

Список використаних джерел

1. Simon J.L. The economic consequences of immigration J.L. Simon. N.Y., 1989. P. 15–18.
2. Ніколаєвський В.М., Прохоренко Н.Є. Теоретико-методологічні засади вивчення міграції населення. Вісник міжнародного слов'янського університету. 2009. Т. 12. №1. С. 34-39.
3. Шелюк В. Соціальна міграція: Етапи, функції, типи Перспективи. 2001. № 3(15). С. 45-50.
4. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 Редкол. Київ. Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
5. Стефанишин О.В. Людський потенціал економіки України. Львів. видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с.
6. Баланюк Д.М. Вісник СевДТУ. Вип. 91 Севастополь: Вид-во СевНТУ, 2008.
7. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика. Хмельницький: ХНУ, 2009. 223 с.
8. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза. Донецьк, НАН України. Ін-т економіки пром-сті, 2006. 208 с.
9. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2014 рік. Хмельницький, 2015. 404 с.

Дата надходження до редакції: 30.04.2019

УДК 658.114.2:005.21:339.138:7.012-31:331.105.2-057.15

В.Ф. Оберемчук, кандидат економічних наук, доцент,
О.В. Дегтяр, студентка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
м.Київ, Україна

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЙОГО РОЗВИТКУ

В статті розкрито сутність концепції бренду роботодавця та висвітлено механізми розвитку бренду роботодавця. Результати анкетування та власного дослідження брендів проаналізовано з точки зору формування успішної HR-стратегії компанії.

Ключові слова: Бренд роботодавця, брендинг, HR-стратегія, персонал.

Постановка проблеми. В сучасних умовах гострої конкурентної боротьби за висококваліфікованих фахівців на ринку праці вирішальне значення має не лише формування бренду роботодавця, але й його збереження і розвиток протягом тривалого періоду.

Брендинг роботодавців є невід'ємною частиною загальної стратегії успішних компанії в усьому світі. На сьогодні зростає попит на експертні знання та світовий досвід у створенні та впровадженні бренду роботодавця. У той же час, різні компанії формують і реалізують свою стратегію бренду по-різному.

Компанія з успішним брендом роботодавця - це компанія, в якій існує тісний зв'язок між роботодавцем, корпоративним і споживчим брендом. Створивши успішний бренд роботодавця, компанія зможе значно розширити свої можливості у залученні освічених і висококваліфікованих співробітників. Зважаючи на це, роботодавець повинен розуміти, що позитивний бренд роботодавця приведе компанію до успіху, а нехтування таким видом діяльності може мати негативні наслідки.

Саме тому питання вдосконалення стратегії брендингу роботодавця є актуальним і призвело до вибору теми статті.

Задля успішного функціонування на ринку, компанії мають володіти певними конкурентними перевагами. Одним із шляхів є формування конкурентних переваг на ринку праці є формування бренда компанії як роботодавця та впровадження стратегії його розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування та розвитку бренду роботодавця набуває всебічного наукового обговорення на фоні переорієнтації компаній з матеріальних цінностей на нематеріальні. Серед визначних робіт із даної проблематики слід зазначити роботи С. Барроу, Т. Амблера, Б. Мінкінгтона, Р. Мослі та інші.

Термін "бренд роботодавця" вперше був використаний Т. Амбером і С. Барроу в 1990-х роках. Вони визначають бренд роботодавця як сукупність функціональних, психологічних та економічних вигод, що надаються роботодавцем та ідентифікуються з ним. Також Т. Амбер і С. Барроу запропонували використовувати цей термін у сфері управління людськими ресурсами [1]. С. Барроу і Р. Мослі описують причини, чому компанії повинні розвивати свій бренд роботодавця і як підвищити лояльність працівників [2]. У книзі Б. Мінкінгтона "Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain" бренд роботодавця визначається як "образ організації як чудового місця для роботи з точки зору співробітників і ключових зацікавлених сторін (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші)". Автор також підкреслює провідну роль лідерів у створенні та розвитку бренду роботодавця[3].

Пізніше ці вчені також додали поняття «талант» у своє бачення бренду роботодавця. Це свідчить про те, що компанія є привабливим місцем для створення попиту на ринку праці. З метою залучення, утримання і найму висококваліфікованого кандидата на конкретну роботу в потрібний час з

бажаними результатами. Отже, компанія стає відомою не тільки своєю продукцією, але і своїми талантами.

Проте на даний момент недостатньо напрацювань щодо формування стратегії розвитку бренда роботодавця із урахуванням сучасних тенденцій та пріоритетів пошукувачів місця роботи і безпосередньо персоналу компанії.

Виклад основного матеріалу. Брендинг роботодавців визначається як здатність компанії розрізняти та стимулювати свою ідентичність по відношенню до цільової групи кандидатів, яку вона прагне найняти[4]. Бренд роботодавця також можна визначити як репутацію компанії на ринку праці як роботодавця. Суть полягає в тому, щоб використовувати брендинг для підкреслення репутації компанії як роботодавця, з метою приваблення як шукачів роботи, так і своїх співробітників. На нашу думку, бренд роботодавця – позитивний образ компанії як найкращого місця роботи для персоналу та потенційних співробітників, який створюється на основі вивчення поведінки і запитів потенційних та існуючих співробітників.

Оскільки конкуренція на ринку праці з кожним днем зростає і стає більш жорстокою, брендинг роботодавця є найважливішим інструментом для компаній у прагненні виділитись серед великої кількості роботодавців-конкурентів і залучити кращих нових талантів.

Кваліфіковані фахівці, які володіють знаннями і досвідом, виберуть для своєї зайнятості кращу компанію-роботодавця. Потрапити в список кращих роботодавців означає для компанії не тільки те, що вона буде виглядати вигідніше на тлі її конкурентів, а й те, що бюджет кадрової служби буде врятований за допомогою економії коштів на набір і навчання.

Вважаємо, що не менш важливою метою створення бренду роботодавця є збереження образу компанії в очах вже працюючих співробітників. Це допоможе підвищити продуктивність: працівники прагнуть відповідати заявленому рівню своєї компанії, прагнуть працювати якомога краще (наприклад, залишатися на своїх позиціях або рухатися по кар'єрних східцях). Крім того, привабливий бренд допоможе зменшити плинність кадрів.

Компанії з сильним брендом роботодавця можуть отримати такі важливі конкурентні переваги, як:

- здатність залучати кваліфікованих фахівців швидше і з меншими витратами;
- наявність більш задіяних та вмотивованих працівників;
- спроможність довше утримувати кращих працівників компанії;
- зменшення плинності кадрів;
- зниження вартості навчання працівників;
- збільшення рівня задоволеності клієнтів та їх лояльності;

- зростання ініціативності, творчості та інноваційності з боку працівників.

Брендинг роботодавця дозволяє організації створювати бажаний імідж у свідомості як потенційних, так і поточних співробітників.

На основі досліджень інтернет-платформи Universum про позиціонування компанії через брендинг роботодавця, пропонуємо до використання алгоритм проведення брендингу роботодавця (Рис. 1.1).

Компанії, які впроваджують стратегію брендингу роботодавця, орієнтовані виключно на розвиток талантів або розроблення ціннісної пропозиції роботодавця. Вони звертають недостатньо уваги на можливості розвитку бренду роботодавця в організації, а це може забезпечити більшу віддачу від інвестицій та впливу бізнесу на розподіл ресурсів. Немає сенсу залучати найкращих талантів, якщо компанія не може надихати їх, мотивувати і утримувати.

Реалізація стратегії бренду роботодавця є складним процесом і включає багато зацікавлених сторін. Для визначення важливості бренду роботодавця та його впливу на позицію підприємства на ринку праці, нами було проведено дослідження на матеріалах компанії Carlsberg Ukraine.

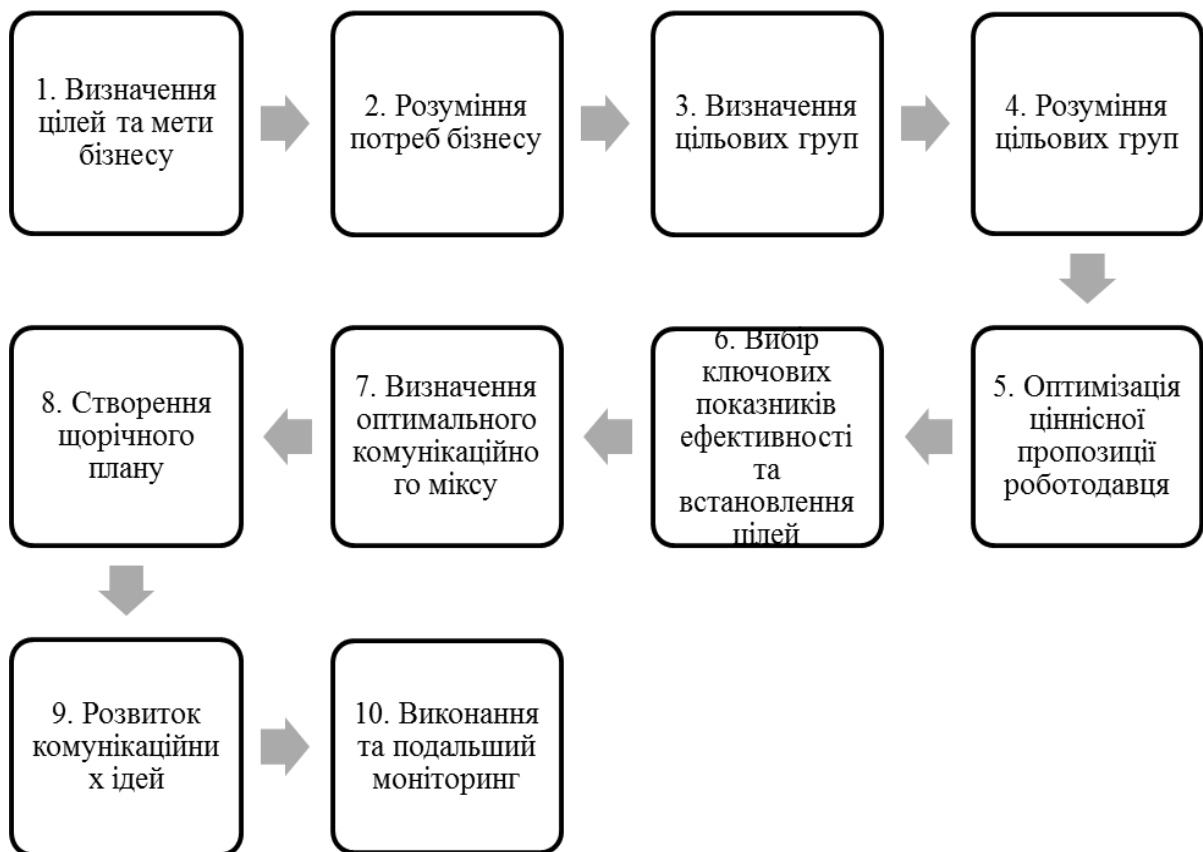


Рис. 1.1. Алгоритм брендингу роботодавця (удосконалено та доповнено згідно[5])

Carlsberg Ukraine увійшла до рейтингу кращих українських роботодавців видання «Капітал 500. Найкращі роботодавці України». Паралельно з рейтингом «Капіталу» проходило оцінювання HR-команд найбільших роботодавців, організатором якого виступила асоціація професіоналів у галузі управління персоналом - HRForum. За результатами оцінки незалежних експертів HR-команда Carlsberg Ukraine була удостоєна першого місця в галузевому списку кращих роботодавців ринку алкогольної продукції та пива. У Carlsberg Ukraine працює 1454 штатний співробітник. Згідно з бізнес-стратегією компанії, працівники є головною цінністю організації. Компанія докладает багато зусиль для розвитку та навчання персоналу, забезпечує безліч професійних тренінгів та корпоративних програм для підвищення кваліфікації співробітників.

Carlsberg Ukraine приділяє велику увагу формуванню бренду роботодавця та покращенню свого іміджу серед існуючих працівників та на ринку праці в цілому. Компанією було впроваджено програми, які спрямовані на розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації, та вмотивованості. Розроблена та діє програма адаптації новоприйнятих працівників до максимально ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків, прийняття ними корпоративної культури та політик компанії, а також забезпечення їм належної підтримки. Також, на підприємстві ефективно працює система дистанційного навчання робітників та фахівців з метою підвищення кваліфікації та вдосконалення особистих якостей персоналу без відриву від виробництва. Запроваджено навчання англійській мові для фахівців, яким це необхідно для виконання своїх службових обов'язків. Відбувається оцінка ефективності проведеного навчання, забезпечується обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості свого внеску в досягнення цілей у сфері виробництва та якості.

У компанії використовують нову Політику Carlsberg Group щодо Трудових прав та прав людини. Також було запроваджено концепцію 3 «А» - правила поведінки для навчання майбутніх керівників та підбору кандидатів на керівні посади. Термін 3 «А» походить від перших літер англійських слів «Accountability», «Alignment», та «Action», які можна перекласти як «відповідальність», «узгодженість», та «дія». Ці принципи - частина підходу Carlsberg Group, спрямованого на створення культури командної роботи.

Carlsberg Ukraine прагне розвивати внутрішній кадровий резерв і при виникненні нових вакансій, співробітники компанії мають перевагу перед зовнішніми кандидатами і розглядаються в першу чергу. У 2015 році компанії була розроблена концепція планування наступності. Її мета складається в управлінні ризиками, які виникають при вивільненні критичних для бізнесу позицій, оперативно заповнюючи їх підготовленими кадрами. За підсумками 2018 року відсоток заповнення вакансій внутрішніми кандидатами склали приблизно 20-30%, зовнішніми - 70-80%.

Навчання персоналу – загальноприйнята практика компанії. Основні напрямки, які заохочуються в розвитку: лідерські та комунікативні якості, особистісна ефективність, а також професійні навички. По кожному з цих напрямків в компанії розроблений пакет тренінгів та навчальних програм - як внутрішніх, коли тренерами виступають самі співробітники, так і зовнішніх - із залученням кращих тренінгових агентств. Згідно з рейтингом HRevolution 2018 складеного журналом «Бізнес» компанія посідає 8-ме місце в номінації «Освітня програма» для співробітників.

Компанія Carlsberg Ukraine охоче приймає на час проходження стандартної безоплатної практики (стажування) студентів провідних українських ВНЗ. Завдяки такій практиці, студенти можуть поринути в суть бізнес-процесів і стандартів міжнародної виробничої компанії, а також розкрити свій потенціал, отримати практичні знання і, звичайно, завести нові знайомства. Це впливає на загальний імідж компанії серед молодих спеціалістів та показує ставлення компанії до свого бренду роботодавця.

Таким чином, проаналізувавши діяльність компанії, портфель брендів компанії, імідж та комунікаційні платформи, можемо зробити висновок, що компанія Carlsberg Ukraine є законодавцем мод та нових трендів на ринку праці за рахунок інновацій, сучасних маркетингових підходів до роботи з брендами та постійного розвитку персоналу підприємства.

На основі результатів опитування студентів-випускників КНЕУ (як майбутніх пошукувачів місця роботи) та результатів аналізу сучасних технологій брендингу та трендів на ринку праці, можемо виділити такі рекомендації щодо зміцнення бренду та ціннісної пропозиції роботодавця:

- вибудовувати організаційну культуру, що сприяє гармонійному розвитку як компанії в цілому, так і її працівників;
- пропонувати привабливий соціальний пакет;
- використовувати рекрутмент-маркетинг;
- забезпечувати присутність у соціальних мережах;
- вдосконалювати веб-сайт;
- здійснювати постійний аудит бренду роботодавця;
- просувати та зміцнювати бренд роботодавця.

Отже, організаційна культура є важливим елементом управління в компанії. Вона передбачає, що кожен член має працювати і спілкуватися з колегами, партнерами, керівництвом або підлеглими в певному корпоративному дусі, відповідно до загальноприйнятої корпоративної культури. Це важливий чинник не тільки для працівників компанії, а й для студентів останнього року навчання / майбутніх кандидатів, (для 43,3% респондентів проведеного опитування).

Інший спосіб поліпшити бренд роботодавця – це запропонувати співробітникам соціальний пакет. Хорошим прикладом соціального пакету може бути медичне страхування, курси, тренінги, відпустки, додаткові вихідні, міжнародні відрядження та інші економічні вигоди для приваблення працівників. Цей фактор виявився важливим для 20%

респондентів, проте він залишається важливим для позитивного іміджу компанії.

Рекрутмент-маркетинг є потужним інструментом для залучення та утримання працівників. Ця методика передбачає такі запитання до бізнесу: «Кого ми шукаємо? І що вони бажають отримати?» Для компанії важливо мати точну цільову аудиторію для створення успішного бренду роботодавця.

Більше того, у сьогоdnішній час Інтернет суспільства важливо забезпечити присутність у соціальних мережах. Оскільки 60% респондентів опитування визначили сторінки в соціальних мережах з постійно оновлюваною інформацією як один з факторів, на які вони звертають увагу при виборі компанії. Крім того, 33,3% респондентів зазначили, що вони використовують соціальні мережі для отримання більшої кількості інформації про роботодавця.

Веб-сайт компанії є найважливішим джерелом отримання інформації про компанію. Так вважають 86,7% респондентів. 73,3% опитаних виділяють професіонально оформлений сайт і зручність інтерфейсу найбільш як важливі чинники в оцінці компанії. Саме тому компанія повинна інвестувати в поліпшення свого сайту. Першим кроком має бути створення розділу про кар'єру та зайнятість. Крім того, компанія може описати цінності підприємства, щоб претенденти могли зрозуміти, чи відповідають їхні цінності цінностям компанії.

Також гарною практикою є наявність регулярного зворотного зв'язку з працівниками. Коли в компанії з'являються нові покоління працівників, потреби і сприйняття можуть змінюватися. Регулярні опитування працівників можуть надати роботодавцям гнучкості та привабливості бренду з точки зору нових талантів, а також нинішніх співробітників. Більш того, працівники можуть писати свої відгуки про роботодавця на форумах з пошуку роботи, оскільки 46,7% респондентів перевіряють ресурси такого типу, щоб отримати більш правдиву інформацію про роботодавця.

Висновки. Найбільш значущими для кандидатів та працівників є такі складові образу компанії-роботодавця: рівень заробітної плати (83,3% опитаних), умови роботи (76,7%), кар'єрне зростання (66,7%), імідж компанії (43,3% опитаних) та інші. Тому необхідно наближати інтереси підприємства і інтереси працівників, вибудовувати платформи для максимальної самореалізації, підтримувати дух єдності, і головне - створювати умови, які будуть розвивати у співробітників почуття впевненості у майбутньому. Всі ці поліпшення позитивно впливатимуть на бренд компанії як роботодавця.

Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з визначенням особливостей компонентів бренду роботодавця, удосконаленням методів і інструментів формування і впровадження стратегії розвитку бренду роботодавця.

Список використаних джерел

1. Ambler, T. and Barrow, S., The employer brand. Journal of Brand Management, The Journal of Brand Management ed., London: London Business School, 1996.
2. Barrow, S. and Mosley, R., The employer brand, Chichester: W. Sussex: John Wiley & Sons, 2005.
3. Minchington, B. Your employer brand, Australia: Torrensville: Collective Learning Australia., 2006.
4. Slater B. Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources. // 2018. [Online]. Available: <https://beamery.com/blog/employer-branding>.
5. Universum. 9 Steps to Employer Branding // 2018. [Online]. Available: <https://universumglobal.com/insights/9-steps-employer-branding/>.

The article describes the essence of the employer's brand concept and highlights the mechanisms of the development of employer brand. The results of the questionnaire and our own brand research have been analyzed in terms of the formation of a successful HR-strategy of the company.

Keywords: employer brand, branding, HR-strategy, personnel.

Дата надходження до редакції: 25.04.2019

УДК 316:658

*Н.Ю. Олійник, кандидат педагогічних наук, доцент,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

У статті проаналізовано об'єктивні та суб'єктивні чинники адаптації працівників. Систематизовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що формують певну політику управління персоналом в системі адаптації, а також впливають на зміст програм і заходів з кадрової роботи. Узагальнено фактори, що впливають на вибір моделі управління, подальше формування та реалізацію політики управління адаптацією персоналу.

Ключові слова: адаптація персоналу, чинники адаптації працівників, зовнішні та внутрішні фактори політики управління персоналом.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку та