різних сфер діяльності, то доцільніше замовляти послуги «Вакансії провідних компаній» або «VIP-вакансії».

На імідж підприємства позитивно впливає розміщення оголошень про вакансії на корпоративному сайті. Залучення кандидатів за допомогою власної інтернет-сторінки є ефективним, у разі коли сайт відвідує велика кількість людей. У зв'язку з цим необхідно здійснювати моніторинг статистики відвідувань. Інформація про кількість відвідувань, переглядів кожної вакансії, слова, які вводять кандидати під час пошуку вакансії, дають змогу оцінити ефективність оголошень, оптимізувати їх опис з урахуванням інтересів кандидатів.

Ефективність реклами залежить не тільки від вибору засобу масової інформації, але й від форми та змісту рекламного оголошення. Зміст оголошення обумовлюється форматом видання, вимогами до кандидатів і вартістю рекламної площі.

Успішне оголошення про вакансію з погляду залучення потрібних кандидатів і формування позитивного бренда роботодавця містить інформацію:

- про компанію [найменування, спеціалізація, розмір (кількість співробітників), відділ, у якому працюватиме кандидат];
- вакансію — описуються функції та діяльність (наприклад, начальник відділу реклами), обов'язки, які виконуватиме;
- вимоги до кандидата — окреслююся потрібні рівень освіти, досвід роботи, післядипломна освіта, знання мов, професійно значущі компетенції;
- ціннісні пропозиції компанії (корпоративна культура, цінності, перспективи професійного та кар'єрного зростання, компенсаційний пакет тощо);
- установа контакту (терміни, контактна особа, спосіб установа контакту).

Під час складання тексту рекламного оголошення слід з'ясувати, що очікує від співробітника підприємство й насамперед його безпосередній керівник. Треба також продумати, чим можна заінтересувати потенційних кандидатів і привернути їхню увагу.

Специфічним інструментом формування бренда роботодавця є *неформальні комунікаційні мережі*, які ще називають маркетингом з вуст у уста (word-of-mouth marketing) або сарафаним радіо¹.

¹ В Австралії синонімом сарафанного радіо є *лісовий телеграф* (bush telegraph), у Канаді — *мокасинне радіо/телеграф* (moccasin radio/telegraph).

Сарафанне радіо в HR-брендуванні — неформальні форми (канали, засоби) передавання інформації про підприємство, умови праці, можливості професійного та кар'єрного зростання, взаємовідносини в колективі, ставлення керівництва до працівників, справедливість і прозорість компенсаційної політики серед представників зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій підприємства: потенційних і наявних кандидатів, співробітників. Сарафанне радіо — безкоштовна форма усної або письмової реклами, за допомогою якої різні суб'єкти комунікації розповідають іншим людям про переваги роботи на підприємстві¹.

Суб'єктами передавання інформації при цьому можуть бути:

— задоволені роботою на підприємстві наявні чи колишні співробітники;

— кандидати, які контактували з різними посадовими особами підприємства, проте, не були прийняті на роботу з різних причин, але, незважаючи на це, мають позитивне враження про неї;

— посередники на ринку праці, які мали успішний досвід співпраці з підприємством (навчальні заклади, рекрутингові агентства, тренінгові, аутсорсингові компанії тощо).

Сарафанне радіо допомагає привернути увагу цільової аудиторії, з'ясувати потреби представників різних цільових груп. За допомогою сарафанного радіо підприємство може одержати об'єктивну оцінку кадрової політики, а також інформацію про наявні проблеми в діяльності, зокрема у сфері управління персоналом. За допомогою сарафанного радіо можна інформувати цільову аудиторію про зміни в кадровій політиці підприємства.

Дослідження свідчать про те, що люди схильні довіряти сарафанному радіо більшою мірою, ніж рекламі на телебаченні чи в друкованих засобах масової інформації. Це пов'язано з тим, що людина, яка радить (або, навпаки, не радить) те чи те підприємство як місце роботи, не дістає від цього зиску, а значить, говорить правду. Зважаючи на цей факт, підприємства можуть цілеспрямовано використовувати інструменти сарафанного радіо для просування бренда роботодавця на ринку праці. Головна ідея такої рекламної кампанії — людям часто доводиться надавати рекомендації, тому вони можуть робити це цілеспрямовано. Для того щоб усні повідомлення стали рекламою переваг роботи на підприємстві, керів-

¹ У контексті розгляду питання щодо формування концепції бренду роботодавця говоримо про поширення сарафаним радіо позитивної інформації про підприємство як роботодавця. Утім треба пам'ятати, що інформація, яка поширюється через неформальну комунікаційну мережу, може бути й негативною, що, ясна річ, не сприятиме формуванню позитивного бренду роботодавця.

ництво має створити спільноту теперішніх і колишніх співробітників і заохочувати їх поширювати позитивну інформацію про роботу на підприємстві серед представників різних цільових груп.

Принципи успішності сарафанного радіо:

- висока ймовірність виникнення комунікації на ту чи ту тему між учасниками;
- довіра між співрозмовниками ґрунтується на тому, що дружні рекомендації не мають рекламного характеру;
- адресат повідомлення довіряє своєму співрозмовнику й, відповідно, його рекомендаціям, оскільки вони не є рекламою;
- позитивну думку про підприємство буде передано, у разі коли людина особисто буде задоволена компенсаційним пакетом, умовами праці, графіком роботи, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання тощо.

5.4. ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

Розвиваючи бренд роботодавця, важливо не тільки просувати його на ринку праці й інформувати представників зовнішньої цільової аудиторії про переваги роботи на підприємстві, а й формувати лояльність працівників до бренду роботодавця. Модель лояльності працівників до бренду роботодавця за С. Бэрроу та Р. Мослі наведено на рис. 5.2.

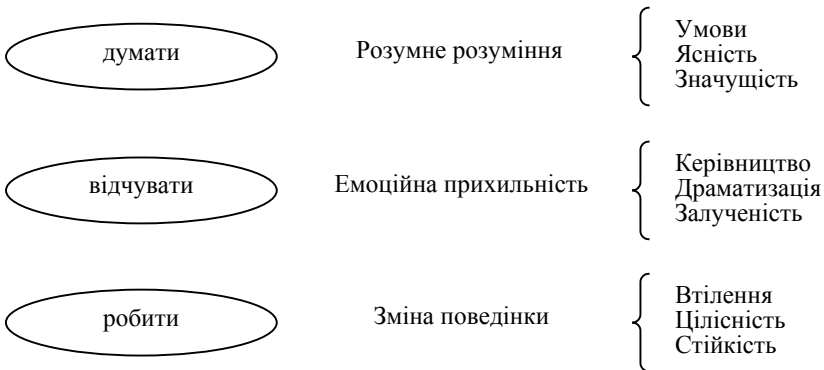


Рис. 5.2. Модель лояльності працівників до бренду роботодавця¹

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перев. с англ. А. М. Орешкиной. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 127.

Напрями формування лояльності працівників підприємства до бренда роботодавця:

- транслювання місії та цінностей підприємства працівникам;
- додержання етичних правил у процесі добору, ухвалення рішення щодо підвищення у посаді чи кваліфікаційної категорії тощо;
- запровадження програм професійного та кар'єрного зростання персоналу;
- розроблення зрозумілої, прозорої та справедливої системи оплати праці;
- надання найманим працівникам соціальних пакетів;
- створення сприятливих умов праці та соціально-психологічного клімату;
- запровадження зручних режимів праці та відпочинку (гнучких графіків роботи, надання можливості віддаленої роботи з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, можливості брати додаткові відпустки, зокрема за власний кошт);
- створення умов для виконання творчих завдань і робіт, інноваційних видів діяльності;
- розвиток корпоративної культури;
- відкритість і готовність керівництва до розв'язання складних завдань;
- повага з боку керівництва, колег, офіційне визнання заслуг (нагородження почесними грамотами, оголошення подяки, вручення подарунків з надписом-подякою, присвоєння звань, інформування колективу та громадськості про досягнення працівника);
- формування причетності до справ підприємства, зокрема залучення до вироблення стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень, одержання вірогідної інформації про фінансово-економічні результати діяльності підприємства
- установа емоційного зв'язку з брендом (випуск сувенірної продукції, наявність логотипів на предметах праці, фірмовому одязі тощо) та ін.

Слід зазначити, що *додержання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу*, не тільки підвищує ефективність цього процесу, але й впливає на репутацію підприємства як роботодавця на ринку праці. Порушення законодавства та етичних правил поведінки у процесі добору персоналу є неприпустимим для підприємства, що позиціонує себе як соціально відповідальне та опікується питаннями формування позитивного бренду роботодавця.

Важливим є додержання законодавства й етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, на кожному його етапі. Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетенцій. З цією метою розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій або профіль посади чи портрет «ідеального» кандидата.

На етапі *розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади* роботодавці часто порушують кваліфікаційні вимоги на ті чи ті посади, спостерігається перевищення вимог до рівня освіти та стажу роботи, що негативно впливає на репутацію підприємства як роботодавця. Часто роботодавці висувають вимоги до стажу роботи на посади, які належать до категорії «професіонали», хоча кваліфікаційними вимогами не передбачено наявність відповідного досвіду роботи, особливо нижчих категорій (без категорії, I категорії). Щодо категорій «фахівці» та «технічні службовці», то для посад, які належать до цих категорій, характерним є перевищення вимог до рівня освіти, що визначені кваліфікаційними характеристиками.

Роботодавці часто висувають вимоги щодо віку та статі кандидатів на вакантні посади та робочі місця, що є порушенням п. 3 ст. 11 Закону України «Про зайнятість населення»¹ та стає дискримінаційним чинником для представників старших або, навпаки, молодших вікових груп і жінок.

Важливе значення для формування лояльності працівників до брэнда роботодавця, про що вже йшлося, має правильне *складання рекламних оголошень про наявні на підприємстві вакансії*. При цьому треба пам'ятати, що інформація, яку містить рекламне оголошення, має відповідати дійсності. Приховування чи перекручування певної інформації, перебільшення переваг роботи на підприємстві зрештою стане очевидним для новоприйнятих працівників, що лише спричинить їхнє невдоволення й зашкодить репутації підприємства.

На імідж підприємства як роботодавця впливає поведінка інтерв'юера під час *інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду*. Нетактовна поведінка інтерв'юера є поширеною причиною тривалого незаповнення вакансії чи неможливості залучити висококваліфікованих і компетентних кандидатів. Водночас порушення

¹ Відповідно до п. 3 ст. 11 Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067 забороняється в оголошеннях (рекламі) про вакансії зазначати обмеження щодо віку кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу одній із статей, а також вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя.

етичних правил поведінки у процесі інтерв'ю негативно впливає на бренд роботодавця.

Неправильна позиція фахівців з управління персоналом і керівників, які розглядають інтерв'ю як односторонній процес, головне призначення якого оцінити, наскільки кваліфікація і компетенції кандидата відповідають вимогам вакансії, особливостям колективу та корпоративній культурі підприємства. Інтерв'ю — це завжди двосторонній процес. Під час інтерв'ю кандидат зі свого боку теж визначає, наскільки умови праці, компенсаційний пакет, клімат у колективі, ставлення до працівників, можливості для професійного та кар'єрного зростання відповідають його уявленням про бажане місце роботи, наскільки йому буде цікаво працювати, чи зможе він реалізувати свій потенціал, досягти певного соціального статусу відповідно до своєї кваліфікації, рівня розвитку професійних і управлінських компетенцій.

Під час *планування інтерв'ю* необхідно забезпечити комфортні умови для його проведення: створити сприятливу атмосферу, не допускати чинників, що відвертають увагу, — телефонних дзвінків тощо. Адже періодичне відвертання уваги заважає встановленню доброзичливої атмосфери і негативно впливає на бренд роботодавця.

Наприкінці інтерв'ю інтерв'юер має *домовитися, як і коли кандидатів повідомлять про результати інтерв'ю*. На практиці може виникнути ситуація, коли кандидатів обіцяють зателефонувати, але не роблять цього, якщо вирішують, що він не підходить на цю посаду. Така поведінка, безумовно, шкодить репутації підприємства.

Працевлаштування кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. Процедура прийняття на роботу має відповідати чинному законодавству, з найманим працівником підприємство має укласти трудовий договір.

Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору і дати початку роботи оформляють наказом керівника підприємства про прийняття на роботу. Працівника ознайомлюють з наказом під розписку. На підставі наказу про прийняття на роботу працівник служби персоналу вносить відповідні записи до облікових документів і трудової книжки. Якщо особа працевлаштовується вперше, трудову книжку оформляють не пізніше від п'яти днів після прийняття на роботу.

Після юридичного оформлення трудових відносин організують процедуру *введення працівника в посаду*. Ефективна про-

цедура введення в посаду та адаптації нових працівників є важливим напрямом формування лояльності нових працівників до бренда роботодавця. Практика свідчить, що переважна більшість працівників, які звільняються з роботи протягом першого робочого року, приймають це рішення у перший робочий день. У нових працівників можуть виникнути проблеми через брак інформації про порядок і режим роботи, службові взаємовідносини між різними посадовими особами, особливості колективу тощо. Процедура введення нового працівника в посаду має допомогти йому уникнути різних проблем і непорозумінь.

Можна виокремити три етапи процедури введення нового працівника:

- уведення в організацію;
- уведення в підрозділ;
- уведення в посаду.

Процедура *введення працівника в організацію* має сприяти задоволенню ним корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування підприємства, вимог і очікувань з боку організації, а також формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи. Працівника інформують:

- про історію підприємства, перспективи розвитку;
- організаційну структуру, найменування підрозділів, їх розташування;
- напрями діяльності, номенклатуру продукції, що виготовляється чи продається, види послуг, які надаються;
- структуру та технологію виробництва;
- фінансову, маркетингову, рекламну, збутову політику;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- корпоративні цінності, правила та норми поведінки;
- політику в галузі оплати праці, соціального забезпечення, добору і навчання персоналу;
- перспективи кар'єрного зростання тощо.

Працівника знайомлять з безпосереднім керівником, працівниками підрозділу, в якому він працюватиме, а також іншими посадовими особами, з якими матиме службові взаємовідносини. Керівник організує введення працівника в підрозділ і посаду. Головне завдання керівника — сформулювати в нових працівників відчуття причетності до колективу.

Під час *уведення в підрозділ* працівника інформують про цілі, завдання підрозділу, перелік документів, які регламентують діяльність підрозділу, функції та специфіку роботи, а також технологію взаємодії підрозділу з іншими структурними підрозділами.

Процедура *введення в посаду* покликана інформувати працівника:

- про права, обов'язки та відповідальність;
- очікувані результати праці;
- перелік необхідних для роботи документів;
- взаємовідносини за посадою;
- організацію робочого місця;
- режим праці та відпочинку;
- умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих факторів та ін.

В обов'язковому порядку провадять інструктаж працівника з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці й протипожежної безпеки.

Логічним продовженням процедури введення нового працівника в посаду є його *адаптація*. Недостатня увага підприємства до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати добору персоналу, оскільки новий працівник не зможе належним чином засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища, зрозуміти й визнати його корпоративну культуру.

Треба пам'ятати, що адаптація новоприйнятого працівника — це *взаємне* пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами, процедурами та регламентами.

Чинники, які впливають на успішність адаптації нових працівників:

- престижність, стабільність підприємства на ринку, наявність відомих товарних брендів;
- конкурентність і прозорість компенсаційної політики, справедливості оплати праці;
- умови праці, оснащення та організація робочих місць;
- якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо;
- корпоративна культура підприємства;
- соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, організація командної роботи;
- індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості.

Для кращого освоєння працівником нових професійних обов'язків і пристосування до нового середовища процес адаптації має бути керований.

Керівництво процесом адаптації передбачає низку процедур:

- планування посадових обов'язків чи виробничих завдань;
- оцінювання компетенцій і результатів праці новоприйнятого працівника;
- позитивне підкріплення досягнутих результатів;
- організація та проведення корпоративних заходів;
- прикріплення новоприйнятих працівників до наставників.

Успішність адаптації новоприйнятих працівників характеризують кількісні та якісні показники результатів праці, виконання норм праці, додержання термінів виконання робіт, технологічної, виконавчої, трудової дисципліни. Важливими індикаторами є задоволення працівника роботою, організацією й умовами праці, компенсаційним пакетом і середовищем загалом. Важливе значення має соціальний статус працівника в колективі.

Показниками недостатньої адаптації можуть бути неадекватна заведеним нормам поведінка працівника, невиконання норм праці, порушення трудової дисципліни, звільнення.

Непроходження працівниками випробувального терміну та неможливість адаптації на підприємстві, у колективі, непорозуміння з керівником та колегами негативно впливає на бренд роботодавця.

У процесі формування лояльності працівників до бренда роботодавця важливу роль відіграють *програми професійного та кар'єрного розвитку працівників*.

Для формування позитивного бренда роботодавця важливо акцентувати увагу на таких аспектах роботи у сфері професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу:

- визначення потреби у навчанні працівників відповідно до поточних і перспективних планів, стратегії розвитку бізнесу, кон'юнктури ринку, потреб та інтересів самих працівників;
- вибір адекватних потребам методів, форм і програм навчання;
- заохочення працівників до навчання;
- перепідготовка власних працівників у разі реорганізації та реструктуризації підприємства відповідно до нових вимог виробництва та завдань;
- створення рівних можливостей для навчання та розвитку працівників та ін.

Не тільки іноземні, а й чимало українських компаній усвідомлюють важливість розвитку персоналу як необхідної складової програм формування позитивного бренда роботодавця.

На особливу увагу заслуговують програми розвитку персоналу компанії «Київстар». Програма розвитку талантів «Аргентум»

і конкурс «Співробітник року» забезпечують додаткові можливості професійного й кар'єрного зростання, а також сприяють формуванню комфортної атмосфери в колективі. Унікальним за своїм змістом є проєкт ІВС, метою якого є стимулювання співробітників висловлювати цікаві креативні ідеї та своє бачення щодо стратегічного розвитку компанії «Київстар»¹.

Керівництво корпорації «Артеріум» піклується про навчання співробітників, оскільки вважає, що розвиток персоналу безпосередньо впливає на досягнення бізнес-цілей і забезпечує стабільний успіх компанії на ринку. Робота з підвищення кваліфікації персоналу є одним з пріоритетних завдань, що стоять перед управлінням персоналом. Девіз служби навчання та розвитку корпорації — «знання, які не поповнюються щодня, зменшуються з кожним днем». З метою забезпечення неперервного розвитку персоналу в компанії було створено Корпоративний університет. Основні програми розвитку персоналу:

- тренінги комерційного департаменту;
- професійне навчання;
- тренінги особистісного зростання;
- дистанційне навчання;
- вивчення англійської мови;
- навчальні ігри.

Усі тренінги та семінари у межах Корпоративного університету провадять внутрішні тренери корпорації «Артеріум», рівень підготовки і досвід яких робить їхні навчальні заходи конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг. У корпорації також функціонує Школа менеджменту, у межах якої здійснюється підготовка кадрового резерву компанії².

Процес навчання має свою специфіку, що залежить від низки чинників, зокрема потреби в навчанні й, відповідно, цілей, форм і методів навчання.

Потреба у навчанні працівників має визначатися за результатами їх оцінювання (атестації). При цьому процедура оцінювання має бути формалізована, об'єктивна, неупереджена, має бути забезпечений зворотний зв'язок тощо. У процесі оцінювання визначається перелік знань, умінь, навиків, особистісних характеристик, яких бракує працівникам для розв'язання поточних і перспективних завдань.

¹ Сайт компанії «Київстар» [<http://www.kyivstar.ua>].

² Сайт компанії «Артеріум» [<http://arterium.ua>].

Для визначення потреби в навчанні можуть використовуватися методи опитування й анкетування, зокрема самих працівників. Незважаючи на суб'єктивність таких методів, вони дають змогу підвищити лояльність працівників до підприємства та посилити мотивацію до навчання.

Вибір форм, методів і програм навчання залежить від:

- потреби в навчанні;
- політики та стратегії розвитку підприємства;
- поточних і перспективних завдань;
- наявності на підприємстві необхідних ресурсів для організації навчання працівників: фахівців з розвитку персоналу, матеріально-технічної бази тощо;
- наявності на ринку освітніх послуг відповідних навчальних закладів, центрів, тренінгових компаній, що здійснюють підготовку за відповідними напрямками, формами та програмами;
- вартості різних форм і програм й відповідно фінансових ресурсів, виділених на навчання персоналу, та ін.

Підприємство може організовувати навчання власними зусиллями (на робочому місці) або користуватися послугами навчальних закладів, бізнес-шкіл, центрів, тренінгових компаній.

Навчання працівників на робочому місці є ефективним способом набуття ними нових знань і розвитку необхідних навичок. Навчання на робочому місці може здійснюватися за допомогою:

- електронного (дистанційного) навчання;
- вивчення фахової літератури;
- ознайомлення з матеріалами, опублікованими в професійних періодичних виданнях;
- виконання творчих, складних і відповідальних завдань;
- залучення працівників до процесів прийняття рішень, які виходять за межі стандартних робіт;
- залучення до роботи в проектних групах;
- ротації працівників;
- виконання обов'язків наставника для нових працівників, учнів, практикантів і стажистів та ін.

Підприємства, орієнтовані на розвиток персоналу, запроваджують системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході, створюють у своїй структурі спеціальні підрозділи: департаменти чи служби розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення програм неперервного навчання.

За наявності на підприємстві фахівців з розвитку персоналу навчання може проходити з використання активних методів, таких як тренінги, ділові ігри, розв'язання практичних ситуацій.

Підприємство може направити співробітників на стажування до провідних вітчизняних та іноземних компаній, на навчання у виші, у тому числі для здобуття другої вищої освіти, у бізнес-школи для навчання за програмами МБА. Підприємство може запросити тренінгові компанії для проведення корпоративних семінарів і тренінгів.

Під час організації навчання мають бути створені рівні можливості для навчання та розвитку усіх працівників. Участь працівників у різних навчальних програмах має залежати виключно від потреби в навчанні, стратегії розвитку підприємства, поточних і перспективних планів, а також потреб та інтересів самих працівників.

Навчання має сприйматися працівниками не як примусовий захід, а як заохочення. У зв'язку з цим підприємство має стимулювати працівників до навчання. З-поміж методів стимулювання варто виокремити:

- компенсаційною політикою підприємства має бути передбачена залежність розміру заробітної плати від кваліфікації працівника (рівня світи, наукового ступеня, досвіду/стажу роботи на підприємстві) та рівня компетентності (наявності унікальних знань і навичок, володіння новітніми технологіями тощо);

- створення умов для реалізації програм професійного зростання, особливо для цінних і перспективних працівників: надання творчих відпусток, оплата навчання (здобуття другої вищої освіти та навчання за програмами МБА у бізнес-школах), надання безвідсоткових кредитів на навчання, забезпечення необхідною літературою, передплата фахових видань тощо;

- зарахування працівників, що успішно виконують програми навчання, до резерву на заповнення вакантних посад керівників, підвищення таких працівників у посаді тощо.

Підприємства, котрі інвестують кошти в навчання і розвиток власних працівників, одержують зиск від цього у формі підвищення лояльності та мотивації працівників, поліпшення результатів праці, зокрема завдяки запровадженню інноваційних методів роботи.

Важливою складовою програм формування лояльності працівників до бранда роботодавця є *розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання*. Реалізація кар'єри передбачає, з одного боку, професійне навчання співробітника підприємства,

тобто набуття ним компетенцій, потрібних для того, щоб обійняти певну посаду, а з другого — послідовну зміну посад, досвід роботи на яких необхідний для дальшого зростання. Зазвичай на великих підприємствах є стандартні програми кар'єрного зростання працівників.

Реалізація кар'єри вимагає від підприємства та працівників спільних зусиль і разом з тим надає обом низку переваг. Для персоналу кар'єрне зростання дає змогу:

- підвищити конкурентоспроможність на ринку праці;
- усвідомити перспективи зростання;
- мати задоволення від своєї роботи;
- підвищити доходи, а отже, матеріальний добробут своєї родини;
- дістати можливість дальшого професійного зростання та ін.

Переваги, що їх здобуває підприємство, яке опікується розвитком кар'єри власних працівників:

- посилення мотивації й лояльності працівників, які узгоджують власні кар'єрні плани з розвитком підприємства у довгостроковій перспективі;
- зниження плинності персоналу;
- поліпшення результатів праці;
- можливість планувати професійне та кар'єрне зростання персоналу з урахуванням стратегії розвитку підприємства та ін.

Підприємства зацікавлені у професійному зростанні всіх своїх працівників. Разом з тим керівникам приділяється особлива увага, оскільки вони суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства, а від їхнього професіоналізму, компетентності, мотивації та лояльності залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі, репутація на ринку та досягнення поставлених цілей. Здатність виявити й підготувати майбутніх керівників є важливим чинником успішної діяльності підприємства, у зв'язку з чим на підприємствах створюється система *підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників*.

Для формування лояльності працівників до брэнда роботодавця важливо акцентувати увагу на таких аспектах роботи у сфері розроблення і реалізації програм кар'єрного зростання:

- розроблення ефективної системи посадового просування працівників підприємства;
- розроблення і створення умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання особливо цінних і перспективних працівників;

— формування та підготовка резерву на заповнення вакантних посад керівників;

— підвищення у посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень і результатів праці.

Формування лояльності працівників до брэнда роботодавця, а також посилення їхньої мотивації до продуктивної праці, розвитку свого людського капіталу потребує *розроблення прозорої, справедливої, конкурентної компенсаційної політики*, надання працівникам можливості одержувати високі трудові доходи завдяки реалізації свого потенціалу у вибраній сфері трудової діяльності. Достатній рівень матеріального забезпечення створює передумови для особистісного, професійного й культурного розвитку найманих працівників і членів їхніх родин. Дієва компенсаційна політика посідає чи не основне місце у формуванні сприятливих умов для відтворення робочої сили, розвитку працівників, створення гідних умов життя для найманих працівників і членів їхніх родин.

Для найманого працівника важливе значення має конкурентний рівень винагороди, залежність її розміру від складності, відповідальності та результатів праці, справедливий розподіл доходів між власниками та найманими працівниками, з одного боку, та членами трудового колективу — з другого.

Розроблення компенсаційного пакета є одним з найважливіших завдань в управлінні брэндом роботодавця. Треба взяти до уваги *вимоги, яких має додержуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета*. У процесі розроблення компенсаційного пакета потрібно *враховувати вимоги трудового законодавства*. Порушення законодавства робить компенсаційну політику непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на іміджі підприємства. Це, своєю чергою, спричиняє звільнення працівників та унеможливорює залучення компетентних і кваліфікованих фахівців на вакантні посади і робочі місця.

Як ми вже наголошували, додержання трудового законодавства не створює додаткових конкурентних переваг підприємству на ринку праці. Проте будь-які порушення трудового законодавства, зокрема у сфері оплати праці, зведуть нанівець усі зусилля щодо формування лояльності різних цільових груп до брэнда роботодавця.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати *єдині правила нараховування та виплати винагороди* всім праців-

никам, створювати в них відчуття справедливості. Винагорода має залежати від складності праці, відповідальності, цінності посади на підприємстві, індивідуальних і колективних результатів праці, компетенцій працівників, мотивованості та лояльності, мірилом якої є стаж роботи на підприємстві, та інших важливих чинників.

Неприйнятною є практика дискримінації певних категорій працівників. Неприпустиме також позбавлення лише певних категорій чи професійних груп працівників окремих виплат чи зниження їх розміру в умовах економічної кризи чи в періоди спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства. Лише за умов забезпечення рівних і справедливих умов оплати праці та надання соціальних виплат, благ і заохочень можна говорити про позитивний бренд роботодавця.

Під час проектування різних складових компенсаційного пакета необхідно також зважати на *потреби, інтереси та очікування працівників*. Слід пам'ятати, що потреби й інтереси індивідуальні, залежать від віку, досвіду, рівня кваліфікації, компетентності працівників, структури їхнього особистого доходу та доходів інших членів родини, а також від інших чинників. У зв'язку з цим потрібно не тільки гарантувати єдині правила нарахування та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість, диференційованість виплати певних винагород залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників. Тобто йдеться про виплати та винагороди не обов'язкового характеру, приміром соціальний пакет.

Компенсаційна політика має бути *конкурентною*, сприяти залученню й утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета треба орієнтуватися не тільки на внутрішні потреби підприємства, а й на зовнішні чинники й насамперед на розмір заробітної плати та перелік соціальних виплат і благ, що їх пропонують інші роботодавці представникам різних категорій і професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди з ринковими значеннями, особливо її заниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою оплати праці, високої плинності персоналу, неукомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників.

У разі, коли підприємство не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати інші винагороди, перш за все нематеріальні, які можуть бути не менш привабливі для більшості найманих працівників. Керівникам потрібно використовувати методи мотивації, спрямовані на задоволення потреб безпеки та захищеності,

належності та причетності, поваги та самоствердження. До таких методів належать:

- гарантія стабільності зайнятості;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери взаємодопомоги;
- розвиток командної роботи;
- повага та визнання результатів роботи кожного члена команди;
- розвиток виробничої демократії: залучення працівників до процесів ухвалення рішень, спільного обговорення стратегії розвитку підприємства;
- організація навчання на робочому місці з метою підвищення професійної компетентності працівників тощо.

За сучасних умов з боку найманих працівників простежується підвищення вимог щодо винагороди. Особливо це стосується висококваліфікованих працівників, працівників, що володіють виключними компетенціями. Очевидно, що класичні системи оплати праці (посадовий оклад/тарифна ставка і премії за поточні результати) не мотивуватимуть працівників, а отже, не приваблюватимуть під час пошуку роботи та переговорів з роботодавцем (укладання контракту) і не закріплюватимуть на підприємстві.

Разом з тим посилюються вимоги роботодавців щодо кваліфікації та компетентності працівників. Роботодавці прагнуть мати компетентних, кваліфікованих, талановитих, мотивованих, відданих своїй справі та лояльних до підприємства працівників. За умов підвищення на ринку праці конкурентної боротьби за таких працівників роботодавці змушені запроваджувати інноваційні моделі оплати праці, відмінні від класичних (традиційних) підходів, розробляти комплексні компенсаційні системи, що не обмежуються грошовими виплатами та охоплюють широкий спектр винагород відповідно до домінантних потреб і мотивів працівників, цінності працівника для підприємства та результатів праці.

Важливим напрямом формування позитивного бранда є *надання працівникам соціального пакета*. Здатність останнього виконувати свої основні функції створює передумови для забезпечення високої якості трудового життя. Соціальні виплати, заохочення, винагороди та блага, насамперед ті, що надаються понад установлені законодавством зобов'язання, є своєрідним добровільним внеском власників і керівників у підвищення якості життя працівників і їхніх родин.

Надання працівникам соціальних виплат і благ дає змогу роботодавцеві сформувати лояльність працівників до бранда робо-

тодавця і в такий спосіб закріплювати висококваліфікованих і компетентних працівників, поліпшувати результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню захворюваності, зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

Ми вже наголошували, що для формування лояльності працівників до брэнда роботодавця важливо *підтримувати хороші стосунки з колишніми працівниками*. Можна виокремити кілька моделей налагодження стосунків підприємства зі звільненими працівниками:

Перша — «ворожість». За цієї моделі усі працівники, що звільняються, вважаються зрадниками, і будь-які контакти з ними припиняються. Звільнення зазвичай супроводжуються конфліктами. Про таких працівників ніколи добре не відгукуються, їхні досягнення «анулюються», хороших рекомендацій колишнім працівникам, навіть компетентним і висококваліфікованим, не дають. У результаті всі, хто звільнився з підприємства, теж не дуже добре згадують про нього, що негативно впливає на його репутацію.

Друга — «нейтралітет», або «байдужість». Звільнення працівників відбувається без значних конфліктів. Разом з тим зберегти хороші стосунки з колишніми працівниками підприємство не намагається. Власники та керівники підкреслюють, що їм байдуже, хто працює на підприємстві. Рекомендації таким працівникам зазвичай дають нейтральні або взагалі відмовляються їх давати. Колишні працівники не поширюють негативної інформації про підприємство, але й позитивної не дають. Якщо й звертається хтось до колишніх працівників за рекомендаціями щодо підприємства, на якому вони працювали, то за змістом відповідь є приблизно такою: пересічна компанія, нічого особливого. Очевидно, що імідж підприємства суттєво не страждає, проте й позитивного впливу також немає.

Третя — «товариськість». Підприємство демонструє, що цінує внесок кожного працівника в результати діяльності. Працівники, які звільняються, підтримують зв'язки з колишнім роботодавцем. Керівництво позитивно відгукується в колективі про колишніх працівників. Таким працівникам зазвичай дають хороші рекомендації. Своєю чергою, колишні працівники теж добре відгукуються про підприємство, на якому вони працювали, що позитивно впливає на його репутацію на ринку праці¹.

¹Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2012. — С. 270.

Слід зауважити, що вибір моделі налагодження стосунків підприємства зі звільненими працівниками насамперед залежить від корпоративної культури. У західних компаніях найчастіше вибирають третю модель. Щодо вітчизняної практики, то превалює використання першої моделі. Тож лише підприємство, що додержується третьої моделі, може розраховувати на формування лояльності різних цільових груп до бренда роботодавця.

Припинення трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем має здійснюватися відповідно до чинного трудового законодавства. Має бути належним чином оформлена кадрова документація. Працівникові, який звільняється, керівник може пообіцяти надати хорошу характеристику (звісно, якщо на таку характеристику працівник заслуговує), у разі коли до нього звернеться майбутній роботодавець.

За необхідності вивільнити працівників (унаслідок скорочення чисельності персоналу в разі неможливості перепідготовки працівників чи коли нема такої потреби) процедура має бути ретельно спланованою — від повідомлення про майбутнє звільнення та обґрунтування такого рішення до надання консультацій щодо дальшого працевлаштування. При цьому іноді роботодавці змушують працівників писати заяви про звільнення за власним бажанням, що унеможлиблює формування лояльності різних цільових груп до бренда роботодавця.

Припинення трудового договору є правомірним лише за наявності передбачених законодавством підстав і за умови додержання порядку звільнення працівника щодо кожної конкретної підстави. Звільнення працівника не може здійснюватися з підстав, не передбачених законодавством.

Якщо ініціатива припинення трудового договору належить працівникові, то він подає заяву на ім'я власника або вповноваженого ним органу про своє бажання звільнитися з роботи. Про своє звільнення працівник має попередити власника за два тижні. В окремих випадках, передбачених трудовим законодавством, власник повинен розірвати трудовий договір у термін, про який просить працівник.

Якщо ініціатором звільнення працівника виступає власник, то законодавством передбачено певні процедурні гарантії від неправомірного звільнення. Згідно зі ст. 43 КЗпП України розірвання трудового договору за ініціативою власника може бути проведене лише за попередньою згодою профспілкового органу підприємства у випадках, що передбачені законодавством.

У разі звільнення працівника з роботи видається наказ, в якому зазначаються підстави розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу в трудовій книжці робиться запис про причини звільнення. Трудова книжка видається працівникові в день звільнення. У цей день підприємство має виплатити нараховану і невиплачену заробітну плату, компенсацію за невикористану відпустку тощо. Затримка розрахунку з працівником зобов'язує власника виплатити на користь працівника середню заробітну плату за весь час затримки.

У деяких випадках припинення трудового договору працівникові виплачується вихідна допомога, і підстави для цього такі:

— призов чи вступ працівника на військову службу;

— відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;

— дострокове розірвання строкового трудового договору на вимогу працівника в разі порушення власником законодавства про працю, колективного або трудового договору;

— зміна в організації виробництва та праці, зокрема ліквідація, реорганізація або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників тощо.

Залежно від підстави звільнення працівника розмір вихідної допомоги може диференціюватися (не менше) від однієї до трьох середньомісячних заробітних плат.

Для збереження хороших стосунків з колишніми співробітниками й формування позитивного брэнда роботодавця *важливо додержуватися певних етичних принципів під час звільнення працівників*. Співробітники служби персоналу або керівники мають провести завершальне (вихідне) інтерв'ю із працівниками, що звільняються. У процесі завершального інтерв'ю, про що вже йшлося, працівники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення співробітників.

Для того щоб підприємство не зазнало суттєвих збитків від звільнення працівників, насамперед особливо цінних і компетентних, потрібно налагодити *систему підготовки наступників*. До такої підготовки доцільно залучити працівників, які звільняються. Керівництво може звернутися до таких працівників із проханням рекомендувати кандидата на посаду, з якої він звільняється (з числа працівників підприємства або знайомих чи родичів).

Підприємство має дбати про те, щоб майбутній роботодавець чи співробітники рекрутингового агентства вважали досвід роботи на цьому підприємстві запорукою високої компетентності кан-

дидата. На прохання співробітника безпосередній керівник може підготувати рекомендаційний лист.

Підприємство може сприяти в працевлаштуванні працівників, яких потрібно вивільнити. За кордоном поширене звернення роботодавців і керівників до рекрутингових агентств для працевлаштування працівників, яких змушені вивільнити з підприємства. Такі послуги рекрутингових агентств називаються *аутплейсмент*. Рекрутингові агентства, які працюють на українському ринку, готові надавати такі послуги, про що свідчить інформація, розміщена на їхніх інтернет-сторінках. Утім на подібні послуги немає попиту з боку організацій-замовників, оскільки вітчизняні підприємства ще не готові до цього.

Для збереження хороших стосунків з колишніми співробітниками підприємство має підтримувати постійні контакти з ними. В англійській мові використовують поняття *alumni*, тобто випускники одного навчального закладу, а також колишні співробітники однієї компанії. Для підтримки контактів з колишніми працівниками підприємства створюють групи в соціальних мережах — *клуби теперішніх і колишніх співробітників* (*alumni group*). Для спілкування працівників (наявних і колишніх) підприємства можуть створювати розділи на власних інтернет-сторінках, у соціальних мережах або спеціальні сайти. На таких сайтах працівники спілкуються, обмінюються професійною інформацією, звертаються за допомогою у розв'язанні певних питань (не лише професійного характеру). Підприємства можуть також використовувати інформаційні розсилання зі своїми новинами.

Ефективним засобом підтримання контактів з колишніми працівниками може бути поздоровлення їх зі святами. Співробітників, які пропрацювали на підприємстві тривалий період часу, керівництво може запрошувати на корпоративні заходи, тренінги, спортивні змагання та благодійні акції. У такий спосіб керівництво демонструє повагу до роботи колишніх працівників, до їхнього внеску в результати роботи та досягнення підприємства.

Особливо важливо *підтримувати постійні контакти зі співробітниками, які вийшли на пенсію*, адже вони зазвичай комунікабельні й авторитетні люди з багатим життєвим досвідом і тому можуть впливати на суспільну думку й навіть її формувати. В іноземних компаніях ветеранів цінують і поважають, часто запрошуючи на корпоративні заходи. За такими працівниками може зберігатися право користування соціальними виплатами та благами. Їх часто призначають на посади почесних радників або наділяють правом дорадчого голосу в різних органах корпоративного управління.

Розділ 6

ВПЛИВ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА ТРУДОВУ АКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ І СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

6.1. ОЦІНКА ВПЛИВУ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ НА ТРУДОВУ АКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства мають функціонувати в конкурентному середовищі. Для посилення та збереження конкурентних позицій на ринку товарів і послуг, на чому вже неодноразово наголошувалося, підприємства мають постійно оновлювати асортимент продукції та послуг, підвищувати їхню якість, знаходити й розширювати свою нішу на ринку товарів і послуг, удосконалювати технології, оптимізувати витрати, опанувати нову модель економічної поведінки, постійно зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Зазначене, своєю чергою, потребує збільшення внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства та досягнення його цілей. У зв'язку з цим одним з головних завдань кожного керівника стає пошук ефективних способів активізації персоналу, посилення його мотивації, підвищення рівня заінтересованості працівників у результатах праці, бажання самореалізуватися і досягти успіху. З цією метою важливо визначити найдієвіші фактори, які впливають на *трудо-ву активність і самовіддачу найманих працівників*.

Словникові ресурси трактують слово «активність» як властивість за значенням активний; енергійну діяльність; діяльну участь у чому-небудь; протилежне — пасивність; як здатність до реакції, взаємодії з чим-небудь¹. Поняття «активність» є багатоаспектним. У зв'язку з цим змістові його характеристики, а також роль у різних сферах життєдіяльності людини є предметом дослідження різних наук — філософії, соціології, психології, педагогіки, економіки та ін.

Частина дослідників наголошують на тому, що активність людини має біологічну та соціальну природу, пояснюючи це так:

¹ Словник української мови : у 11 т. / Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні АН УРСР ; [гол. ред. кол. І. К. Білодід]. — Київ: Наук. думка, 1970. — Т. 1. — С. 29.

у біологічному аспекті активність розкривається у зв'язку з пристосуванням організму до зовнішнього середовища. А оскільки людина посідає особливе місце у світі, то її активність має відрізнятися від активності інших живих систем, і тому активність людини має соціальну природу¹.

Психолог Л. Виготський також стверджував, що активність людини за своєю природою є соціальною. На думку вченого, активність є практичною предметно-чуттєвою діяльністю, яка є продуктом соціальних відносин між людьми².

У педагогіці термін «активність» досліджується переважно в контексті пізнавальної активності осіб, що навчаються. Як зазначає В. Лозова, пізнавальна активність є рисою особистості, яка виявляється в її ставленні до пізнавальної діяльності, що передбачає стан готовності, прагнення до самостійної діяльності, спрямованої на засвоєння індивідом соціального досвіду, накопичених людством знань і способів діяльності³.

В економіці праці термін «активність» використовується в контексті дослідження економічної активності населення, а остання є макроекономічною категорією. Відповідно до Методологічних положень щодо класифікації й аналізу економічної активності населення до економічно активного населення належать особи віком 15–70 років, які протягом певного періоду часу забезпечують пропонування робочої сили на ринку праці. Економічно неактивне населення репрезентоване особами, які не мають роботи і не шукають її, тобто не можуть бути класифіковані як «зайняті» або «безробітні»⁴.

В управлінні персоналом поняття «активність» є одним із ключових у мотивації персоналу підприємства чи окремого найманого працівника й розглядається переважно в контексті трудової діяльності в широкому розумінні. У зв'язку з цим активність найманих працівників пов'язана насамперед з працею, процесом

¹ Микитенко А. П. Теоретичні аспекти вивчення феномену пізнавальної активності / А. П. Микитенко // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки. — 2013. — Вип. 41. — С. 79.

² *Выготский Л. С. Психология развития как феномен культуры // Избранные психологические труды / Л. С. Выготский ; под ред. М. Г. Ярошевкого. — М. : МОДЭК, 1996. — 512 с.*

³ *Лозова В. І. Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів / В. І. Лозова. — Харків : ОВС, 2000. — С. 27.*

⁴ Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення, затв. наказом Державного комітету статистики України від 19.01.2011 № 12 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm

праці (виконанням трудових функцій і посадових обов'язків), трудовою поведінкою.

Поняття «трудова активність», як і поняття «мотивація», можна розглядати і як характеристику, і як процес. Так, В. Мамаєва тлумачить трудову активність як якісну характеристику поведінки особистості як суб'єкта соціально-трудових відносин, що виникають з приводу реалізації трудового потенціалу¹. На думку Е. Лібанової, трудова активність є прагненням працездатної особи застосувати на практиці набуті знання та досвід і одержати за це винагороду. При цьому дослідниця вирізняє потенційну та реалізовану трудову активність. Перша визначає прагнення особи працювати, а друга характерна для зайнятих осіб².

Окремі науковці, досліджуючи різні аспекти трудової активності, пропонують такі її види: виробничу, творчу, освітньо-культурну та суспільну³.

Можна виокремити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на трудову активність найманого працівника. Внутрішні фактори трудової активності та мотивації до роботи залежать від особистісних характеристик людини, її ціннісних настанов, світогляду, мотивів, очікувань тощо. Частина з них є вродженими, частина — формується в процесі виховання, життєдіяльності, навчання, трудової діяльності та спілкування.

У зв'язку з тим що для посилення трудової активності найманих працівників суб'єкт управління може використовувати лише зовнішні інструменти (засоби, методи тощо), то в нашому дослідженні зупинимося на зовнішніх факторах. Останні походять від суб'єктів управління (роботодавця, керівника, менеджера з персоналу тощо) і мають на меті активізувати поведінку працівника та скерувати її на досягнення певних цілей, одержання потрібних результатів, розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінку впливу факторів на рівень трудової активності здійснено за результатами опитування⁴. Для оцінки рівня трудової активності та самовіддачі й імовірних факторів впливу на неї вико-

¹ Мамаєва В. Ю. Трудовая активность как социально-экономическая категория / В. Ю. Мамаева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2004. — № 4. — С. 64.

² Лібанова Е. М. Ринок праці : навч. посіб. / Е. М. Лібанова. — Київ : ЦНЛ, 2003. — 224 с.

³ Горобець Н. М. Вплив професійного розвитку на трудову активність персоналу підприємства / Н. М. Горобець, О. А. Савенко, В. О. Лапа // Агросвіт. — 2014. — № 5. — С. 50.

⁴ Детальніше методологію дослідження викладено в розд. 4 «Розвиток бренд-менеджменту людських ресурсів на українських підприємствах».

ристано числову шкалу (від 0 до 100), відповідно до якої респонденту потрібно було оцінити (у відсотках) різні аспекти роботи в компанії.

3-поміж аспектів роботи, які оцінили респонденти:

- рівень трудової активності та самовіддачі;
- рівень задоволення компенсаційним пакетом;
- рівень задоволення умовами праці;
- наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;
- ставлення керівництва компанії до працівників;
- імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця).

Статистичний аналіз рівня трудової активності та самовіддачі найманих працівників проведено з використанням інструменту «Описова статистика» пакета «Аналіз даних» програми Microsoft Office Excel. Результати статистичного аналізу оцінки рівня трудової активності та самовіддачі найманих працівників подано в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

СТАТИСТИЧНІ ПОКАЗНИКИ ЩОДО ОЦІНКИ НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ РІВНЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА САМОВІДДАЧІ

Статистичний показник	Значення
Середнє	80,6
Стандартна помилка	2,5
Медіана	80
Мода	100
Стандартне відхилення	18,7
Дисперсія вибірки	348,2
Ексцес	0,104
Асиметричність	-0,907
Інтервал	70
Мінімум	30
Максимум	100

Примітка: складено автором за результатами опитування.

За даними табл. 6.1 можемо зробити такі висновки. Середньо-арифметичне значення рівня трудової активності та самовіддачі за оцінкою найманих працівників становить 80,6 %. Медіанне

значення рівня трудової активності та самовіддачі працівників, які брали участь в опитуванні, дорівнює 80 %. Згідно з розрахованою модою найпоширенішою оцінкою рівня своєї трудової активності та самовіддачі є максимальна оцінка — 100 %.

Виходячи з даних табл. 6.1 обчислимо коефіцієнт варіації за формулою (4.1): $\frac{2,5}{80,6} \cdot 100 = 3,1 \%$.

Оскільки коефіцієнт варіації менший від 33 %, то, за А. М. Єріною і З. О. Пальян¹, це вказує на те, що за рівнем оцінювання своєї трудової активності та самовіддачі наймані працівники, які брали участь в дослідженні, є однорідними.

Коефіцієнт асиметрії має від'ємне значення (див. табл. 6.1) і перевищує (за модулем) 0,5 ($|A| > 0,5$), що свідчить, за А. М. Єріною і З. О. Пальян², про лівобічну високу асиметрію розподілу працівників за оцінкою рівня своєї трудової активності та самовіддачі. При цьому додатне значення ексцесу ($E_k > 0$) вказує, за А. М. Єріною і З. О. Пальян³, на те, що розподіл є більш гостровершинним порівняно з нормальним.

Незважаючи на високі середні статистичні показники оцінки найманими працівниками рівня своєї трудової активності та самовіддачі, більше ніж 20 % оцінили рівень своєї трудової активності на 60 % і менше та майже третина респондентів оцінила свою трудову активність і самовіддачу на рівні меншому від 70 % і нижче. У зв'язку з цим необхідно окреслити найбільш значущі зовнішні фактори, які впливають на рівень трудової активності та самовіддачі в роботі найманого працівника.

Результати статистичного аналізу оцінки іміджу компанії на ринку праці (бренда роботодавця) подано в табл. 4.1. Результати статистичного аналізу оцінки інших аспектів роботи наведено в табл. 6.2.

Результати статистичного аналізу вказують на те, що за середніми показниками найвищі оцінки дістали такі аспекти роботи, як ставлення керівництва компанії до працівників, імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця) (див. табл. 4.1) та рівень задоволення умовами праці; найнижчі оцінки одержали — наявність умов для професійного і кар'єрного зростання та рівень задоволення компенсаційним пакетом.

¹ Єріна А. М. Статистика: підручник / А. М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 140.

² Там само.

³ Там само. — С. 142.

Таблиця 6.2

**СТАТИСТИЧНІ ПОКАЗНИКИ ЩОДО ОЦІНКИ
НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ РІЗНИХ АСПЕКТІВ РОБОТИ**

Статистичний показник	Рівень задоволення компенсаційним пакетом	Рівень задоволення умовами праці	Наявність умов для професійного та кар'єрного зростання	Ставлення керівництва компанії до працівників
Середнє	62,5	70,4	64,7	72,4
Стандартна помилка	2,0	2,6	2,6	2,6
Медіана	60	70	60	80
Мода	70	90	60	90
Стандартне відхилення	14,9	19,5	19,3	19,6
Дисперсія вибірки	223,0	381,3	373,5	385,1
Екссес	-0,029	-1,072	-0,787	-0,029
Асиметричність	-0,04	-0,223	0,219	-0,71
Інтервал	70	70	70	80
Мінімум	30	30	30	20
Максимум	100	100	100	100

Примітка: складено автором за результатами опитування.

З метою обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо посилення трудової активності та самовіддачі найманих працівників визначимо вплив різних факторів на їх рівень.

Ознаку «рівень трудової активності та самовіддачі» візьмемо як результативну. Для визначення факторних ознак побудуємо граф взаємозв'язків між такими ознаками:

- a_1 — рівень трудової активності та самовіддачі;
- a_2 — рівень задоволення компенсаційним пакетом;
- a_3 — рівень задоволення умовами праці;
- a_4 — наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;
- a_5 — ставлення керівництва компанії до працівників;
- a_6 — імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця).

Граф взаємозв'язків між зазначеними ознаками зображено на рис. 6.1.

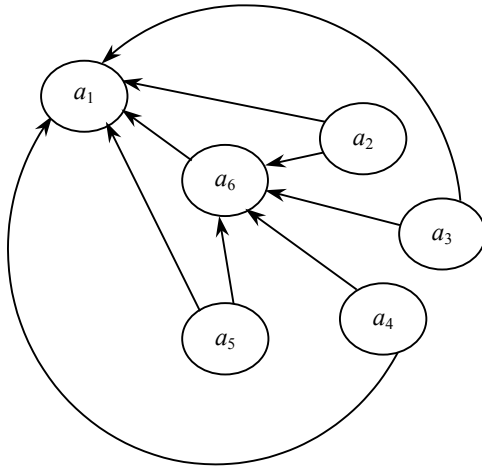


Рис. 6.1. Граф взаємозв'язків між ознаками

Примітка: складено автором.

Ознака a_6 впливає на ознаку a_1 . Ознаки a_2, a_3, a_4 та a_5 прямо та опосередковано (через a_6) впливають на a_1 . Отже, ознаки a_2, a_3, a_4, a_5 і a_6 є факторними ознаками результативної ознаки a_1 .

Для дальшого дослідження присвоїмо ознакам заведені в статистичному аналізі буквені символи:

- y — рівень трудової активності та самовіддачі;
- x_1 — рівень задоволення компенсаційним пакетом;
- x_2 — рівень задоволення умовами праці;
- x_3 — наявність умов для професійного та кар'єрного зростання;
- x_4 — ставлення керівництва компанії до працівників;
- x_5 — імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця).

Наявність стохастичного зв'язку між результативною (y) та факторними ознаками (x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) перевіримо за допомогою таблиць взаємної спряженості. Таблиця 6.3 — це таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності та самовіддачі» та «рівень задоволення компенсаційним пакетом».

Виходячи з характеру розподілу частот не можемо зробити однозначного висновку про наявність стохастичного зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Таблиця 6.3

**ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК
«РІВЕНЬ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ І САМОВІДДАЧІ»
ТА «РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНИМ ПАКЕТОМ»**

Рівень задоволення компенсаційним пакетом, x_1	Рівень трудової активності та самовіддачі, y				Разом f_{j0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	1	3	0	7
50–60	1	3	7	12	23
70–80	0	4	6	12	22
90–100	0	0	0	3	3
Разом f_{0j}	4	8	16	27	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом обчислимо критерій Пірсона χ^2 за формулою (4.2). За даними табл. 6.3 визначаємо критерій Пірсона χ^2 для ознак y та x_1 : $\chi_1^2 = 21,5$. Критичне значення χ^2 для $\alpha = 0,1$ і числа ступенів свободи $df = (4 - 1)(4 - 1) = 9$ дорівнює 14,7. Фактичне значення перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Оцінимо також силу зв'язку за допомогою коефіцієнта взаємної спряженості за формулою (4.3). Коефіцієнт взаємної спряженості C_1 дорівнює 0,36. Значення коефіцієнта вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності й самовіддачі та рівнем задоволення компенсаційним пакетом.

Таблиця 6.4 — таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності й самовіддачі» та «рівень задоволення умовами праці».

Таблиця 6.4

**ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК
«РІВЕНЬ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ Й САМОВІДДАЧІ»
ТА «РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕННЯ УМОВАМИ ПРАЦІ»**

Рівень задоволення умовами праці, x_2	Рівень трудової активності та самовіддачі, y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	3	0	2	2	7
50–60	0	3	4	7	14
70–80	1	4	4	9	18
90–100	0	1	6	9	16
Разом f_{0j}	4	8	16	27	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

За даними табл. 6.4 визначаємо критерій Пірсона χ^2 для ознак y та x_2 : $\chi^2 = 18,9$. Фактичне значення χ^2 перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між рівнем трудової активності й самовіддачі та рівнем задоволення умовами праці.

Коефіцієнт взаємної спряженості C_2 дорівнює 0,34, що вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності та самовіддачі та рівнем задоволення умовами праці.

Таблиця 6.5 — таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності й самовіддачі» та «наявність умов для професійного та кар'єрного зростання».

Таблиця 6.5

**ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК «РІВЕНЬ ТРУДОВОЇ
АКТИВНОСТІ Й САМОВІДДАЧІ» ТА «НАЯВНІСТЬ УМОВ
ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО І КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ»**

Наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, x_3	Рівень трудової активності та самовіддачі, y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	1	4	2	3	10
50–60	3	3	6	8	20
70–80	0	1	5	10	16
90–100	0	0	3	6	9
Разом f_{0j}	4	8	16	27	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність стохастичного зв'язку між результативною та факторною ознаками визначаємо критерій Пірсона χ^2 : $\chi_3^2 = 12,7$. Фактичне значення χ^2 не перевищує критичного, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про брак стохастичного зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі й наявністю умов для професійного та кар'єрного зростання.

Одержаний результат можна пояснити тим, що в умовах економічної кризи підвищується ризик втрати роботи внаслідок банкрутства підприємства або скорочення штатної чисельності, а отже, брак перспектив кар'єрного зростання не спричиняє зниження активності та самовіддачі в роботі найманих працівників. Крім того, за результатами статистичного аналізу оцінки різних аспектів роботи (див. табл. 6.2) фактор «наявність умов для професійного і кар'єрного зростання» дістав найнижчі оцінки разом з рівнем задоволення компенсаційним пакетом. Така ситуація, імовірно за все, є наслідком того, що значна частина респондентів працює на підприємствах малого та середнього бізнесу, на яких цілком закономірно немає умов для підвищення у посаді. Працівники, які працевлаштовуються на роботу, із самого початку «погоджуються» працювати на підприємствах з обмеженими можливостями кар'єрного зростання. Отже, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання можна вважати одним з пріоритетних факторів під час пошуку роботи кандидатами на вакантні посади (робочі місця), проте щодо працевлаштованих працівників цей фактор, як засвідчили результати дослідження, сьогодні слабо впливає на рівень трудової активності та самовіддачі в роботі.

Таблиця 6.6 — таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності й самовіддачі» та «рівень задоволення умовами праці».

За даними табл. 6.6 визначаємо критерій Пірсона χ^2 для ознак у та x_4 : $\chi_4^2 = 14,8$. Фактичне значення χ^2 дещо перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між рівнем трудової активності й самовіддачі та ставленням керівництва компанії до працівників.

Коефіцієнт взаємної спряженості C_4 дорівнює 0,3, що вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності й самовіддачі та ставленням керівництва компанії до працівників.

Таблиця 6.6

ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК «РІВЕНЬ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ Й САМОВІДДАЧІ» ТА «СТАВЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА КОМПАНІЇ ДО ПРАЦІВНИКІВ»

Ставлення керівництва компанії до працівників, x_4	Рівень трудової активності та самовіддачі, y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	2	2	1	1	6
50–60	1	2	4	4	11
70–80	0	4	5	12	21
90–100	1	0	6	10	17
Разом f_{0j}	4	8	16	27	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Таблиця 6.7 — таблиця взаємної спряженості для ознак «рівень трудової активності й самовіддачі» та «імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)».

Таблиця 6.7

ТАБЛИЦЯ ВЗАЄМНОЇ СПРЯЖЕНОСТІ ДЛЯ ОЗНАК «РІВЕНЬ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ Й САМОВІДДАЧІ» ТА «СТАВЛЕННЯ КЕРІВНИЦТВА КОМПАНІЇ ДО ПРАЦІВНИКІВ»

Імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця), x_5	Рівень трудової активності та самовіддачі, y				Разом f_{i0}
	30–40	50–60	70–80	90–100	
30–40	1	2	1	1	5
50–60	2	3	4	2	11
70–80	1	3	7	13	24
90–100	0	0	4	11	15
Разом f_{0j}	4	8	16	27	55

Примітка: складено автором за результатами опитування.

За даними табл. 6.7 визначаємо критерій Пірсона χ^2 для ознак y та x_5 : $\chi_5^2 = 15,3$. Фактичне значення χ^2 перевищує критичне, тому з імовірністю 0,9 можна стверджувати про існування зв'язку між рівнем трудової активності і самовіддачі та іміждем компанії на ринку праці.

Коефіцієнт взаємної спряженості C_5 дорівнює 0,31, що вказує на помірний зв'язок між рівнем трудової активності й самовіддачі та іміджем компанії на ринку праці.

Оскільки у процесі дослідження нами встановлено, що між рівнем трудової активності й самовіддачі та наявністю умов для професійного і кар'єрного зростання немає стохастичного зв'язку, то для встановлення міри впливу вибраних нами зовнішніх факторів на результативну ознаку (рівень трудової активності та самовіддачі) перевіримо наявність кореляційного зв'язку між результативною (y) і факторними ознаками (x_1, x_2, x_4, x_5).

З цією метою у кожній групі за факторною ознакою обчислимо середні значення результативної. Результати наведено в табл. 6.8.

Таблиця 6.8

**ЗАЛЕЖНІСТЬ РІВНЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ
ТА САМОВІДДАЧІ ВІД ФАКТОРНИХ ОЗНАК**

Значення факторних ознак	Середній рівень трудової активності й самовіддачі			
	Факторна ознака			
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	рівень задоволення умовами праці	ставлення керівництва компанії до працівників	імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)
30–40	55,0	63,6	58,3	63,0
50–60	81,1	80,7	75,0	65,9
70–80	82,3	78,3	82,6	81,7
90–100	95,0	85,0	84,4	89,7

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Зростання групових середніх від групи до групи вказує на наявність кореляційного зв'язку між факторною та результативною ознаками. Дані табл. 6.8 свідчать про наявність кореляційного зв'язку між результативною (рівнем трудової активності й самовіддачі) і такими факторними ознаками, як рівень задоволення компенсаційним пакетом, ставлення керівництва компанії до працівників та імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця).

Для вимірювання щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками обчислимо кореляційне відношення за формулою (4.4). Результати розрахунку щільності кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками наведено в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

РЕЗУЛЬТАТИ РОЗРАХУНКУ ЩІЛЬНОСТІ КОРЕЛЯЦІЙНОГО ЗВ'ЯЗКУ МІЖ РЕЗУЛЬТАТИВНОЮ ТА ФАКТОРНИМИ ОЗНАКАМИ

Показник	Факторна ознака		
	рівень задоволення компенсаційним пакетом	ставлення керівництва компанії до працівників	імідж компанії на ринку праці (бренд роботодавця)
Міжгрупова, факторна дисперсія, δ^2	77,19	77,19	77,19
Загальна дисперсія, σ^2	160,75	102,75	138,75
Кореляційне відношення, η^2	0,48	0,75	0,56

Примітка: складено автором за результатами опитування.

Перевірку істотності кореляційного зв'язку здійснено на основі порівнянні фактичного значення η^2 з критичним.

Критичне значення кореляційного відношення $\eta_{1-\alpha}^2(3;51) = 0,143$. Емпіричні кореляційні відношення, наведені в табл. 6.9, значно перевищують критичні, отже, зв'язок між рівнем трудової активності та самовіддачі, з одного боку, та рівнем задоволення компенсаційним пакетом, ставленням керівництва компанії до працівників та іміджем компанії на ринку праці, з другого, з імовірністю 0,95 визнається істотним.

Отже, у результаті оцінки впливу різних зовнішніх факторів на рівень трудової активності та самовіддачі працівників встановлено наявність кореляційного зв'язку між рівнем трудової активності й самовіддачі та такими факторними ознаками, як рівень задоволення компенсаційним пакетом, ставлення керівництва компанії до працівників та імідж компанії (бренд роботодавця) на ринку праці. У зв'язку з цим вкладання коштів у підвищення лояльності працівників до бренду роботодавця сприятиме посиленню мотивації працівників, а значить, поліпшенню результатів праці як окремих працівників, так і результатів діяльності всього підприємства.

6.2. БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЧИННИК ГАРМОНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Формування гармонійних, партнерських соціально-трудоових відносин є однією з найважливіших і водночас багатограних проблем в економіці та суспільстві. Так, одні науковці трак-

тують гармонізацію соціально-трудових відносин як неперервний процес керування кількісно-якісних змін у розвитку соціально-трудових відносин, метою якого є досягнення збалансованості інтересів соціальних партнерів на основі соціального діалогу, забезпечення їхніх прав і пріоритетних потреб¹. Інші гармонізацію розглядають як процес забезпечення гармонії соціально-трудових відносин, яка є таким станом відносин відповідних суб'єктів, що віддзеркалює збалансованість (рівновагу), узгодженість і неконфліктність економічних інтересів, зміст (якості) і кінцевий результат соціально-трудових відносин між суб'єктами й можливість задоволення базових потреб у сфері праці².

Важливими критеріями формування гармонійних соціально-трудових відносин є такі:

- високий рівень довіри роботодавців і найманих працівників один до одного;
- прозорість і доступність інформації щодо діяльності підприємства, стратегії його розвитку, корпоративної політики, здобутків, наявних проблем і потенційних загроз;
- високий рівень соціальної згуртованості персоналу;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- зменшення кількості соціально-трудових конфліктів, мінімізація негативних їх наслідків у разі неможливості запобігання;
- відсутність порушень трудової й виконавчої дисципліни та нещасних випадків;
- додержання працівниками корпоративних правил і норм, політик і процедур;
- недискримінація за віком, статтю тощо;
- високий рівень залученості, лояльності до роботодавця та мотивації персоналу.

Гармонійні соціально-трудові відносини ґрунтуються на розумінні роботодавцем і найманим працівником того, що вони дістають більше вигід від добросовісної поведінки, виконання своїх зобов'язань і продовження трудових відносин, ніж від непорядної поведінки, неналежного виконання зобов'язань і припинення трудових відносин. У разі якщо працівники одержують більше вигід від наявних трудових відносин, ніж від імовірних на іншому підприємстві, то вони зазнають збитків через невиконання

¹ Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров ; за ред. М. В. Семикіної. — Кіровоград : КОД, 2012. — С. 4.

² *Калиниченко М. П.* Гармонізація соціально-трудових відносин у системі маркетингового управління підприємством / М. П. Калиниченко // Економічний часопис-XXI. — 2013. — № 11-12. — С. 55.

своїх зобов'язань, що спричинятиме втрату роботи й усіх благ, пов'язаних з цією роботою. Якщо роботодавцеві вигідніше продовжувати трудові відносини з наявними працівниками (особливо якщо йдеться про компетентних і мотивованих співробітників), аніж брати на роботу інших, він має розробити важелі, що закріплюють найманих працівників на підприємстві, зокрема й через розвиток концепції брэнда роботодавця.

На рівень розвитку соціально-трудоуих відносин і міру їх гармонізації впливають різні чинники, серед яких особливе місце посідає рівень лояльності працівників до брэнда роботодавця.

Компанія з хорошим брэндом — це компанія, в якій створено умови для професійного та кар'єрного зростання, розроблено справедливу, прозору компенсаційну політику, виплачується гідна та конкурентна заробітна плата, панує сприятливий соціально-психологічний клімат, довіра та взаємодопомога, керівники демонструють повагу до своїх підлеглих, цінують думку та внесок кожного співробітника в результати діяльності підприємства, залучають до процесу прийняття рішень, вироблення корпоративної стратегії та політики, працівники відчувають свою значущість (важливість) для підприємства.

Хороший брэнд роботодавця є важливим з погляду залучення кваліфікованих, компетентних, талановитих фахівців та утримання наявних співробітників. Позитивний брэнд сприяє підвищенню залученості працівників до справ підприємства, узгодженості власних кар'єрних планів зі стратегією розвитку підприємства. Брэнд роботодавця є важливим з погляду заохочення працівників до досягнення поставлених цілей і ключових показників діяльності, формування соціально відповідального ставлення до праці та її результатів. Усе це дає підстави стверджувати, що розвиток концепції брэнда роботодавця є важливим складником формування рівноправних, гармонійних соціально-трудоуих відносин між роботодавцем і найманим працівником, а отже, позитивно впливає на фінансово-економічні результати діяльності, інноваційний розвиток та конкурентні позиції підприємства на ринку праці.

І навпаки, брак умов для професійного та кар'єрного зростання, несправедливість і непрозорість політики оплати праці, несприятливий соціально-психологічний клімат та умови праці, відсутність довіри та взаємодопомоги, наявність конфліктів, байдуже ставлення керівників до своїх підлеглих, ігнорування думки та внеску працівників у результати діяльності підприємства негативно впливають на мотивацію персоналу, рівень залученості працівників у справи підприємства та лояльності до брэнда роботодавця, став-

лення до роботи і результативність праці. Це також негативно позначається на ставленні до керівництва підприємства, до власника (роботодавця), підприємства загалом. Така політика не сприяє гармонізації соціально-трудових відносин, спричиняє погіршення взаємовідносин у трудовому колективі, що, зрештою, негативно впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, гальмує інноваційний розвиток, послаблює конкурентні позиції підприємства на ринку товарів і послуг.

Формування та розвиток концепції бренда роботодавця характеризує новий рівень розвитку соціально-трудових відносин — гармонійних відносин, відносин, що ґрунтуються на партнерських засадах, за яких найманий працівник і роботодавець є рівноправними сторонами. Для гармонійних соціально-трудових відносин неприпустиме домінування однієї сторони над другою та нав'язування своїх умов і правил.

При цьому не тільки роботодавець добирає працівників відповідно до особливостей бізнесу та корпоративної культури, поставлених цілей і завдань, специфіки посади чи роботи. Як уже неодноразово зазначалося, найманий працівник також вибирає роботодавця та місце роботи відповідно до своїх потреб, інтересів, можливостей, де він зможе реалізувати себе та надалі розвиватися в особистісній, професійній і кар'єрній площинах, а також одержувати справедливу й гідну винагороду.

Вплив бренда роботодавця на гармонізацію соціально-трудових відносин унаочнено на рис. 6.2.

Позитивний бренд роботодавця сприяє гармонізації та злагоженості соціально-трудових відносин, наповненню їх новим змістом, узгодженості інтересів роботодавця та найманого працівника завдяки:

1) залученню та закріпленню компетентних і талановитих працівників на підприємстві, що:

- з одного боку, даватиме змогу підприємству підвищити якісні параметри людського капіталу, а отже, поліпшити результати праці, підвищити інноваційну активність персоналу, що сприятиме розвитку та досягненню корпоративних цілей;

- з другого боку, позитивно впливатиме на якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;

2) посиленню мотивації, самовіддачі, інноваційної активності працівників, що сприятиме:

- з одного боку, інноваційному розвитку, реалізації підприємством корпоративної стратегії, досягненню цілей, які потрібні для здобуття конкурентних переваг;

- з другого боку, матеріальній заінтересованості працівника в поліпшенні результатів і досягненні цілей, від яких залежить розмір винагороди, що позначатиметься на якості життя та матеріальному добробуті найманих працівників і членів їхніх родин;

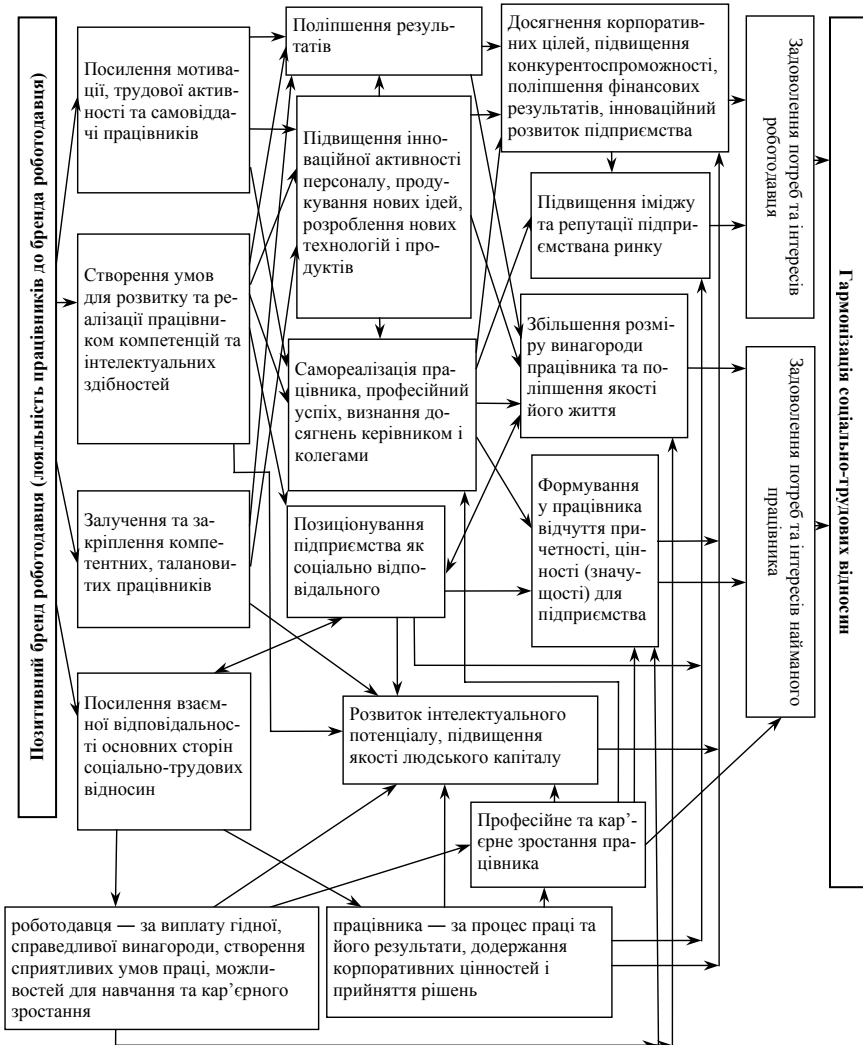


Рис. 6.2. Вплив бренду роботодавця на гармонізацію соціально-трудових відносин

Примітка: розроблено автором.

3) створенню умов для реалізації працівником компетенцій, інтелектуальних здібностей, особистісного та професійного зростання, що сприятиме:

- з одного боку, поліпшенню індивідуальних результатів, продукуванню нових ідей, розробленню нових технологій і продуктів, що позитивно впливатиме на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність;

- з другого боку, самореалізації працівника, професійному успіху, визнанню результатів і досягнень керівництвом і колегами по роботі, що є важливим для створення в працівника відчуття причетності, належності, значущості для підприємства;

4) посиленню взаємної відповідальності основних сторін соціально-трудових відносин:

- роботодавця — за виплату гідної, справедливої винагороди, створення сприятливих умов праці, можливостей для професійного та кар'єрного зростання, що впливає на матеріальний добробут найманих працівників, розвиток інтелектуального потенціалу, підвищення компетентності та ін.;

- працівника — за процес праці, трудову поведінку, дотримання корпоративних правил, процедур, норм і цінностей, що впливає на репутацію підприємства, за прийняті рішення та одержані результати праці, від яких залежать фінансово-економічні результати діяльності підприємства, тощо.

Отже, розроблення та запровадження концепції бранда роботодавця, підвищення рівня залученості, причетності, лояльності працівників характеризує якісно новий рівень розвитку соціально-трудових відносин, сприяє гармонізації відносин між найманим працівником і роботодавцем, узгодженості їхніх інтересів. Це досягається не тільки за допомогою забезпечення симетричності відносин, за яких найманий працівник і роботодавець є рівноправними сторонами, а й завдяки посиленню взаємної їх відповідальності та розумінню одержання взаємної вигоди від чесних правил гри, довіри один до одного та належного виконання своїх зобов'язань у системі соціально-трудових відносин, домінуванню ідеології соціальної відповідальності партнерів один перед одним.

Післямова

Стратегічними завданнями України є підвищення конкурентоспроможності економіки, інтеграція в європейський економічний простір і розбудова соціальної держави. Вирішити ці завдання неможливо без трансформації інституту праці, зміни ціннісних орієнтирів, мотиваційних настанов і посилення соціальної відповідальності основних сторін соціально-трудових відносин. Однією з головних перешкод на цьому шляху є неефективна політика управління персоналом.

За сучасних умов зростає потреба у працівниках, які володіють рідкісними знаннями та навиками, унікальними технологіями, здатні нестандартно мислити, ефективно працювати в умовах невизначеності та ризику. Підприємства, які не приділяють уваги формуванню позитивного іміджу на ринку праці, розробленню привабливих пропозицій для найманих працівників, не тільки не можуть залучити компетентних фахівців, а ризикують втратити й наявних.

Крім того, сприйняття бранда роботодавця потенційними та наявними працівниками є важливим індикатором загального рівня розвитку та зрілості компанії. Якщо висококваліфіковані та компетентні фахівці прагнуть працювати на підприємстві, то це вказує на високий рівень якості менеджменту. У зв'язку з цим формування позитивного бранда роботодавця є невід'ємною складовою корпоративної стратегії підприємства.

Аналіз інституціональних засад розвитку концепції бранда роботодавця засвідчив недооцінку роботодавцями та керівниками ролі персоналу у створенні конкурентних переваг підприємства на ринку, а отже, необхідності розроблення ефективної кадрової політики та стратегії, зокрема й через імплементацію концепції бранда роботодавця в практику управління.

Дослідження тенденцій на ринку праці показало, що для сучасного ринку праці України характерними є зменшення чисель-

ності зайнятого населення, скорочення пропонування робочих місць і зростання рівня безробіття. Поряд із цим простежується невідповідність попиту та пропонування на представників різних категорій і професійних груп. Високі показники плинності негативно характеризують кадрову політику підприємств і вказують на те, що роботодавці не приділяють належної уваги питанням формування залученості та лояльності працівників. Виявлені тенденції призводять до посилення конкуренції між роботодавцями на ринку праці за компетентних фахівців.

Дослідження розвитку консалтингових і освітніх послуг з бренд-менеджменту людських ресурсів показало, що в Україні ринок консалтингових та освітніх послуг у цій сфері несформований. Це є віддзеркаленням низького рівня заінтересованості в розвитку таких послуг як з боку бізнесу, котрий потенційно може надавати ці послуги, так і з боку потенційних споживачів консалтингових і освітніх послуг. Поодинокі програми є, скоріше, наслідком бажання імплементувати іноземний досвід, аніж реальним усвідомленням значущості формування стратегії розвитку бренда роботодавця та репутаційного капіталу загалом.

Незважаючи на низку обмежень щодо запровадження ефективних технологій та інструментів управління персоналом на українських підприємствах, існує практика імплементції окремих елементів концепції бренда роботодавця в систему менеджменту підприємства. Однак ця практика має безсистемний характер, ґрунтується на перенесенні окремих елементів концепції бренда роботодавця, які поширені в практиці іноземних компаній, у традиційну практику управління персоналом, часто без адаптації відповідно до особливостей корпоративної культури, соціально-трудових відносин, специфіки підприємства загалом, кон'юнктури ринку праці. Часто процедуру формування концепції бренда роботодавця зводять до просування бренда в зовнішньому середовищі, рекламуванні позитивних аспектів роботи в компанії та участі в конкурсах, не приділяючи уваги питанням розробки стратегії розвитку бренда роботодавця, імплементції концепції в систему менеджменту персоналу й формування лояльності працівників до бренда роботодавця.

Дослідження практики формування бренда роботодавця на українських підприємствах показало, що менше від третини досліджуваних підприємств розробляють (і, відповідно, реалізують) програми формування позитивного бренда роботодавця. Водночас для переважної більшості найманих працівників імідж підприємства на ринку праці є одним з пріоритетних критеріїв

вибору місця роботи під час її пошуку. У процесі дослідження встановлено, що компанія, яка не дбає про свій бренд роботодавця, втрачає не тільки перспективних працівників, а й наявних і потенційних споживачів товарів і послуг.

Аналіз впливу різних факторів на сприйняття працівниками бренда роботодавця засвідчив, що для формування позитивного бренда роботодавця серед внутрішньої цільової аудиторії керівники та фахівці з управління персоналом мають розробляти комплексні програми розвитку бренда роботодавця. У разі коли підприємство приділятиме увагу лише окремим аспектам роботи з персоналом, приміром надаватиме конкурентний компенсаційний пакет, проте не створюватиме належних умов для професійного та кар'єрного зростання, не налагоджуватиме хороших взаємин між керівниками та підлеглими, то, імовірніше за все, працівники негативно оцінюватимуть бренд роботодавця.

Незважаючи на важливість формування ціннісних пропозицій і просування концепції бренда роботодавця на ринку, вітчизняні підприємства не приділяють належної уваги цьому напряму, що підтверджує як брак стратегії підприємств щодо розвитку бренда роботодавця, так і брак управлінської культури формування іміджу та репутації підприємства в ділових колах і на ринку праці. Лише окремі компанії розміщують інформацію про переваги роботи на підприємстві, проте їх перелік є традиційним і не відображає специфічних особливостей підприємств. Не всі оголошення про наявні на підприємстві вакансії є грамотними та ефективними з погляду структури і змісту. Усе ще існує практика акцентування уваги на додержанні підприємством вимог трудового законодавства, хоч це й не створює останньому жодних конкурентних переваг на ринку праці.

У результаті оцінки впливу різних зовнішніх факторів на рівень трудової активності та самовіддачі працівників встановлено наявність кореляційного зв'язку між рівнем трудової активності й самовіддачі та низкою факторних ознак, зокрема брендом роботодавця. Цей зв'язок показав, що вкладання коштів у підвищення лояльності працівників до бренда роботодавця сприятиме посиленню мотивації працівників, а значить, поліпшенню результатів діяльності підприємства.

Тож компанія з хорошим брендом — це компанія, у якій створено умови для професійного та кар'єрного зростання, розроблено справедливу, прозору компенсаційну політику, виплачується гідна заробітна плата, панує сприятливий соціально-психологічний клімат, керівники демонструють повагу до своїх підлеглих,

цінують думку та внесок кожного співробітника в результати діяльності підприємства.

Позитивний бренд сприяє підвищенню залученості працівників до справ підприємства, узгодженості власних кар'єрних планів зі стратегією розвитку підприємства. Бренд роботодавця є важливим з погляду заохочення працівників до досягнення поставлених цілей, формування соціально відповідального ставлення до праці та її результатів.

Отже, результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що формування та розвиток концепції бренда роботодавця характеризує новий рівень розвитку соціально-трудових відносин, коли вони стають гармонійними, а найманий працівник і роботодавець перетворюються на рівноправних партнерів.

Список використаних джерел

1. *Беккер Б. И.* Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюз-лид, Д. Ульрих ; пер. с англ. — М. : И. Д. Вильямс, 2007. — 304 с.
2. *Бланк И. А.* Управление формированием капитала / И. А. Бланк. — Киев : Ника-Центр, 2008. — 656 с.
3. *Бруковская О.* Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2010. — 288 с.
4. *Бруковская О.* HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — 272 с.
5. *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.
6. *Варакута С. А.* Связи с общественностью : учеб. пособие / С. А. Варакута. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 207 с.
7. Витрати на робочу силу за 2010 рік: стат. зб. / [відп. за вип. І. В. Сенник]. — Київ : Державна служба статистики України, 2011. — 75 с.
8. Витрати на робочу силу за 2014 рік: стат. зб. / [відп. за вип. І. В. Сенник]. — Київ : Державна служба статистики України, 2015. — 65 с.
9. *Выготский Л. С.* Психология развития как феномен культуры // Избранные психологические труды / Л. С. Выготский ; под ред. М. Г. Ярошевского. — М. : МОДЭК, 1996. — 512 с.
10. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за ред. А. М. Колота. — Київ : КНЕУ, 2017. — 500 с.
11. *Горобець Н. М.* Вплив професійного розвитку на трудову активність персоналу підприємства / Н. М. Горобець, О. А. Савенко, В. О. Лапа // Агросвіт. — 2014. — № 5. — С. 48–53.
12. *Грیشнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грیشнова. — Київ : Знання, 2001. — 254 с.
13. Економіко-математичне моделювання : навч. посіб. / [В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, О. Д. Шарапов та ін.] ; за ред. В. В. Вітлінського. — Київ : КНЕУ, 2008. — 536 с.

14. *Єріна А. М.* Статистика : підручник / А. М. Єріна, З. О. Пальян. — Київ : КНЕУ, 2010. — 151 с.

15. *Зайцев Ю.* Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 8. — С. 13–19.

16. *Иванец В.* Рынок труда Украины. Основные тенденции первого полугодия 2016 года / В. Иванец // Менеджер по персоналу. — 2016. — № 9. — С. 24–26.

17. *Калиниченко М. П.* Гармонізація соціально-трудових відносин у системі маркетингового управління підприємством / М. П. Калиниченко // Економічний часопис-XXI. — 2013. — № 11–12.

18. *Колосова Р. П.* Социально-трудовые отношения: индивидуализация и социокультурная доминанта / Р. П. Колосова, Ю. О. Стальнова // Формування ринкової економіки. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : зб. наук. пр. — Київ : КНЕУ, 2012. — Т. 1. — С. 552–563.

19. *Колот А.* Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 8. — С. 3–14.

20. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — Київ : КНЕУ, 2010. — 251 с.

21. *Лібанова Е. М.* Ринок праці : навч. посіб. / Е. М. Лібанова. — Київ : ЦНЛ, 2003. — 224 с.

22. *Лозова В. І.* Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів. — Харків : ОВС, 2000. — 175 с.

23. *Мамаева В. Ю.* Трудовая активность как социально-экономическая категория / В. Ю. Мамаева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2004. — № 4. — С. 60–68.

24. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.

25. *Мартин Г.* Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик ; пер. с. англ. — М. : Группа ИДТ, 2008. — 336 с.

26. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення, затверджені наказом Державного комітету статистики України від 19.01.2011 № 12 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm

27. *Микитенко А. П.* Теоретичні аспекти вивчення феномену пізнавальної активності / А. П. Микитенко // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки. — 2013. — Вип. 41. — С. 78–87.

28. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.

29. Нестандартная занятость в российской экономике / под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшника. — М. : ГУ ВШЭ, 2006. — 440 с.
30. Нова економіка: форми вивау, причини і наслідки : монографія / [Х. Клодт, К. Бух, Б. Хрістенсен та ін.]. — Київ : Таксоен, 2006. — 306 с.
31. *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2012. — 288 с.
32. *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : монографія / І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна ; за ред. І. Л. Петрової. — Київ : Дорадо, 2010. — 320 с.
33. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
34. *Прохорова В.* Рынок труда в 2016 году: рост спроса, зарплат и «удаленки» [Электронный ресурс] / В. Прохорова. — Режим доступа: <https://delo.ua/business/rynok-truda-v-2016-godu-rost-sprosa-zarplat-i-udalunki-311202/>
35. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 304 с.
36. Словник української мови : [в 11 т.] / Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні АН УРСР ; [гол. ред. кол. І.К. Білодід]. — Київ : Наукова думка, 1970. — Т. 1. — 799 с.
37. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації : монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров ; за ред. М. В. Семикіної. — Кіровоград : КОД, 2012. — 300 с.
38. *Цимбалюк С.* Професійна діяльність у сфері управління брендом роботодавця: опис посади, вимоги до працівників, оцінювання результатів роботи / С. Цимбалюк // Довідник кадровика. — 2016. — № 11. — С. 86–92.
39. *Цимбалюк С.* Бренд роботодавця: сутність, передумови поширення, аналіз практики формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2016. — № 5–6. — С. 10–16.
40. *Цимбалюк С. О.* Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки. — 2015. — № 4. — С. 247–252.
41. *Цимбалюк С. О.* Капітал бренда роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій / С. О. Цимбалюк // Інноваційна економіка. — 2016. — № 7-8. — С. 23–27.
42. *Цимбалюк С. О.* Теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування капіталу бренда роботодавця / С. О. Цимбалюк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2016. — № 1 (11). — С. 22–31.
43. *Цимбалюк С. О.* Формування бренда роботодавця на ринку праці / С. О. Цимбалюк // Ринок праці та зайнятість населення. — 2016. — № 1 (46). — С. 21–25.

44. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин : монографія / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2015. — 213 с.
45. *Aaker D.* Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name / D. Aaker. — New York : The Free Press, 1991. — 299 p.
46. *Ambler T.* The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // *The Journal of Brand Management*. — 1996. — № 4. — P. 185–206.
47. *Backhaus K.* Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // *Career Development International*. — 2004. — № 5. — Vol. 9. — P. 501–517.
48. *Dictionary of American Marketing Association* [Electronic resource]. — Retrieved from: <http://www.marketing-dictionary.org/Brand>.
49. *Gaddam S.* Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management / S. Gaddam // *The ICFAI Journal of Soft Skills*. — 2008. — № 1. — Vol. 2. — P. 45–55.
50. *Gregory J.* Leveraging the Corporate Brand / J. Gregor, J. Wiechmann. — McGraw-Hill, 1997. — 256 p.
51. *Herman R. E.* How To Become an Employer of Choice / R. E. Herman, J. L. Gioia. — Oakhill Press, 2000. — 256 p.
52. *Keller K. L.* Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity / K. L. Keller. — Pearson, 2013 — 600 p.
53. *Masters B.* Rise of a headhunter [Electronic resource] / B. Masters // *Financial Times*. — 2009. — № 30 (March). — Retrieved from: <https://www.ft.com/content/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac>.
54. *Michaels E.* The War for Talent / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod. — Harvard Business Press, 2001. — 240 p.
55. *Minchington B.* 6 Steps To An Employer Brand Strategy [Electronic resource] / B. Minchington, R. Estis. — Retrieved from : <https://www.ere-media.com/ere/6-steps-to-an-employer-brand-strategy>.
56. *Moroko L.* Successful Employer Brands / L. Moroko, M. Uncles // *Brand Management*. — 2008. — № 3. — Vol. 16. — P. 160–175.
57. *Mosley R.* Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers / R. Mosley. — New York : Wiley, 2014. — 316 p.
58. *Rogers S.* The Bigger Picture: Using an Employee Value Proposition to Attract and Retain Talent [Electronic resource] / S. Rogers, S. Marcotte. — Retrieved from : http://cdn2.hubspot.net/hubfs/152016/Webinars/hrs_employee_value_proposition_121615.pdf
59. *Rosethorn H.* The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal / H. Rosethorn. — Routledge, 2009. — 248 p.
60. *Sullivan J.* Eight elements of a successful employment brand [Electronic resource] / J. Sullivan. — *ER Daily*. — 2004. — 23 February. — Retrieved from: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>.
61. Сайт Державної служби статистики України [<http://ukrstat.gov.ua>].
62. Сайт Developers.org.ua [<http://dou.ua>].

63. Сайт Hay Group Ukraine [<http://www.haygroup.com>].
64. Сайт АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ» [<http://www.clhs.kiev.ua>].
65. Сайт АБ «УКРГАЗБАНК» [<http://www.ukrgasbank.com>].
66. Сайт АТ «ОТП Банк» [<https://www.otpbank.com.ua>].
67. Сайт АТ «Ощадбанк» [<https://www.oschadbank.ua>].
68. Сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль» [<https://www.aval.ua>].
69. Сайт АТ «УкрСиббанк» [<https://ukrsibbank.com>].
70. Сайт видання «Капітал» [<http://www.capital.ua>].
71. Сайт видання «Фокус» [<https://focus.ua>].
72. Сайт компанії «Артеріум» [<http://arterium.ua>].
73. Сайт компанії «Київстар» [<http://www.kyivstar.ua>].
74. Сайт Національного банку України [<https://bank.gov.ua>].
75. Сайт ПАТ «АЛФА-БАНК» [<https://alfabank.ua>].
76. Сайт Премії HR-бренд Україна [<http://hrbrand.com.ua>].
77. Сайт Школи HR Бізнес Партнера [<http://hrbp.com.ua>].
78. Website of Brett Minchington [<http://www.brettminchington.com>].
79. Website of Chartered Institute of Personnel and Development [<http://www.cipd.co.uk>].
80. Website of Collective Learning Australia [<https://www.collectivelearningaustralia.com>].
81. Website of Employer Brand International [<http://www.employerbrandinternational.com>].
82. Website of Employer Branding Academy [<https://www.employerbrandingacademy.com>].
83. Website of Employer Branding College [<http://www.employerbrandingcollege.com>].
84. Website of Forbes [<http://www.forbes.com>].
85. Website of Fortune [<http://fortune.com>].
86. Website of Great Place to Work [<http://www.greatplacetowork.net>].
87. Website of HeadHunter [<http://hh.ua>].
88. Website of Jansen Capital Management [<http://jansen.com.ua>].
89. Website of Universum Global [<http://universumglobal.com>].
90. Website of Vault [<http://www.vault.com>].

Приклад опитувального листка для визначення міри використання підприємством кращих практик щодо формування позитивного бренда роботодавця

Позначити пункти, які реалізуються у Вашій компанії.

1. Компанія має стратегію розвитку бренда роботодавця.
2. Компанія має стратегію співробітництва із засобами масової інформації.
3. Принаймні два з перелічених відділів займаються розвитком бренду роботодавця: служба персоналу, відділ зв'язків з громадськістю, відділ маркетингу, відділ інформаційних технологій.
4. Система управління компанією, зокрема управління персоналом, узгоджена з ціннісними пропозиціями роботодавця.
5. Компанія проводить дослідження сприйняття бренду роботодавця власними співробітниками.
6. Компанія проводить дослідження сприйняття бренду роботодавця серед представників зовнішньої цільової аудиторії.
7. Компанія досліджує інформацію, зокрема відгуки, опубліковані в засобах масової інформації й розміщені в мережних ресурсах.
8. Компанія формулює ціннісні пропозиції щодо вакансії з урахуванням різних цільових груп.
9. Компанія регулярно переглядає ціннісні пропозиції з огляду на різноманітні внутрішні та зовнішні чинники.
10. Компанія має базу даних талановитих фахівців, яких вона хоче бачити на різних посадах.
11. На корпоративному сайті створено розділ, присвячений питанням розвитку кар'єри в компанії.
12. Компанія використовує спеціальні комп'ютерні програми для автоматизації процесів добору та оцінювання персоналу.
13. У компанії сформовано перелік лідерських компетенцій, які мають розвивати співробітники різних рівнів.
14. У компанії створено належні умови для участі менеджерів у програмах розвитку лідерства.
15. У компанії розроблено та реалізуються програми з менторингу та коучингу з метою передавання знань і розвитку людського потенціалу.
16. У компанії розробляються програми кар'єрного зростання для співробітників.

17. Кожен співробітник компанії має план розвитку кар'єри, який щороку переглядається.

18. Компанія досліджує рівень задоволення працівників роботою та (або) соціально-психологічний клімат не рідше від одного разу на рік.

19. Компанія бере участь у щорічних конкурсах на звання кращого роботодавця.

20. У компанії сформовано показники оцінювання ефективності роботи щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Обробка результатів

0–5 пунктів — компанія лише починає роботу щодо формування бренду роботодавця;

6–11 пунктів — компанії ще потрібно багато працювати у напрямі формування бренду роботодавця.

12–17 пунктів — компанії потрібно ще кілька кроків для того, щоб бути з-поміж лідерів.

18–20 пунктів — компанія є одним із найкращих роботодавців.

**Проекти переможців конкурсу
«Премія HR-бренд Україна 2016»¹**

Номінація «Світ»

I місце

Назва компанії: SoftServe

Назва проекту: Learning Ecosystem (Навчальна Екосистема)

Анонс проекту

Для компанії SoftServe питання навчання та професійного розвитку працівників вельми актуальні, як і для IT-сектору загалом. У результаті стрімкого розвитку останнього в усьому світі і в Україні зокрема IT-компанії опинилися перед справжнім викликом щодо залучення кваліфікованих фахівців. Попит на IT-фахівців перевищує їх пропонування, кваліфікаційні вимоги до працівників постійно зростають. Тих знань і вмінь, які давали змогу IT-фахівцям досягати успіху ще кілька років тому, сьогодні вже недостатньо. З урахуванням ситуації на ринку праці в IT-секторі та з метою забезпечення розвитку компанії вищим керівництвом було прийняте рішення щодо створення ефективної платформи для навчання та професійного розвитку працівників.

Було поставлено завдання побудувати справжню навчальну екосистему, що успішно поєднує в собі різні складові — працівників, тренерів, експертів, контент, процеси, технології, різноманітні формати навчання, експертизу, зовнішні та внутрішні ресурси, з метою формування інноваційного та динамічного середовища для навчання і професійного розвитку працівників.

Першим важливим кроком у розробленні навчальної екосистеми компанії SoftServe можна вважати заснування у 2006 р. Корпоративного університету. З того часу було реалізовано чимало різних проєктів та ініціатив, які допомогли сформувати навчальну екосистему, що забезпечує системний підхід до розвитку працівників, охоплює всі категорії персоналу й відповідає бізнес-потребам компанії SoftServe.

II місце

Назва компанії: Cogum Group

Назва проекту: Система управління знаннями (3C: Core Competencies Centre)

Анонс проекту

Ключова компетенція Cogum — експертиза в гірничодобувному бізнесі — ґрунтується на знаннях працівників і багаторічному досвіді роботи в складних гірничо-геологічних умовах. Проблема капіталізації знань у компанії актуалізувалася внаслідок зміни поколінь (вік рідкіс-

¹Сайт Премія HR-бренд Україна [<http://hrbrand.com.ua>].

них фахівців перевищує 40 років) і невисокої ефективності навчальних програм, що їх пропонують зовнішні провайдери.

Упровадження системи управління знаннями дозволило успішно акумулювати інтелектуальний капітал усередині компанії та мінімізувати ризики витоку інформації.

За рік без залучення зовнішніх провайдерів компанія збудувала ефективну систему корпоративного навчання для своїх працівників і клієнтів. Поєднання аудиторних і дистанційних програм дає змогу внутрішнім тренерам одночасно проводити навчання в шести країнах. Ефективність навчання збільшилася майже на 20 %.

Крім того, коефіцієнт якості роботи тренерів зріс до 92 %, показник якості навчання збільшився на 20 %, показник лояльності персоналу та задоволеності роботою в компанії зріс на 15 %.

Ефективність проекту підтверджують показники діяльності компанії:

— у 2015 р. на тлі загальної негативної динаміки машинобудівного ринку компанія збільшила виручку на 7 % і вийшла на точку беззбитковості;

— комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів (реалізація обладнання з обов'язковим навчанням щодо його правильної експлуатації) дав змогу досягти конкурентної переваги на зовнішніх ринках — експортні поставки в 2015 р. збільшилися на 6,6 %.

III місце

Назва компанії: ПрАТ «МетЛайф»

Назва проекту: Залучення співробітників через Корпоративні Соціальні Ініціативи

Анонс проекту

В умовах постійних внутрішніх і зовнішніх змін важливо зберігати і підтримувати «здоров'я компанії», де працівники не тільки працюють, але й мають одностайність, людей, які поділяють цінності, мають однакові інтереси та захоплення. Важливо створити середовище, в якому цінуються професіоналізм, чесність, відкритість і небайдужість. Таке місце роботи неможливо створити без залучення тих, хто працює поряд. Тому спочатку ініціатори залучили кількох активістів, які згодом залучили своїх друзів і колег, і в такий спосіб вдалося створити піраміду активності, небайдужості та підтримки. Результатом стала реалізація таких проєктів:

— Організаційне здоров'я (Organizational Health);

— Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility);

— Різноманітність та залучення (Diversity & Inclusion);

— Здоровий спосіб життя (Wellness);

— Клієнтоорієнтованість (Customer centricity).

Корпоративні соціальні ініціативи були започатковані в головному офісі МетЛайф реалізовані на локальному рівні. Згодом вони переросли у щось важливіше, ніж просто цифри чи факти; вони переросли у віру,

що кожен може самостійно вирішувати, як ставитися до виконання своїх щоденних обов'язків, чи зростати далі, чи долучатися до різних ініціатив. Корпоративні соціальні ініціативи згуртували та надихнули колектив. На святкуванні Дня народження компанії під час акції «За що я люблю МетЛайф» один із співробітників написав: «...за те, що тут ти можеш робити правильні речі».

Номінація «Україна»

I місце

Назва компанії: Національний Банк України

Назва проекту: ПЕРСОНАЛЬна трансформація НБУ

Анонс проекту

НБУ як організація формувався протягом 25 років. За цей час було закладено фундамент національної фінансової системи та монетарної політики: упроваджено національну валюту, створено систему внутрішніх розрахунків, систему готівкового обігу тощо. Утім попри наявні здобутки НБУ опинився в умовах швидких змін зовнішньої кон'юнктури, за яких стан і динаміка розвитку центрального банку України вже не відповідали вимогам часу. Події 2013–2014 рр. відкрили можливості для зміни системи державного управління, і НБУ не став винятком.

Одним з перших рішень нового керівництва НБУ було рішення змінити підходи до роботи з персоналом. Нова команда HR, що прийшла до Національного банку, зробила великий крок вперед — HR став партнером і драйвером трансформації НБУ. У 2014–2016 рр. HR став прикладом проведення швидких і ефективних організаційних змін, упровадження нових стандартів стратегічного планування, нової системи управління персоналом, зокрема методології стратегічного планування, створення моделі корпоративних компетенцій, системи управління за цілями, оновлення системи оплати праці, створення нової системи навчання та розвитку, оновлення корпоративної культури, управління талантами та системи стажування.

Результати роботи команди HR вирізняються актуальністю, системним підходом, що має велике значення не тільки для організації, але й для всієї країни.

II місце

Назва компанії: ТОВ «Агросперіс»

Назва проекту: Підприємць нового покоління в агробізнесі

Анонс проекту

Метою проекту є формування на основі унікальних рішень і інновацій нового покоління підприємців у агробізнесі, які реалізують нові підходи й алгоритми мислення, приймають розумні рішення і сприяють забезпеченню ефективності бізнесу.

Здобутки проекту:

— розробка й упровадження унікальних ІТ-рішень — бізнес-моделювання та інших інструментів розвитку підприємницьких навичок у менеджерів. Це змінило підходи до прийняття рішень, зокрема на основі оцінки ризиків і стратегії з використанням ІТ-технологій;

— забезпечення максимальної залученості співробітників компанії і формування відчуття причетності до результатів роботи за допомогою впровадження програми участі в прибутках і програми інвестування власних заощаджень у розвиток компанії;

— розробка й упровадження КРІ для всіх ключових співробітників, регулярний розрахунок показників у програмі ІС і формування рейтингів працівників;

— розробка програми формування та підготовки кадрового резерву, яка сприяла зміні парадигми мислення стажистів і молодих працівників і навчила їх комплексно мислити на рівні успішних підприємців.

Компанія вірить, що, змінюючи і розвиваючи себе, вона виходить на якісно новий рівень агробізнесу в Україні.

III місце

Назва компанії: Телерадіокомпанія «Студія 1+1»

Назва проекту: Освітній бізнес-проект «Вища Школа Media&Production. Сміливість зростати!»

Анонс проекту

Проект «Вища Школа Media&Production» є унікальним освітнім бізнес-проектом компанії «1+1 медіа», метою якого є розвиток медіа ринку України, вирішення проблеми дефіциту кадрів, формування кадрового резерву, а також одержання компанією стабільного додаткового прибутку.

Під час побудови системи управління персоналом компанія зіткнулася з викликом — обмеженістю кваліфікованих фахівців у медіа сфері та браком програм якісної медіа освіти. Після виявлення причин, аналізу стану ринку та готовності компанії до виходу на новий рівень було прийнято рішення створити свій навчальний проект — Вищу Школу Media&Production, що дозволить вирішити кадрові завдання не тільки компанії, але й ринку загалом.

Лекторами школи стали ліпші фахівці з різних напрямів, які пройшли додаткове навчання: тренінг для тренерів і тренінг із методології розробки навчальних програм.

Навчання у Вищій Школі Media&Production здійснюється за шістьма напрямками:

- телевиробництво;
- журналістика та новини;
- ведучі програм;
- нові медіа;
- медіа менеджмент;
- дитяча школа.

Усього налічується 17 курсів і освітніх програм, задіяні 80 лекторів, що є професіоналами у своїй сфері.

Вища Школа Media&Production також проводить профільні майстер-класи та семінари для професіоналів медіа сфери і сфери digital від визнаних іноземних фахівців.

Номінація «Регіон»

I місце

Назва компанії: ТОВ «Метінвест Холдинг»

Назва проекту: Від «комплексного обіду» до «шведського столу»; краудсорсинг у формуванні індивідуального соціального пакета працівників.

Анонс проекту

Про краудсорсинг як про тренд говорять у всьому світі. Представники українського бізнесу тільки починають упроваджувати цей інструмент в управлінські та HR-практики. Однак ще у 2012 р. HR-команда компанії Метінвест використала цей підхід для зміни моделі соціального пакета на ММК імені Ілліча.

Після приєднання підприємства до складу групи перед керівництвом постало непросте завдання — для підвищення задоволеності персоналу необхідно було переглянути старий і громіздкий колективний договір. Будь-які ініціативи нового менеджменту негативно сприймалися профспілковими організаціями та представниками старої системи. Саме тоді було прийнято рішення з'ясувати у самих співробітників, які соціальні блага вони хотіли б одержувати. За результатами дослідження, яким було охоплено 9000 респондентів, було сформовано п'ять комплексних соціальних пакетів залежно від потреб кожної цільової аудиторії.

У 2015 р. з урахуванням нових запитів для більшої індивідуалізації пакети були розбиті на окремі опції, кожна з яких маркувалася певною кількістю балів. Кожен співробітник має можливість сформулювати власний індивідуальний соціальний пакет у межах 100 балів.

У результаті реалізації проекту задоволеність персоналу ММК імені Ілліча соціальним пакетом збільшилася на 29 %, рівень довіри до вищого керівництва виріс на 31 %, і, хоч це не було основним завданням проекту, витрати на соціальний пакет на одного працівника підприємства знизилися на 48 %.

II місце

Назва компанії: ПАТ «Теремно Хліб»

Назва проекту: «Теремно — постійний рух» (історія про те як нові цінності змінюють компанію)

Анонс проекту

Метою проекту є формування в компанії єдиної корпоративної культури, що відповідає стратегічним цілям.

Завдання проекту:

- трансформація культури компанії, яка ґрунтується на цінностях;
- побудова системи управління на основі цінностей компанії;
- формування внутрішнього та зовнішнього бренду.

Потреба змінюватися була продиктована ринком. За останні 25 років світ змінився, а компанія не рухалася з місця, залишаючись неконкурентоспроможною. Для компанії важливо було знайти та розвинути свою унікальність, не втративши наявних здобутків і напрацювань, при цьому трансформуватися відповідно до вимог часу та ринку.

Компанія почала роботу з цінностей, розуміючи, що це найліпший інструмент трансформації компанії. Було сформовано основні цінності компанії, спрямовані на її розвиток: команда – якість – відповідальність – досконалість. Основний акцент було зроблено на драйверних цінностях — відкритості та розвитку. Було сформовано сильну та згуртовану команду відповідно до нових цінностей *ТЕРЕМНО*. Було впроваджено систему КАЙДЗЕН управління, яка спрямована на розвиток компанії. Усі проекти компанії розробляються з урахуванням її цінностей. Стратегія компанії — зростати, несучи в собі історію попередніх поколінь, але пристосовуючись до зовнішнього середовища, долаючи зовнішні перешкоди, та розвиватися, даючи силу новим поколінням.

Номінація «Столиця»

I місце

Назва компанії: Dentsu Aegis Network Ukraine, AdPro Ukraine

Назва проекту: Стажування глухонімих і з вадами слуху в компанії AdPro

Анонс проекту

Digital-агентство AdPro реалізувало проект стажування для кандидатів з обмеженими слуховими можливостями. Мета стажування: забезпечити агентство претендентами з високою лояльністю, реалістичними зарплатними очікуваннями і низькою плинністю. Додатково агентство поставило перед собою комунікаційні цілі:

- продемонструвати кандидатам з вадами слуху ширші можливості для працевлаштування;
- подолати стереотип про труднощі взаємодії з людьми з особливими потребами (як серед роботодавців, так і серед персоналу);
- заявити на ринку праці про можливості цієї цільової аудиторії й у такий спосіб популяризувати працевлаштування людей з вадами слуху серед українських компаній.

Стажування проходило за напрямками «Дизайн», «Фінанси», «Контекстна реклама». У рамках проекту були розроблені навчальні матеріали для стажистів, інструкції щодо комфортної взаємодії з людьми з вадами слуху, створено сайт для полегшення спілкування.

За результатами проекту було працевлаштовано 30 % стажистів з особливими потребами.

II місце

Назва компанії: Телерадіокомпанія «Студія 1+1»

Назва проекту: Ближче до ТБ. Від «на ТБ через знайомство» до «на ТБ через талант»

Анонс проекту

Основна проблема, з якою зіштовхується кожна компанія, котрій потрібно заповнити наявні вакансії низового рівня, — невідповідність підготовки молодих фахівців вимогам ринку. Мало хто з випускників чітко розуміє, чого від них очікують роботодавці. Крім того, в університетах немає необхідного обладнання (особливо це стосується спеціальностей, пов'язаних з телебаченням, оскільки вартість професійного телевізійного обладнання висока). Професійна робота вимагає практичного досвіду, якого студентам і випускникам часто бракує, унаслідок чого їхні резюме навіть не розглядаються. Крім досвіду в кожній компанії є свої унікальні вимоги щодо цінностей та відповідності корпоративній культурі. Важко знайти досвідченого професіонала, який відповідав би корпоративній культурі і цінностям і володів би достатньою мотивацією для роботи в конкретній компанії.

На сьогоднішній день у більшості компаній на таких розвинених ринках, як FMCG, фармацевтичний та ін., розроблено спеціалізовані програми стажувань для студентів. Водночас на молодому динамічному медіа ринку бракує системних програм стажування. Зазвичай студенти потрапляли в медіа-компанії випадково, наприклад, у рамках формальних навчальних практик або за протекцією родичів і знайомих, пов'язаних з медіа.

Компанія проаналізувала медіа ринок праці й дійшла висновку, що вирішити проблему щодо залучення в компанію молодих фахівців можна завдяки запровадженню програми стажування.

Результати впровадження програми стажування перевищили всі очікування і дали змогу не тільки істотно зекономити витрати на добір персоналу, але й мотивувати до ефективнішої роботи наявних працівників. Це, своєю чергою, сприяло підвищенню ефективності діяльності компанії загалом.

III місце

Назва компанії: ДП «Мелексіс-Україна»

Назва проекту: Inspiring future for Ukrainian engineering

Анонс проекту

Компанія «Мелексіс» робить вагомий внесок у популяризацію та розвиток технічної освіти в Україні. Проекти, спрямовані на поліпшення ситуації на ринку праці технічних фахівців, згодом переросли в Програму з упровадження освітніх ініціатив для дітей, школярів, студентів і викладачів, яка дістала назву «Inspiring future for Ukrainian engineering». Компанія вірить, що такі ініціативи сприятимуть відродженню галузі мікроелектроніки в Україні.

Авторами Програми є локальний управлінський комітет компанії, HR та адміністративна команди.

Програма «Inspiring future for Ukrainian engineering» містить такі проекти:

— Проект для студентів «University Cooperation Program» (реалізується з 2007 р.), що передбачає стажування студентів у офісі та навчання в лабораторіях НТУУ «КПІ»;

— Проект для викладачів технічних вишів «University Lecturers Program» (реалізується з 2016 р.);

— Проект для школярів STEM: професії майбутнього (Science, Technology, Engineering and Math), що реалізується спільно з Центром корпоративної соціальної відповідальності (CSR Ukraine) з 2015 р.;

— Проект для дітей «Наука їде до дітей», що реалізується спільно з міжнародним благодійним фондом «Helpyoung» з 2014 р.;

— Активності освітньої спрямованості:

- створення інноваційних технічних експонатів для дітей спільно з музеєм науки та техніки «Експериментаніум» (з 2016 р.);

- участь у проекті інклюзивної освіти для дітей з вадами зору спільно з Українською Біржею Благодійності: закупівля Брайлівських друкарських машинок, ноутбуків і пакетів програм для незрячих дітей (2013 р.).

Посадова інструкція фахівця з розвитку бренда роботодавця

1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає завдання, обов'язки, права і відповідальність фахівця з розвитку бренда роботодавця.

1.2. Структурний підрозділ: служба персоналу.

1.3. Професійна група: Професіонали.

1.4. Порядок призначення на посаду та звільнення з посади.

Фахівець з розвитку бренда роботодавця призначається на посаду і звільняється з посади наказом директора за поданням директора з управління персоналом з дотриманням вимог чинного законодавства України.

Порядок призначення на посаду та звільнення з посади регламентується Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

1.5. Посадове підпорядкування:

1.5.1	Пряме підпорядкування	директору з управління персоналом
1.5.2	Віддає розпорядження	—
1.5.3	Працівника заміщає	особа, призначена наказом директора підприємства за поданням директора з управління персоналом, яка отримує відповідні права і несе відповідальність за належне виконання покладених на неї обов'язків
1.5.4	Працівник заміщає	—

1.6. Умови роботи.

Режим роботи фахівця з розвитку бренда роботодавця визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Тривалість щорічної відпустки дорівнює 24 календарних дні. Порядок надання відпустки регламентується правилами внутрішнього трудового розпорядку.

1.7. Оцінювання фахівця з розвитку бренда роботодавця.

Директор з управління персоналом оцінює роботу фахівця з розвитку бренда роботодавця регулярно у процесі щоденного виконання ним визначених цією посадовою інструкцією завдань і обов'язків.

Щокварталу визначається рівень виконання ключових показників діяльності.

Підсумкове оцінювання результатів праці та рівня розвитку компетенцій здійснюється оцінювальною комісією періодично, але не рідше, ніж раз у два роки.

1.8. Умови оплати праці та матеріального заохочення:

Посадовий оклад фахівця з розвитку бренда роботодавця встановлюється відповідно до штатного розпису підприємства.

Умови матеріального заохочення фахівця з розвитку бренда роботодавця визначаються правилами внутрішнього трудового розпорядку та положенням про оплату праці.

1.9. У своїй діяльності фахівець з розвитку бренда роботодавця керується:

- Конституцією України;
- Кодексом законів про працю України та іншими законодавчими та нормативними актами, що містять норми трудового права;
- Статутом;
- Правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- Положенням про персонал;
- Правилами охорони праці та техніки безпеки;
- Положенням про службу персоналу;
- Цією посадовою інструкцією.

У своїй діяльності фахівець з розвитку бренда роботодавця керується також наказами та розпорядженнями директора підприємства та директора з управління персоналом.

2. Завдання та обов'язки

Фахівець з розвитку бренда роботодавця:

2.1. Розробляє політику та стратегію підприємства у сфері розвитку бренда роботодавця.

2.2. Розробляє та реалізує проекти з розвитку бренда роботодавця.

2.3. Формує цільову аудиторію HR-брендування та визначає потреби цільових груп.

2.4. Досліджує позиції підприємств – конкурентів на ринку праці.

2.5. Досліджує бренд роботодавця підприємства.

2.6. Формує концепцію бренду роботодавця: ціннісні пропозиції для представників різних цільових груп.

2.7. Розробляє план заходів з розвитку бренду роботодавця з використанням різних інструментів і засобів комунікації.

2.8. Налагоджує зв'язки з партнерами на ринку праці: навчальними закладами, рекрутинговими агентствами, центрами зайнятості, тренінговими, консалтинговими компаніями, засобами масової інформації та ін.

2.9. Реалізує заходи з формування лояльності представників цільових груп до бренду роботодавця.

2.10. Організовує проведення днів відчинених дверей, презентацій і конференцій з метою розвитку бренду роботодавця.

2.11. Розробляє програми інтеграції бренду роботодавця в систему управління персоналом.

2.12. Організовує навчання керівників щодо набуття навиків розвитку бренду роботодавця.

- 2.13. Складає бюджет витрат на заходи з розвитку бренда роботодавця.
- 2.14. Здійснює моніторинг і оцінює ефективність заходів з розвитку бренда роботодавця.

3. Права

Фахівець з розвитку бренда роботодавця має право:

- 3.1. Представляти інтереси підрозділу у взаємовідносинах з іншими підрозділами підприємства.
- 3.2. Брати участь у розробленні стратегії розвитку, перспективних і поточних планів роботи підрозділу.
- 3.3. Залучати з інших організацій фахівців у сфері управління персоналом, зокрема консультантів, експертів, рекрутерів, психологів, тренерів.
- 3.4. Вносити на розгляд керівника пропозиції щодо зміни політики у сфері розвитку бренда роботодавця, удосконалення роботи, пов'язаної з виконанням своїх посадових обов'язків.
- 3.5. Повідомляти безпосередньому керівникові про виявлені недоліки у діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення тощо.

4. Внутрішні та зовнішні комунікації

- 4.1. Фахівець з розвитку бренда роботодавця одержує розпорядження від директора з управління персоналом в усній чи письмовій формі.
- 4.2. Для якісного та оперативного виконання своїх завдань і обов'язків фахівець з розвитку бренда роботодавця може взаємодіяти з іншими посадовими особами підприємства.
- 4.3. Під час звернення до фахівця з розвитку бренда роботодавця працівників інших структурних підрозділів підприємства він зобов'язаний відреагувати у межах своєї компетенції.
- 4.4. Фахівець з розвитку бренда роботодавця надає методичну допомогу директору з управління персоналом, керівникам структурних підрозділів, іншим посадовим особам з питань чинних внутрішніх нормативних документів, які стосуються розвитку концепції бренда роботодавця, корпоративних правил, норм, стандартів, інструкцій тощо.

5. Відповідальність

Фахівець з розвитку бренда роботодавця несе відповідальність:

- 5.1. За якісне та своєчасне виконання завдань і обов'язків, передбачених документами, що регламентують його діяльність.
- 5.2. Своєчасну та якісну підготовку документів.
- 5.3. Надання достовірної інформації з питань, що належать до компетенції.
- 5.4. Відповідність чинному законодавству проектів документів, які він готує.

- 5.5. Збереження інформації, яка є комерційною таємницею.
- 5.6. Рациональне використання фінансових, матеріальних, технічних, інших засобів.
- 5.7. Додержання трудової дисципліни, правил техніки та пожежної безпеки, корпоративних правил, стандартів, норм і положень.

6. Повинен знати

Фахівець з розвитку бренда роботодавця повинен знати:

- 6.1. Трудове законодавство, інші законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали у сфері управління персоналом.
- 6.2. Організаційну структуру, персональний склад підприємства, стратегію та перспективи його розвитку.
- 6.3. Кадрову політику та стратегію підприємства.
- 6.4. Економіку, основи стратегічного управління, бізнес-планування, проектного менеджменту, маркетингу, засоби комунікації.
- 6.5. Економіку, організацію, соціологію та психологію праці.
- 6.6. Методи дослідження та аналізу кон'юнктури ринку праці.
- 6.7. Методи проведення соціологічних досліджень.
- 6.8. Методи оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку праці.
- 6.9. Методи економічного та статистичного аналізу.
- 6.10. Технологію визначення цільових груп і формування ціннісних пропозицій для них.
- 6.11. Процедуру та методи планування потреби в персоналі, аналізу робіт, добору, навчання, оцінювання персоналу.
- 6.12. Процедуру працевлаштування, укладання трудового договору, уведення в посаду, адаптації, звільнення працівників.
- 6.13. Методику визначення лояльності працівників до підприємства.
- 6.14. Технологію проведення мотиваційного моніторингу, проектування компенсаційного пакета, методи нематеріальної мотивації.
- 6.15. Способи налагодження контактів з діловими партнерами.
- 6.16. Етику ділового спілкування та ведення переговорів.
- 6.17. HR-бюджетування.
- 6.18. Автоматизовані систем управління персоналом.
- 6.19. Правила та норми охорони праці, техніки безпеки, гігієни праці й протипожежної безпеки.

7. Кваліфікаційні вимоги

Провідний фахівець з розвитку бренда роботодавця: вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професією фахівця з розвитку бренда роботодавця I категорії — не менше 2 років.

Фахівець з розвитку бренда роботодавця I категорії: вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); для магістра — без

вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією фахівця з розвитку бренда роботодавця II категорії — не менше 2 років.

Фахівець з розвитку бренда роботодавця II категорії: вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст). Стаж роботи за професією фахівця з розвитку бренда роботодавця — не менше 1 року.

Фахівець з розвитку бренда роботодавця: вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

8. Вимоги до компетенцій

Фахівець з розвитку бренда роботодавця повинен володіти такими компетенціями:

8.1. Уміння оцінювати конкурентні позиції підприємства на ринку праці.

8.2. Уміння визначати цільову аудиторію і формувати ціннісні пропозиції для різних цільових груп.

8.3. Уміння оцінювати лояльність працівників до підприємства, проводити мотиваційний моніторинг.

8.4. Уміння розробляти програми посилення лояльності та мотивації персоналу.

8.5. Навики розроблення HR-бюджету.

8.6. Комунікативні навики, зокрема уміння налагоджувати контакт, навики проведення переговорів, презентацій.

8.7. Уміння знаходити, аналізувати та ефективно використовувати інформацію.

8.8. Уміння урахувувати інтереси різних сторін, вирішувати конфлікти.

8.9. Уміння оцінювати ефективність заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця та ін.

9. Показники результативності діяльності

Показники результативності діяльності фахівця з розвитку бренду роботодавця:

9.1. Скорочення фінансових витрат на добір персоналу, зокрема на ключові посади.

9.2. Збільшення кількості кандидатів, які відгукнулися на оголошення про наявні на підприємстві вакансії.

9.3. Збільшення відсотка посад, заповнених працівниками, рекомендованими співробітниками підприємства.

9.4. Скорочення часу заповнення вакансії.

9.5. Збільшення відсотка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін.

9.6. Скорочення періоду адаптації нових працівників.

9.7. Скорочення плинності персоналу.

9.8. Збільшення середньої тривалості роботи працівників на підприємстві.

9.9. Підвищення індексу лояльності працівників за результатами опитування (анкетування).

9.10. Підвищення індексу задоволення працівників роботою на підприємстві за результатами опитування (анкетування).

10. Заключні положення

10.1. Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один із яких зберігається на підприємстві, інший — у працівника.

10.2. Завдання, обов'язки, права і відповідальність можуть бути доповнені і змінені відповідно до змін у структурі, завданнях і функціях структурного підрозділу.

10.3. Зміни і доповнення в цю посадову інструкцію вносяться наказом директора підприємства.

10.4. Доповнення і зміни

№ з/п	Пункт посадової інструкції, який змінюється	Нова редакція	Дата зміни

Керівник
структурного підрозділу

_____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали)
« ____ » _____ р.
(дата)

Узгоджено:

Юрисконсульт

_____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали)
« ____ » _____ р.
(дата)

З інструкцією ознайомлений

_____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали)
« ____ » _____ р.
(дата)

Наукове видання

ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

**БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ:
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ
ТА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ**

Монографія

Редактор *Н. Путівкіна*
Художник обкладинки *Є. Мироненко*
Коректор *Н. Довгань*
Верстка *О. Михолат*

Підп. до друку 28.02.18. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 13,48.
Обл.-вид. арк. 15,34. Наклад 300 пр. Зам. 17-5382.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток