

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

С. О. Цимбалюк

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

УДК 339.138:7.012-027.31:331.105.2-057.15

ББК 65.6-21я73

Ц 61

Рецензенти

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

Г. В. Назарова, д.е.н., проф.
(Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця)

О. М. Поплавська, к.е.н., доц.
(Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана)

Редакційна колегія факультету управління персоналом, соціології та психології

Голова редакційної колегії Цимбалюк С.О., д.е.н., доцент.

Відп. секретар редакційної колегії Поплавська О.М., к.е.н., доцент.

Члени редакційної колегії: Колот А.М., д.е.н., професор; Гаєвська О.Б., д.філос.н., професор; Савенкова Л.О., д.пед.н., професор; Смолянюк В.Ф., д.політ.н., професор; Петюх В.М., к.е.н., професор; Сгадова В.В., к.пед.н., професор; Артеменко С.Б., к.соц.н., доцент; Музичко Л.В., к.психол.н., доцент.

*Рекомендовано до друку Науково-методичною радою КНЕУ
Протокол № 2 від 15.10.2015 р.*

Цимбалюк С. О.

Ц 61

Управління брендом роботодавця [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [С. О. Цимбалюк]. — К. : КНЕУ, 2016. — 258, [6] с. ISBN 978–966–926–045–1

У навчальному посібнику розкрито теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління брендом роботодавця, зокрема проаналізовано понятійний апарат, розглянуто взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства та процедуру розроблення концепції бренду роботодавця. Схарактеризовано внутрішні та зовнішні інструменти формування позитивного бренду роботодавця серед основних цільових груп, а також технології просування бренду роботодавця на ринку праці. Розглянуто питання визначення рентабельності інвестицій у формування бренду роботодавця.

Призначений для студентів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Також буде корисний студентам інших економічних спеціальностей, аспірантам, викладачам, керівникам підприємств, фахівцям з управління персоналом, слухачам бізнес-шкіл і центрів підвищення кваліфікації управлінських працівників.

УДК 000339.138:7.012-027.31:331.105.2-057.15
ББК 65.6-21я73

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978–966–926–045–1

© С. О. Цимбалюк
© КНЕУ, 2016

Передмова 7

Розділ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

РОБОТОДАВЦЯ 11

1.1. Передумови поширення концепції бренду роботодавця в управлінні персоналом 12

1.2. Поняття «репутація», «імідж» і «бренд»: сутність і відмінності 16

1.3. Поняття «бренд роботодавця». Характеристики привабливості роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці 17

1.4. Взаємовплив бренду роботодавця і товарного бренду: досвід провідних компаній 19

1.5. Взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства 21

Розділ 2. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ 27

2.1. Процедура розроблення концепції бренду роботодавця 28

2.2. Цілі та завдання формування позитивного бренду роботодавця 30

2.3. Формування команди фахівців для розроблення концепції бренду роботодавця 31

2.4. Визначення цільової аудиторії HR-брендування 33

Розділ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

. 39

3.1. Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці: загальна характеристика 40

3.2. Маркетингові дослідження в управлінні персоналом 41

3.3. Технології дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці 46

3.4. Методи дослідження бренду роботодавця 51

3.5. Матриця позицій бренду роботодавця 57

Розділ 4. ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

НА РИНКУ ПРАЦІ	63
4.1. Визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці	63
4.2. Формування ціннісних пропозицій роботодавця	66
4.3. Розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця	72
4.4. Інструменти формування позитивного бренду роботодавця	73

Розділ 5. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

НА РИНКУ ПРАЦІ	79
5.1. Налагодження зв'язків з партнерами на ринку праці	80
5.2. Використання презентацій і конференцій для просування бренду роботодавця	87
5.3. Мережні ресурси в системі HR-комунікацій	90
5.4. Використання соціальних мереж для формування позитивного бренду роботодавця	93
5.5. Використання реклами в засобах масової інформації для формування позитивного бренду роботодавця	95
5.6. Особливості використання неформальних комунікаційних мереж	99

Розділ 6. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	106
6.1. Інтеграція бренду роботодавця в систему управління персоналом	107
6.2. Формування лояльності працівників до бренду роботодавця	108
6.3. Формування позитивного внутрішнього бренду роботодавця	110
6.3.1. Додержання етичних правил у процесі добору персоналу	110
6.3.2. Працевлаштування та використання адаптаційних програм	113
6.3.3. Розроблення програм професійного та кар'єрного розвитку	116
6.3.4. Формування компенсаційної політики	121
6.4. Роль корпоративної культури у формуванні позитивного бренду роботодавця	124
6.5. Звільнення та підтримання контактів з колишніми співробітниками	127

Розділ 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ	
НА ПІДПРИЄМСТВІ	137
7.1. Внутрішні комунікації: завдання та вплив на формування позитивного бренду роботодавця	138
7.2. Інструменти організації внутрішніх комунікацій	140
7.3. Корпоративні видання в системі внутрішніх комунікацій	143
7.4. Організація анкетування та моніторингу для забезпечення зворотного зв'язку.	148
7.5. Використання нарад і зборів трудового колективу для інформування персоналу.	152
7.6. Організація корпоративних заходів для формування позитивного бренду роботодавця	155
Розділ 8. РОЛЬ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ.	161
8.1. Управління брендом роботодавця як сфера професійної діяльності.	162
8.2. Опис посади фахівця з управління брендом роботодавця	164
8.3. Кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій фахівця з управління брендом роботодавця.	170
8.4. Показники, що характеризують результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця	175
8.5. Підготовка фахівців у сфері управління брендом роботодавця: іноземний і вітчизняний досвід.	181
Розділ 9. ІМІДЖ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ	188
9.1. Поняття та атрибути іміджу людини	189
9.2. Імідж керівника організації. Взаємозв'язок іміджу керівника та бренду роботодавця	191
9.3. Технології позиціонування керівника.	194
9.4. Формування іміджу керівника в управлінні брендом роботодавця.	196
9.4.1. Навчальні програми в системі формування іміджу керівника.	196
9.4.2. PR-компанії як інструменти формування іміджу керівника	198
9.4.3. Формування іміджу керівника у процесі ділового спілкування	204

Розділ 10. КАПІТАЛ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЙОГО ФОРМУВАННЯ	213
10.1. Сутність поняття «капітал бренду роботодавця»	214
10.2. Зиски підприємства від формування позитивного бренду роботодавця	219
10.2.1. Дохід від формування позитивного бренду роботодавця	219
10.2.2. Зиски підприємства від підвищення стабільності персонального складу	222
10.2.3. Зиски підприємства від підвищення лояльності персоналу	225
10.3. Витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця	228
10.4. Визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця	231
10.5. Зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства	234
<i>Предметний покажчик</i>	240
<i>Додатки</i>	245

Для реалізації стратегії та 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 потенційні можливості та ресурси для зміцнення своїх конкурентних позицій. Стратегічно важливим ресурсом за сучасних умов є потенціал бренду роботодавця, а отже, його формування та використання стає важливим завданням керівників і фахівців з управління персоналом.

Можна виокремити кілька основних причин поширення практики управління брендом роботодавця в управлінні персоналом. *Перша причина* — персонал є найголовнішим і найціннішим ресурсом. Розуміння керівництвом важливості та цінності персоналу не є новим у менеджменті, оскільки ця теза не сходить ані зі сторінок різних (і професійних, і навчальних) видань, ані з вуст керівників різного рівня та різних сфер професійної діяльності протягом багатьох десятиліть. Звідси, до речі, і відома фраза: «кадри вирішують усе». Разом з тим у теперішній час ця теза набуває нового змісту, нового розуміння.

Для посилення та збереження конкурентних позицій на ринку товарів і послуг підприємства мають постійно вдосконалювати технології, оновлювати асортимент продукції та послуг, підвищувати якість своєї продукції (послуг), оптимізувати витрати тощо. Створення інноваційних продуктів, наукових розробок, запровадження креативних методів і підходів є результатом діяльності кваліфікованих, компетентних, талановитих працівників, які володіють інтелектуальним капіталом, мають унікальні знання та здібності, здатні нестандартно мислити та творчо вирішувати наявні на підп-

риємстві проблеми, уміють приймати ефективні рішення, схильні до розумного ризику, володіють стратегічним мисленням, швидко адаптуються до змін, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, здатні продуктивно працювати в стресових ситуаціях та в умовах дефіциту часу, мотивовані на професійне зростання, здатні до навчання та саморозвитку, соціально відповідально ставляться до праці та її результатів, до своїх зобов'язань у системі соціально-трудових відносин.

Зауважимо, що якісні характеристики людського капіталу, насамперед його інтелектуальна та гуманітарна складові, за умов нової (інноваційно орієнтованої, знанневої) економіки та інформатизації суспільства стають основними засобами виробництва. У зв'язку з тим, що знання, уміння, навички, ціннісні та мотиваційні настанови, інші індивідуально-особистісні характеристики безпосередньо належать найманому працівникові як носієві людського капіталу, то цінність найманого працівника в умовах нової економіки для підприємства суттєво збільшується. Тому взаємовідносини між власниками фізичного та людського капіталів мають будуватися виключно на партнерських засадах, оскільки власник фізичного капіталу (підприємства) стає дедалі більшою мірою залежний від власника людського капіталу, від його лояльності та бажання реалізовувати свій потенціал на певному підприємстві.

У зв'язку з цим для забезпечення ефективної діяльності підприємства та здобуття конкурентних переваг взаємовідносини між найманим працівником і роботодавцем не можуть ґрунтуватися на домінуванні та диктатурі останнього, оскільки за таких умов роботодавець швидко втратить свою основну конкурентну перевагу — працівників, які володіють унікальними знаннями та навичками, інтелектуальними здібностями і, на відміну від інших ресурсів, можуть вільно розпоряджатися власним людським капіталом і є достатньо активними та мобільними, готовими в разі потреби змінити не тільки місце роботи, а й регіон та навіть країну.

В умовах нової економіки специфічність людських ресурсів визначається тим, що часто працівника — носія унікальних технологій, працівника, який володіє цінними знаннями, інтелектуальними здібностями, винятковими компетенціями, не можна замінити іншим працівником, навіть кількома працівниками, незважаючи на наявність у них не-

обхідної кваліфікації (рівня освіти, досвіду роботи), а отже, знань, умінь і навичок. Втрачаючи такого працівника, підприємство не тільки втрачає потенційні можливості та конкурентні переваги, а й стає «донором» компетентних і висококваліфікованих 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).

Друга причина поширення практики управління брендом роботодавця в управлінні персоналом — 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, здібностями, навиками.

Незважаючи на циклічність розвитку економіки та перманентність кризових явищ, кількість вакансій постійно збільшується, а отже, у кандидатів з'являється більше можливостей для вибору місця роботи відповідно до своїх потреб та інтересів, винагороди за працю, наявності умов для реалізації свого потенціалу, особистісного, професійного та кар'єрного зростання. У зв'язку з цим чимраз більше кандидатів звертають увагу на репутацію компанії як роботодавця.

Сьогодні не тільки іноземні, а й вітчизняні компанії почали розробляти комплексні програми формування позитивного бренду роботодавця. Ця функція фахівців з управління персоналом посіла важливе місце поряд з такими функціями, як формування стратегії управління персоналом, добір, розвиток, оцінювання, мотивація персоналу та ін. У зв'язку з цим сучасні фахівці з управління персоналом повинні вміти досліджувати бренд роботодавця, а також розробляти комплексні програми щодо формування позитивного бренду роботодавця з метою зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку та формування відданості та лояльності, посилення мотивації персоналу підприємства.

І на завершення окреслимо мету, предмет і завдання *навчальної дисципліни «Управління брендом роботодавця»*. Отже, її *метою* є набуття компетенцій у сфері дослідження та формування позитивного бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.

Предмет дисципліни — процеси дослідження та формування бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.

Завданням дисципліни є набуття студентами стійких сучасних знань з управління брендом роботодавця, формування в них навиків і вмінь самостійно досліджувати імідж компанії як роботодавця серед зовнішньої та внутрішньої цільової аудиторії та розробляти пропозиції щодо формування позитивного бренду роботодавця, а також самостійності та відповідальності в обґрунтуванні та прийнятті відповідних кадрових рішень.

Набуті у процесі вивчення дисципліни знання та вміння студенти зможуть реалізувати на посадах професіоналів і фахівців, а після набуття професійного досвіду — на керівних посадах у сфері управління персоналом.

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Передумови поширення концепції бренду роботодавця в управлінні персоналом.

1.2. Поняття «репутація», «імідж» і «бренд»: сутність і відмінності.

1.3. Поняття «бренд роботодавця». Характеристики привабливості роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.

1.4. Взаємовплив бренду роботодавця і товарного бренду: досвід провідних компаній.

1.5. Взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ передумови поширення концепції бренду роботодавця в практиці управління персоналом;
- ✓ можливості участі підприємства в рейтингах кращих роботодавців;
- ✓ сутність і відмінності понять «репутація», «імідж» і «бренд»;
- ✓ змістові характеристики поняття «бренд роботодавця»;
- ✓ взаємозв'язок бренду роботодавця з товарним брендом та іміджем підприємства;
- ✓ взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства;

уміти:

- ✓ обґрунтовувати доцільність запровадження управління брендом роботодавця на підприємстві;
- ✓ обґрунтовувати доцільність участі підприємства в рейтингах кращих роботодавців;
- ✓ розрізняти поняття «репутація», «імідж» і «бренд»;
- ✓ визначати характеристики привабливості роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці;

- ✓ розрізняти поняття «бренд роботодавця» та «HR-брендування»;
- ✓ аналізувати вплив бренду роботодавця на товарний бренд;
- ✓ обґрунтовувати вплив бренду роботодавця на стратегію розвитку підприємства.

1.1. Передумови поширення концепції бренду роботодавця в управлінні персоналом

Для забезпечення ефективної політики управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства важливе значення має формування позитивного іміджу організації як з-поміж ділових партнерів, так і на ринку праці. За умов жорсткої конкурентної боротьби власники капіталу використовують усі можливості посилення своїх конкурентних позицій на ринку. Однією з таких можливостей є формування та використання потенціалу бренду роботодавця.

В основі концепції бренду роботодавця, як уже зазначалося, лежать такі причини: персонал є найголовнішим і найціннішим ресурсом; 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 винятковими компетенціями, унікальними знаннями, здібностями, навиками та інноваційними технологіями.

Частина експертів ринку праці зазначають, що кількість вакансій для середнього та вищого рівнів управління має тенденцію до збільшення, незважаючи на постійні кризові явища в економіці. У кандидатів з'являється більше можливостей для вибору компанії (місця роботи) відповідно до їхніх потреб, інтересів, очікувань, можливостей та умов, які дають змогу реалізувати себе та надалі розвиватися в особистісному, професійному та кар'єрному планах, а також одержати гідну винагороду. При цьому всі компанії пропонують приблизно однакову компенсацію: посадовий оклад, доплати, надбавки, премії та соціальний пакет. Чимраз більше 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, наяв-

ність 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.

Сьогодні поняття *бренд роботодавця* і *HR-бренд* увійшли в професійну лексику більшості фахівців у сфері управління персоналом. Більше того, не тільки іноземні, а й вітчизняні компанії почали розробляти комплексні програми формування позитивного бренду роботодавця. Ця функція фахівців з управління персоналом посіла важливе місце поряд з іншими кадровими функціями.

З-поміж іноземних компаній, які активно формують позитивний бренд роботодавця, назвемо насамперед *Microsoft, Google, IBM, Philips* і *Deloitte*. При цьому ці та подібні їм компанії розробляють комплексні програми формування позитивного бренду протягом усього життєвого циклу працівника в компанії, а не тільки на етапі професійного добору.

Серед ключових компаній, які працюють у сфері дослідження бренду роботодавця, варто виокремити *Universum Global, Employer Branding Online, Employer Brand International, Collective Learning Australia, OneAgent, ThirtyTree* та ін. Крім роботи з роботодавцями та розвитком їх брендів ці компанії складають різні рейтинги. Приміром, від компанії *Universum Global* сформовано рейтинг кращих роботодавців під назвою *Ideal Employer*.

Рейтинг найкращих роботодавців World's Most Attractive Employers компанії Universum Global

Рейтинг формується за результатами опитування студентів бізнес та інженерних спеціальностей провідних університетів різних країн: Австралії, Бразилії, Канади, Китаю, Франції, Німеччини, Індії, Японії, Італії, Росії, Великобританії та США.

Результати рейтингу найпривабливіших роботодавців у світі та в Європі у 2014 р. наведено в табл. 1.1 і 1.2.

Таблиця 1.1

РЕЙТИНГ НАЙПРИВАБЛИВІШИХ РОБОТОДАВЦІВ У СВІТІ КОМПАНІЇ UNIVERSUM GLOBAL

World's Top 10 — Business 2014	World's Top 10 — Engineering 2014
1. Google	1. Google
2. EY (Ernst & Young)	2. Microsoft
3. PwC (PricewaterhouseCoopers)	3. BMW Group
4. KPMG	4. Apple

Закінчення табл. 1.1

World's Top 10 — Business 2014	World's Top 10 — Engineering 2014
5. Deloitte	5. GE
6. Microsoft	6. IBM
7. P&G	7. Intel
8. Goldman Sachs	8. Siemens
9. Apple	9. Sony
10. J.P. Morgan	10. Shell

Таблиця 1.2

**РЕЙТИНГ НАЙПРИВАБЛИВІШИХ РОБОТОДАВЦІВ
У ЄВРОПІ КОМПАНІЇ *UNIVERSUM GLOBAL***

Europe's Top 10 — Business	Europe's Top 10 — Engineering
1. Google	1. Siemens
2. L'Oreal Group	2. IBM
3. PwC (PricewaterhouseCoopers)	3. BMW Group
4. EY (Ernst & Young)	4. Google
5. Microsoft	5. Microsoft
6. McKinsey & Company	6. Nestle
7. Unilever	7. GE
8. KPMG	8. Bosch
9. Procter & Gamble (P&G)	9. Daimler Mercedes-Benz
10. The Boston Consulting Group (BCG)	10. EADS (Airbus)

З-поміж найважливіших критеріїв вибору роботи та привабливості роботодавця студенти виокремлюють такі:

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

Премія HR-бренд Україна 2014¹

Організатор — Міжнародний кадровий портал *HeadHunter* Україна

Переможці конкурсу в номінації «Світ»

I місце: *4Service Group* з проектом «Україна об'єднує світ заради сервісу».

II місце: *Luxoft Ukraine* з проектом «High Performers Club».

¹ Бланк заявки на участь у «Премії HR-бренд Україна 2015» наведено в дод. А.

III місце: *Corum Group* з проектом «Підвищення ефективності Компанії завдяки запровадженню процесного управління».

Переможці конкурсу в номінації «Україна»

I місце: *AT «Дельта Банк»* з проектом «Круговорот успіху».

II місце: *Baker Tilly* з проектом «Більше, ніж бізнес».

III місце: *ПАТ «Банк Михайлівський»* з проектом «Разом яскравіше!».

III місце: *Нова Пошта* з проектом «Змінити можна все!».

Переможці конкурсу в номінації «Регіон»

I місце: *AT «Дельта Банк»* з проектом «Дельта єдина — єдина Україна!».

II місце: *ТОВ «Метінвест Холдинг»* з проектом «HR воєнного часу».

III місце: *Кернел* з проектом «Університет міжнародних програм».

Рейтинг «Капітал 500» «Країці роботодавці України»

Організатор — ТОВ «Ділова преса України» — видавець газети «Капітал».

Рейтинг складається за результатами опитування студентів¹ та оцінювання експертною радою українських компаній — учасників конкурсу за такими критеріями: приваблива заробітна плата та соціальний пакет; можливості кар'єрного зростання; приємна робота атмосфера; гарантія довгострокової зайнятості; додержання балансу між роботою та особистим життям; успішність компанії; цікавий функціонал; можливості для навчання та стажування; сильний менеджмент; застосування політики соціально відповідальної компанії.

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

- *Microsoft Україна;*
- *Google Україна;*
- *Samsung;*
- *PepsiCo Україна;*
- *Bayer Україна;*
- *Кока-Кола Бевериджиз Україна;*
- *ДТЕК;*
- *Миронівський хлібопродукт;*
- *Метінвест холдинг;*
- *Siemens Україна*².

¹ Національного університету «Кієво-Могилянська академія», Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» та Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

² <http://www.capital.ua>

1.2. Поняття «репутація», «імідж» і «бренд»: сутність і відмінності

Для побудови ефективної політики управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе значення має формування позитивного іміджу компанії як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці.

Концепція бренду містить такі складові:

- ідентичність;
- імідж;
- репутацію.

Ідентичність — це унікальний набір характеристик і якостей, який відрізняє продукт (послугу, об'єкт) компанії від продуктів (послуг) конкурентів, а отже, дає змогу споживачам впізнати продукт (послугу, об'єкт) компанії.

Імідж — це емоційно забарвлений образ певного об'єкта чи суб'єкта, який склався у свідомості певної групи, організації, громадськості чи суспільства загалом. Імідж впливає на емоції, поведінку та ставлення особистості, групи і навіть суспільства до окремого об'єкта чи суб'єкта.

Імідж організації є її образом, який сформувався у свідомості людей.

Репутація — це раціональна та емоційна оцінка людиною, групою, організацією, громадськістю, суспільством певного об'єкта чи суб'єкта; уявлення аудиторії про об'єкт — як саме сприймається сформований образ.

Під *брендом* зазвичай розуміють певний образ (уявлення) конкретного продукту на ринку.

Термін *бренд* походить від лат. *brand* і перекладається як тавро, клеймо, знак, який у Стародавньому Римі використовували для таврування домашньої худоби. У ХХ ст. термін *бренд* став одним із ключових у маркетингу та рекламі.

Як зазначає Дж. Грегорі, бренд — це не річ, не продукт, не компанія і не організація. Бренди не існують у реальному світі. Це ментальні конструкції. Бренд влучно описати як сукупність усього досвіду людини, його сприйняття речі, продукту, компанії. Бренди існують у свідомості або конкретних людей, або суспільства¹.

¹ Gregory J. R. Leveraging the Corporate Brand / J. R. Gregor, J. Wiechmann. — McGraw-Hill, 1997. — 256 p.

Брендування (branding) — це процес створення бренду в результаті використання всіх форм просування товару (послуги).

Поняття *бренд* близьке до поняття *торгова марка*, однак фахівці у сфері маркетингу розрізняють ці поняття.

Бренд — це набір певних змістових значень, текстових і візуальних рішень, створених для звернення уваги покупця (клієнта, замовника) на певний продукт або послугу.

Торгова марка — юридичне позначення, торговий знак, що вказує на виробника певного продукту або послуги.

Отже, поняття *бренд* ширше, ніж *торгова марка*. Поняття *бренд* охоплює:

- сам продукт разом з усіма його характеристиками;
- набір очікувань, уявлень, які виникають у людини й асоціюються з певним об'єктом (предметом, продуктом);
- перелік переваг, сформованих власником бренду, котрі дістане потенційний споживач.

Не кожен товарний знак може стати брендом. Для цього він має стати відомим на ринку та викликати довіру в споживачів.

1.3. Поняття «бренд роботодавця».

Характеристики привабливості роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці

Термін *бренд роботодавця* (англ. — *employer brand*) уперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент *People in Business*. Пізніше він разом з Т. Емблером, старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу, дав визначення поняття *бренд роботодавця* у статті, опублікованій в *Journal of Brand Management* у грудні 1996 р. Ця стаття була першою спробою з'ясувати можливості використання методів бренд-менеджменту у сфері управління людськими ресурсами. У цій статті автори визначають *бренд роботодавця* як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що їх надає роботодавець і які ототожнюються з ним¹.

На думку фахівців британського дипломованого інституту персоналу і кадрового розвитку (*Chartered Institute of Personnel and Development — CIPD*), *брендинг роботодавця* — це просування

¹ *Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management — 1996. — № 4. — С. 185—206.*

на ринку праці тих благ, які компанія може запропонувати майбутнім і наявним співробітникам; набір характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови для працівників. Сильний бренд компанії-роботодавця повинен об'єднати цінності компанії та стратегію управління персоналом.

Б. Мінчінгтон визначає *бренд роботодавця* так: це — імідж організації як «відмінного місця роботи» у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.)¹.

Так, на підставі узагальнення різних поглядів сформулюємо визначення: **бренд роботодавця** — стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує привабливість і конкурентоспроможність його на ринку праці й визначається набором характеристик, що вирізняють підприємство з-поміж інших.

Кожне підприємство має свій імідж і бренд роботодавця незалежно від того, чи приділяє увагу керівництво питанням його формування. У разі якщо підприємство не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного іміджу, останній може негативно позначитися на його конкурентоспроможності на ринку, зокрема на ринку праці.

Бренд роботодавця характеризує привабливість роботи не тільки для кандидатів, а й для працівників підприємства. У зв'язку з цим можна виокремити зовнішній і внутрішній бренд роботодавця. Характеристики бренду роботодавця наведено на рис. 1.1.

Потрібно розрізнити поняття *бренду роботодавця (HR-бренду)* і *HR-брендування (HR-брендингу)*.

HR-брендування (HR-брендинг) — це система заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

HR-брендування можна також розглядати як процес формування сприятливого (позитивного) образу підприємства (іміджу роботодавця) в очах працівників підприємства, наявних і потенційних кандидатів, навчальних закладів, інших посередників на ринку праці, а також громадськості загалом.

¹ Мінчінгтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчигтон; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 22.

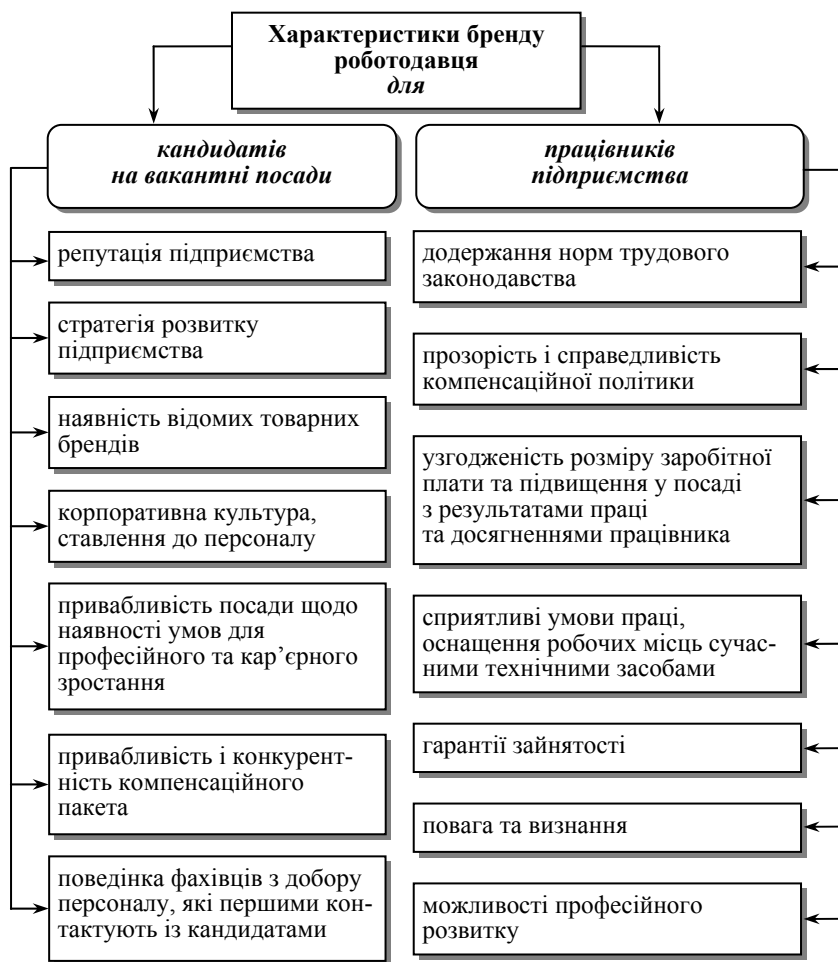


Рис. 1.1. Характеристики бренду роботодавця

1.4. Взаємовплив бренду роботодавця і товарного бренду: досвід провідних компаній

Практика діяльності провідних іноземних компаній свідчить про те, що бренд роботодавця й товарний бренд тісно взаємозв'язані. З одного боку, *сильний товарний бренд позитивно впливає на бренд роботодавця*. Наявність відомих товарних брендів є однією з харак-

теристик, що визначає привабливість підприємства на ринку праці. Споживачі, які віддають перевагу автомобілям *Mercedes*, із задоволенням сприймуть пропозицію працювати в компанії, яка здійснює їх виробництво та збут, а поціновувачі *Apple* мріють не тільки першими придбати новинки цієї компанії, а й працювати в ній.

Дослідження показують, що існує тісна кореляція між брендом роботодавця і товарним брендом підприємства. Негативна інформація, особливо щодо конфліктних ситуацій, пов'язаних з товарами чи послугами підприємства, й опублікована в засобах масової інформації, негативно впливає на бренд роботодавця і не сприяє залученню на підприємство компетентних і кваліфікованих фахівців.

З другого боку, *бренд роботодавця також достатньо сильно впливає на товарний бренд*. Це підтверджують дослідження окремих компаній. За результатами дослідження компанії *SHL*, майже половина (49 %) дорослого населення Великобританії почала негативно ставитися до підприємства після невдалої спроби працевлаштуватися на ньому. Понад чверть опитаних не будуть більше користуватися товарами й послугами підприємства через те, що не одержали зворотного зв'язку після відправлення резюме чи відгуку на рекламне оголошення про відкриту на підприємстві вакансію. Особливо негативне ставлення формується до підприємства, у разі коли фахівці, долучені до процесу добору персоналу, не телефонують та не надають відповіді після проходження інтерв'ю (звісно, якщо ухвалюється негативне рішення щодо відповідного кандидата).

На жаль, сьогодні чимало керівників і менеджерів з персоналу не вважають за потрібне телефонувати кандидатів й повідомити про своє (негативне) рішення щодо заповнення відповідної вакансії, навіть якщо й обіцяли це зробити.

Що стосується підприємств, які приділяють увагу формуванню позитивного бренду роботодавця, то вони одержують додаткові можливості зміцнити стосунки з потенційними клієнтами. Так, 30 % опитаних зазначають, що хоч вони й не одержали пропозиції роботи, підприємство змогло справити позитивне враження на них. Адже, налагодження зворотного зв'язку з кандидатом у підсумку коштуватиме підприємству набагато менше, аніж втрати через невдоволених кандидатів. За відносно невеликих інвестицій компанії зможуть сформувати позитивний бренд роботодавця та зберегти своїх клієнтів^{1,2}.

¹ http://www.shl.com/AboutSHL/PressReleases/Pages/Businesses_losing_customers_20100608.aspx

² Зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства розглянуто в розд. 10.

1.5. Взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства

Під впливом сучасних тенденцій, які формуються в економіці та суспільстві, змінюються характер і зміст праці, відбувається трансформація соціально-трудових відносин: зростають інноваційна компонента, гнучкість, інтелектуалізація, автоматизація та комп'ютеризація праці, посилюється індивідуалізація соціально-трудових відносин та ін. В умовах трансформації інституту праці та соціально-трудових відносин відбувається становлення працівника нового інноваційного типу, якому притаманні висока мобільність, гнучкість, висока здатність до розвитку та навчання, високий рівень володіння інформаційними технологіями, підвищення вимог до винагороди за працю.

Зміни, притаманні інституту праці та соціально-трудових відносин, диктують необхідність залучення та утримання компетентних, талановитих, інноваційно орієнтованих працівників, формування в них соціально відповідального ставлення до праці та її результатів, що обумовлює зміну політики управління персоналом. Практика свідчить, що традиційні підходи до управління персоналом, зокрема добору персоналу, організації та регламентації праці, мотивації та винагородження персоналу, не здатні гармонізувати інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, формувати соціально відповідальне ставлення роботодавців до персоналу і персоналу — до праці та її результатів, залучати й закріплювати компетентних працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку.

За таких умов дедалі більшої актуальності набуває зміна політики управління персоналом через зміщення акцентів з виконання обов'язків і надання гарантій відповідно до трудового законодавства та колективних угод на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти. Важливого значення набувають формування гармонійних партнерських соціально-трудових відносин між основними сторонами — роботодавцем і найманим працівником, підвищення привабливості роботи в компанії, формування лояльного ставлення персоналу до підприємства й підприємства (роботодавця, керівництва) — до працівників, посилення індивідуалізації кадрової політики, зокрема у сфері

винагородження за працю, професійного та кар'єрного зростання, організації та умов праці тощо. Це, своєю чергою, потребує імплементації концепції бренду роботодавця в практику управління персоналом.

І варто наголосити, що лише в такому разі підприємство може залучити та утримати компетентних, талановитих, інноваційно орієнтованих працівників як основної стратегічної переваги підприємства на ринку. Лише за таких умов підприємство може реалізувати свою стратегію, досягти поставлених цілей і забезпечити гармонійний розвиток.

Згідно з дослідженням Асоціації *Greatplacetowork*, яка складає рейтинг 100 кращих роботодавців журналу *Fortune*, компанії із сильним брендом роботодавця дістають сім важливих стратегічних конкурентних переваг:

- вищі продуктивність праці та рентабельність;
- стійкість під час економічних спадів;
- більше відгуків на рекламні оголошення від кваліфікованих і компетентних кандидатів;
- зменшення плинності персоналу;
- зниження негативного впливу стресу на працівників;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.
- більше ініціативи, творчості та новацій з боку співробітників¹.

Переваги формування позитивного бренду роботодавця для компанії відповідно до дослідження *Employer Branding Global Research Study*, проведеного компанією *Employer Brand International* у 2014 р., наведено на рис. 1.2.

Отже, сприйняття бренду роботодавця потенційними та наявними працівниками є індикатором загального рівня розвитку та зрілості компанії. Якщо талановиті висококваліфіковані компетентні фахівці прагнуть працювати в компанії, то це є найвищою мірою визнання високої якості управління. У зв'язку з цим формування позитивного бренду роботодавця є невід'ємною складовою стратегії підприємства, оскільки лише через інструменти створення позитивного образу підприємства, підвищення його привабливості для наявних і потенційних кандидатів і співробітників, посилення їх відданості та лояльності до роботодавця можна здобути конкурентні переваги на ринках праці, товарів і послуг.

¹ Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — С. 9.

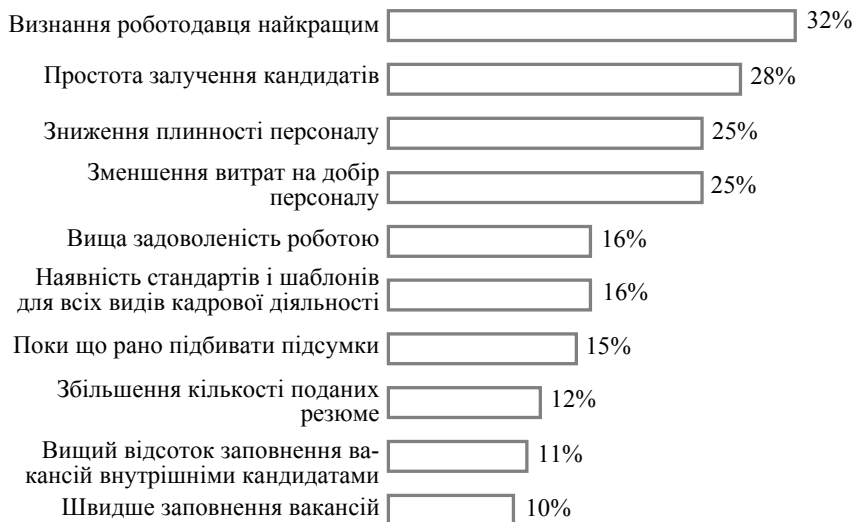


Рис. 1.2. Переваги формування позитивного бренду роботодавця для компанії відповідно до дослідження *Employer Branding Global Research Study*, проведеного компанією *Employer Brand International* у 2014 р. ($n = 2025$)¹

Резюме

Для забезпечення ефективної політики управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства важливе значення має формування позитивного іміджу організації як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. В основі концепції бренду роботодавця лежать дві першопричини: персонал є найціннішим ресурсом; працівники з високим рівнем розвитку компетенцій і високою мотивацією є рідкісним ресурсом.

Кожне підприємство має свій бренд роботодавця незалежно від того, чи приділяє увагу керівництво питанням його формування. У разі якщо підприємство не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного іміджу, то останній може негативно позначитися на його конкурентоспроможності.

Потрібно розрізнати поняття «імідж», «репутація» і «бренд». Імідж є емоційно забарвленим образом певного об'єкта чи суб'єкта, який склався у свідомості певної групи, організації, громадськості. Під репу-

¹ <http://www.brettmitchington.com>

тацією зазвичай розуміють раціональну та емоційну оцінку людиною, групою, організацією, громадськістю певного об'єкта чи суб'єкта. Брендом є певний образ конкретного продукту (об'єкта).

Бренд роботодавця — стійкий, емоційно забарвлений образ підприємства, який характеризує привабливість і конкурентоспроможність його на ринку праці й визначається набором характеристик, які вирізняють підприємство серед інших. Бренд роботодавця характеризує привабливість роботи не тільки для кандидатів, а й для працівників підприємства. У зв'язку з цим можна виокремити зовнішній і внутрішній бренд роботодавця.

Потрібно розрізнити поняття бренду роботодавця і HR-брендування. Останнє є системою заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

Бренд роботодавця і товарний бренд тісно взаємозв'язані. З одного боку, наявність відомих товарних брендів є однією з характеристик, що визначає привабливість підприємства на ринку праці. З другого боку, підприємства, які приділяють увагу формуванню позитивного бренду роботодавця, одержують додаткові переваги у вигляді зміцнення взаємин з потенційними клієнтами.

Сприйняття бренду роботодавця потенційними та наявними працівниками є індикатором загального рівня розвитку та зрілості компанії. Якщо талановиті висококваліфіковані компетентні фахівці прагнуть працювати в компанії, то це є найвищою мірою визнання високої якості управління. У зв'язку з цим формування позитивного бренду роботодавця потрібно розглядати як невід'ємну складову стратегії підприємства, оскільки лише через інструменти створення позитивного образу підприємства, підвищення його привабливості для кандидатів і співробітників, посилення їх відданості та лояльності можна здобути конкурентні переваги на ринках праці, товарів і послуг.

Терміни і поняття

Бренд
Бренд роботодавця
Брендування
Ідентичність
Імідж
Імідж організації
Репутація
Товарний бренд
Торгова марка
HR-брендування

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте передумови поширення концепції бренду роботодавця в управлінні персоналом.
2. Назвіть відомі рейтинги кращих роботодавців міжнародних і вітчизняних компаній. Дайте характеристику процедурам їх складання та критеріям вибору номінантів.
3. Наведіть змістові характеристики та відмінності між поняттями «репутація», «імідж» і «бренд».
4. Дайте порівняльну характеристику поняттям «торгова марка» і «бренд».
5. Сформулюйте визначення поняття «бренд роботодавця».
6. Наведіть характеристики внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.
7. Розкрийте відмінності між поняттями «HR-бренд» і «HR-брендування».
8. Розкрийте вплив товарного бренду на бренд роботодавця.
9. Поясніть, у який спосіб бренд роботодавця впливає на товарний бренд.
10. Розкрийте взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Проведіть критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності понять «бренд роботодавця» та «брендинг роботодавця».
2. Обґрунтуйте взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім брендом роботодавця.
3. Вивчіть вітчизняну та іноземну практику складання рейтингів кращих роботодавців. З'ясуйте критерії, процедуру та методи визначення переможців. Визначте сильні та слабкі аспекти рейтингів.
4. Зобразіть схематично взаємозв'язок між брендом роботодавця, товарним брендом та іміджем підприємства.

Література для поглибленого вивчення

1. Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — 272 с.
2. 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.

3. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 301 с.

4. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.

5. *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.

6. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.

7. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 304 с.

Розділ 2

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

- 2.1. Процедура розроблення концепції бренду роботодавця.
- 2.2. Цілі та завдання формування позитивного бренду роботодавця.
- 2.3. Формування команди фахівців для розроблення концепції бренду роботодавця.
- 2.4. Визначення цільової аудиторії HR-брендування.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ етапи формування концепції бренду роботодавця;
- ✓ цілі та завдання формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ відділи, які розробляють концепцію бренду роботодавця на підприємстві;
- ✓ роль вищих керівників в управлінні брендом роботодавця;
- ✓ чинники вибору цільової аудиторії HR-брендування;
- ✓ процес сегментування цільової аудиторії;
- ✓ методи визначення потреб цільових груп;

уміти:

- ✓ розробляти процедуру формування концепції бренду роботодавця;
- ✓ визначати цілі та завдання формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ формувати команду фахівців, що розроблятимуть концепцію бренду роботодавця на підприємстві;
- ✓ обґрунтовувати доцільність участі вищих керівників в управлінні брендом роботодавця;
- ✓ визначати цільову аудиторію HR-брендування;
- ✓ здійснювати сегментування внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії;
- ✓ визначати потреби цільових груп.

2.1. Процедура розроблення концепції бренду роботодавця

Успішність проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця значною мірою залежить від ретельного опрацювання організаційних питань розроблення концепції бренду роботодавця та початку вкладання коштів у її реалізацію до оцінювання їх рентабельності.

Під *концепцією* потрібно розуміти основний задум, який визначає послідовність дій під час реалізації певних проектів, планів, програм.

Концепція бренду роботодавця — це образ підприємства як роботодавця, що його прагнуть сформувані власники, керівники, фахівці у сфері управління персоналом і який визначає послідовність дій, необхідних для його створення, усвідомлення та сприйняття кандидатами, працівниками, громадськістю загалом тощо.

Основні етапи стратегічного плану роботи над HR-брендом, виокремлені Б. Мінчингтоном, наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні етапи стратегічного плану роботи над HR-брендом, виокремлені Б. Мінчингтоном¹

Процедуру формування концепції бренду роботодавця наведено на рис. 2.2.

¹ *Мінчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строи́м компанию мечты / Б. Мінчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 82.

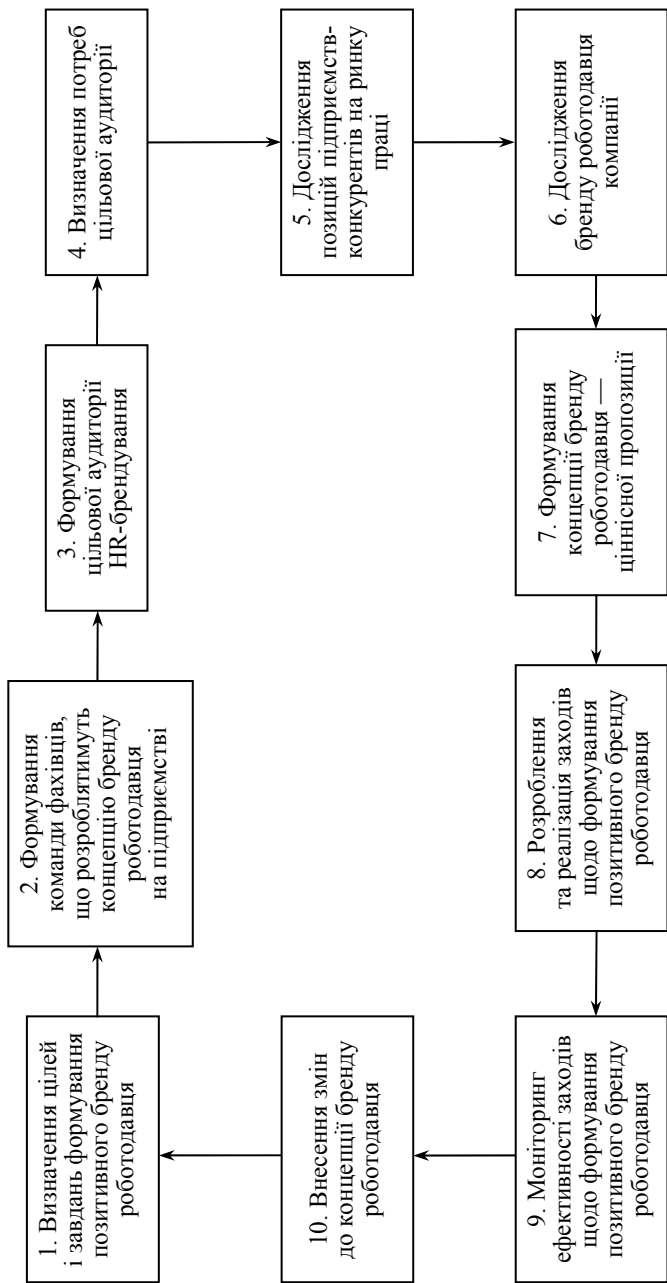


Рис. 2.2. Процедура формування концепції бренду роботодавця

2.2. Цілі та завдання формування позитивного бренду роботодавця

Будь-яка діяльність на підприємстві та управлінські рішення спрямовані на досягнення певних цілей і вирішення завдань. Це також стосується формування позитивного бренду роботодавця. Перш ніж взятися до розроблення концепції бренду роботодавця, треба чітко сформулювати її цілі та завдання.

Формування позитивного бренду роботодавця має *сприяти досягненню фінансових, економічних, виробничих, комерційних цілей підприємства*:

- створення позитивного іміджу підприємства на товарному ринку (ринку послуг);
- підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг);
- виробництво та реалізація продукції чи послуг у необхідному обсязі та високої якості;
- задоволення потреб споживачів;
- збільшення прибутку від продажу продукції (надання послуг);
- поліпшення результатів праці, зокрема завдяки запровадженню нових технологій, раціоналізації трудових процесів, оптимізації витрат тощо.

Поряд із цим формування позитивного бренду роботодавця має бути спрямоване на *досягнення специфічних цілей і завдань*.

С. Берроу та Р. Мослі зазначають, що головна роль бренду 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.

Головна мета HR-брендування полягає у формуванні позитивного іміджу компанії на ринку праці та на підприємстві, а також лояльного ставлення наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості тощо до підприємства як роботодавця.

До **завдань формування позитивного бренду роботодавця** належать такі:

- інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості тощо про переваги (позитивні аспекти) роботи на підприємстві;

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.*

— залучення та утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями;

— трансляція (доведення) цілей і цінностей підприємства до працівників;

— підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві, а отже, зниження плинності персоналу;

— підвищення компетентності працівників підприємства за допомогою інвестування коштів у людський капітал, залучення на підприємство працівників, орієнтованих на професійне зростання, самовдосконалення, та посилення мотивації працівників до розвитку;

— посилення мотивації працівників до поліпшення результатів і досягнення цілей;

— супровід організаційних змін на підприємстві тощо.

Основні завдання, що їх виконують програми формування бренду роботодавця в Україні, наведено на рис. 2.3.

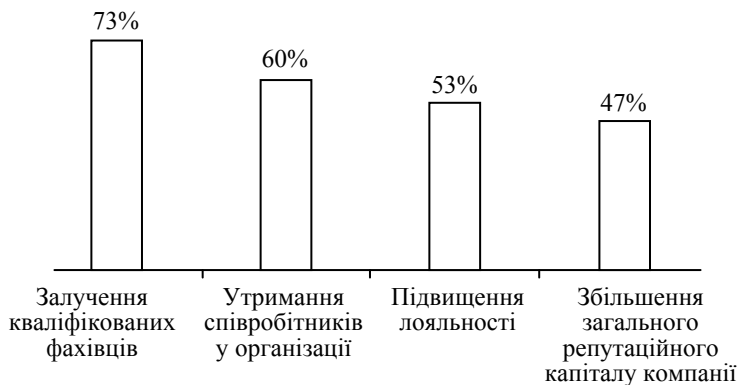


Рис. 2.3. Основні завдання, що їх виконують програми формування бренду роботодавця в Україні

2.3. Формування команди фахівців для розроблення концепції бренду роботодавця

Успішність програм формування позитивного бренду роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда фахівців, які досліджують і розробляють концепцію бренду роботодавця, а також наскільки сильний лідер очолює таку команду.

Помилковим є підхід, коли завдання щодо розроблення концепції бренду роботодавця покладаються лише на службу персоналу. Для комплексного вирішення питань щодо формування бренду роботодавця до команди фахівців мають входити співробітники таких структурних підрозділів:

- служби персоналу;
- відділу маркетингу;
- відділу комунікацій;
- відділу інформаційних технологій та ін.

У структурі служби персоналу можуть бути фахівці з управління брендом роботодавця.

Відділи, які відповідають за управління брендом роботодавця відповідно до дослідження *Employer Branding Global Research Study*, проведеного компанією *Employer Brand International* у 2014 р., наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Відділи, які відповідають за управління брендом роботодавця відповідно до дослідження *Employer Branding Global Research Study*, проведеного компанією *Employer Brand International* у 2014 р.^{1,2}

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

² <http://www.employerbrandinternational.com>

На певних етапах розроблення концепції HR-бренду організація може залучити *зовнішніх консультантів*.

Важливу роль у забезпеченні успішності програм формування позитивного бренду роботодавця також відіграє участь *вищого керівництва* у процесах розроблення концепції HR-бренду.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання:

- розробляють кадрову політику, зокрема щодо управління брендом роботодавця;

- керують процесом формування концепції бренду роботодавця;

- узгоджують основні положення концепції бренду роботодавця зі стратегією розвитку та іншими планами підприємства;

- здійснюють загальне керівництво реалізацією концепції бренду роботодавця.

Керівник підприємства (директор, генеральний директор тощо) особисто відповідає:

- за реалізацію концепції бренду роботодавця;

- призначає відповідних посадових осіб і делегує їм необхідні для виконання посадових обов'язків повноваження;

- затверджує нормативні та методичні документи;

- контролює виконання планів і програм;

- виділяє кошти на проведення заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця.

Керівники можуть делегувати повноваження щодо управління брендом роботодавця (чи лише здійснення контролю за цим процесом) своїм заступникам або іншим посадовим особам.

2.4. Визначення цільової аудиторії HR-брендування

Важливе завдання, яке потрібно вирішити у процесі розроблення концепції бренду роботодавця, — визначити цільову аудиторію.

Цільова аудиторія — це сформовані за певними ознаками (характеристиками) групи осіб, на яких спрямована маркетингова комунікація, зокрема заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Можна виокремити внутрішню і зовнішню цільову аудиторію HR-брендування.

До внутрішньої цільової аудиторії належать працівники підприємства.

До зовнішньої цільової аудиторії належать:

- особи, які навчаються, зокрема студенти, аспіранти;
- 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 компаній, засобів масової інформації, члени професійних, зокрема кадрових, співтовариств і асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця, та ін.

Особливе місце в HR-брендуванні 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, які поширюють негативну, зокрема неправдиву, інформацію про підприємство*. Серед таких осіб можуть бути представники внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії. З-поміж них найбільшу частку зазвичай становлять працівники, які звільняються з підприємства, та колишні його працівники.

Під час розроблення програм формування позитивного бренду роботодавця потрібно здійснити сегментування цільової аудиторії.

Сегментування цільової аудиторії — поділ цільової аудиторії (внутрішньої та зовнішньої) на окремі групи за певними критеріями (характеристиками) з метою створення 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.

Конкретні проекти та програми HR-брендування можуть бути спрямовані на формування позитивного ставлення до підприємства як роботодавця лише певної чи кількох цільових груп. Для одночасного впливу на представників усіх цільових груп підприємство має застосовувати велику кількість інструментів впливу та засобів комунікації. Це на практиці складно реалізувати.

На вибір цільової аудиторії для формування позитивного бренду роботодавця впливають різні чинники. З-поміж таких чинників варто виокремити:

- цілі та завдання HR-брендування;
- ситуацію, що склалася на ринку праці: кон'юнктуру, рівень конкуренції як з-поміж роботодавців за компетентних і кваліфікованих фахівців, так і з боку кандидатів за ліпші умови працевлаштування, дефіцит представників певних категорій і професійних груп;
- кадрову політику компаній-конкурентів тощо.

Для формування позитивного бренду роботодавця важливо визначити ключові потреби цільових груп (аудиторій) підприємства. Останнє має бути привабливим як для власних співробітників, так і для потенційних кандидатів. При цьому важливо гармонізувати привабливі характеристики роботи на підприємстві для наявних і майбутніх співробітників. Треба пам'ятати, що потенційні кандидати можуть стати співробітниками підприємства, а працівники — мати намір змінити місце роботи й розпочати його пошук. Для визначення потреб цільової аудиторії можуть використовуватися різні методи (опитування, зокрема анкетування, аналіз біографічних даних), про які йтиметься далі.

Резюме

Успішність проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця залежить від ретельного опрацювання організаційних питань розроблення концепції бренду роботодавця до оцінювання рентабельності коштів у її реалізацію. Концепція бренду роботодавця — це образ підприємства як роботодавця, що прагнуть сформувати власники, керівники, фахівці у сфері управління персоналом і який визначає послідовність дій, необхідних для його створення, усвідомлення та сприйняття кандидатами, працівниками, громадськістю загалом.

Процедура формування концепції бренду роботодавця містить такі етапи: визначення цілей і завдань формування позитивного бренду роботодавця; формування команди фахівців, що розроблятимуть кон-

цепцію бренду роботодавця; формування цільової аудиторії та визначення її потреб; дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці та бренду роботодавця компанії; формування концепції бренду роботодавця: ціннісної пропозиції; розроблення та реалізація заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця; моніторинг ефективності заходів та внесення змін до концепції бренду роботодавця.

Головна мета HR-брендування полягає у формуванні позитивного іміджу компанії на ринку праці та на підприємстві, а також лояльного ставлення наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості тощо до підприємства як роботодавця. До завдань формування позитивного бренду роботодавця належать: інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи на підприємстві; залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців; трансляція цілей і цінностей підприємства до працівників; підвищення лояльності та закріплення працівників на підприємстві; підвищення компетентності працівників, посилення їхньої мотивації до поліпшення результатів.

Успішність програм формування позитивного бренду роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда фахівців, які досліджують і розробляють концепцію бренду роботодавця, а також наскільки сильний лідер очолює таку команду. Для комплексного вирішення питань щодо формування бренду роботодавця до команди фахівців мають входити співробітники служби персоналу, відділу маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій та ін. Неабияку роль у забезпеченні успішності програм також відіграє участь вищого керівництва у процесах розроблення концепції HR-бренду.

Важливе завдання, яке потрібно вирішити у процесі розроблення концепції бренду роботодавця, — визначити цільову аудиторію. Цільова аудиторія — це сформовані за певними ознаками групи осіб, на яких спрямована маркетингова комунікація. Внутрішня цільова аудиторія репрезентована працівниками підприємства. До зовнішньої цільової аудиторії належать: особи, які навчаються та шукають роботу, працюють у компаніях-конкурентах, співробітники рекрутингових агентств, тренінгових компаній, засобів масової інформації та ін.

Під час розроблення програм формування позитивного бренду роботодавця потрібно здійснити сегментування цільової аудиторії. Внутрішню цільову аудиторію сегментують за категорією, професією (посадою), перебуванням у кадровому резерві, віком, стажем роботи, рівнем освіти, статтю тощо. Зовнішню аудиторію сегментують за статусом, професійною групою, досвідом роботи, рівнем освіти, статтю та ін.

Для формування позитивного бренду роботодавця важливо визначити ключові потреби цільових груп. Підприємство має бути привабливим як для власних співробітників, так і для потенційних кандидатів. При цьому важливо гармонізувати привабливі характеристики роботи на підприємстві для наявних і майбутніх співробітників.

Терміни і поняття

Внутрішня цільова аудиторія
Завдання формування бренду роботодавця
Зовнішня цільова аудиторія
Концепція
Концепція бренду роботодавця
Потреби цільової аудиторії
Сегментування цільової аудиторії
Фахівець з управління брендом роботодавця
Цілі формування бренду роботодавця
Цільова аудиторія

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність концепції бренду роботодавця.
2. Наведіть етапи формування концепції бренду роботодавця.
3. Сформулюйте цілі та завдання формування позитивного бренду роботодавця.
4. Назвіть відділи, які здійснюють розроблення концепції бренду роботодавця на підприємстві.
5. Поясніть роль вищих керівників в управлінні брендом роботодавця.
6. Дайте порівняльну характеристику внутрішній і зовнішній цільовим аудиторіям HR-брендування.
7. Розкрийте процес сегментування цільової аудиторії.
8. Назвіть характеристики, за якими сегментують внутрішню та зовнішню цільові аудиторії.
9. Охарактеризуйте чинники, які впливають на вибір цільової аудиторії HR-брендування.
10. Назвіть методи визначення потреб цільових груп.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Визначте основні цілі управління брендом роботодавця на різних етапах життєвого циклу організації.
2. Розробіть процедуру формування концепції бренду роботодавця для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства. Визначте цільову аудиторію та основні потреби цільових груп.
3. Розподіліть обов'язки щодо формування концепції бренду роботодавця між різними посадовими особами підприємства. Пропишіть

усі ймовірні варіанти з урахуванням розміру та організаційної структури підприємства, організаційно-правової форми, виду економічної діяльності тощо.

4. Проведіть моніторинг ринку консалтингових послуг у сфері дослідження і формування позитивного бренду роботодавця у певному регіоні. Охарактеризуйте види послуг, які пропонують компанії, проаналізуйте терміни виконання та вартість робіт.

5. Вивчіть досвід формування позитивного бренду роботодавця відомої вітчизняної чи іноземної компанії. Підготуйте аналітичний звіт за результатами дослідження.

Література для поглибленого вивчення

1. *Бруковская О.* HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — 272 с.

2. *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.

3. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.

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. — 336 с.

5. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.

6. *Осовицкая Н.* Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2013. — 240 с.

7. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 304 с.

Розділ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

- 3.1. Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці: загальна характеристика.
- 3.2. Маркетингові дослідження в управлінні персоналом.
- 3.3. Технології дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці.
- 3.4. Методи дослідження бренду роботодавця.
- 3.5. Матриця позицій бренду роботодавця.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ змістові характеристики та рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- ✓ технологію проведення маркетингових досліджень в управлінні персоналом;
- ✓ процедуру виявлення та методи одержання інформації про основних конкурентів підприємства на ринку праці;
- ✓ процес формування інформаційної бази про конкурентів підприємства на ринку праці;
- ✓ методи дослідження бренду роботодавця;
- ✓ матрицю позиції підприємства залежно від сили бренду роботодавця та налагодженості бізнес-процесів;

уміти:

- ✓ організувати та провадити маркетингові дослідження в управлінні персоналом;
- ✓ формувати перелік підприємств-конкурентів на ринку праці;
- ✓ досліджувати позиції та поведінку підприємств-конкурентів на ринку праці;
- ✓ формувати інформаційну базу про конкурентів на ринку праці;
- ✓ досліджувати бренд роботодавця з використанням різних методів;
- ✓ визначати позицію підприємства відповідно до матриці бренду роботодавця та напрями його розвитку.

3.1. Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці: загальна характеристика

Бренд роботодавця тісно пов'язаний з конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці.

Під **конкурентоспроможністю** розуміють здатність випереджати інших за певною сукупністю параметрів, показників, критеріїв, ознак чи характеристик.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці залежить від сукупності показників, критеріїв, ознак, характеристик, що визначають його переваги над конкурентами. Ці переваги дають змогу підприємству залучати кваліфікованих, компетентних, талановитих фахівців — власників людського капіталу.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці залежить від уміння швидко пристосуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, зокрема на ринку праці. Підприємство має досліджувати ринок праці й швидко реагувати на зміни в потребах та інтересах різних категорій, професійних, вікових груп наявних і потенційних кандидатів. Важливо також досліджувати кадрову політику конкурентів, які можуть запропонувати кандидатам вигідніші умови працевлаштування: вищий розмір заробітної плати, конкурентніший соціальний пакет, можливості для професійного та кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи тощо.

Можна виокремити кілька **рівнів конкурентоспроможності підприємства на ринку праці**.

1. Керівництво підприємств, які належать до *першого рівня конкурентоспроможності*, вважає, що вони мають низку переваг порівняно з конкурентами. Для залучення потрібних фахівців достатньо надати робочі місця й виплатити заробітну плату, яка відповідає ринковим значенням. Зміни в кадровій політиці, на думку керівників, є зайвими. Плинність персоналу на таких підприємствах висока. Рівень конкурентоспроможності на ринку праці таких підприємств низький.

2. Підприємства, які належать до *другого рівня конкурентоспроможності*, постійно здійснюють моніторинг ринку праці, намагаються наздогнати своїх головних конкурентів, запозичуючи в них технології роботи з персоналом, використовуючи аналогічні джерела добору персоналу, пропонуючи схожі умови працевлаштування. Керівники постійно вдосконалюють процеси та процедури у сфері управління персоналом. Плинність персоналу

на таких підприємствах невисока. Рівень конкурентоспроможності таких підприємств середній.

3. Керівництво підприємств, які належать до *третього рівня конкурентоспроможності*, вважає, що управління персоналом є однією з основних функцій управління, а персонал — найважливішим ресурсом. На підприємствах значна увага приділяється розробленню стратегії та політики управління персоналом, формуванню корпоративної культури, запровадженню програм професійного та кар'єрного зростання, розробленню мотиваційних заходів. Такі підприємства випереджають своїх конкурентів, що дає змогу залучити кваліфікованих, компетентних і талановитих фахівців, посилити їхню мотивацію і лояльність, а отже, закріпити на підприємстві. Плинність персоналу на таких підприємствах низька. Рівень конкурентоспроможності таких підприємств високий.

Конкурентоспроможність не є іманентною рисою підприємства, її можна оцінити тільки в межах певної групи підприємств однієї галузі або ж підприємств певного регіону. Конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям: те саме підприємство в межах галузевої групи (виду економічної діяльності) може мати високий рівень конкурентоспроможності, а на національному чи глобальному рівнях — низький.

На рівень конкурентоспроможності також впливає фактор часу. Навіть постійне вдосконалення кадрової політики може бути недостатнім, коли інші підприємства швидше впроваджують нововведення, удосконалюють умови працевлаштування, підвищують заробітну плату тощо.

3.2. Маркетингові дослідження в управлінні персоналом

Дослідження конкурентоспроможності підприємства та бренду роботодавця на ринку праці здійснюється з використанням маркетингових технологій. Маркетингові дослідження в управлінні персоналом провадяться за традиційною схемою. Етапи маркетингових досліджень ілюструє рис. 3.1.

Етап I. Визначення цілей дослідження. Перш ніж приступати до вибору джерел інформації та її збирання, треба з'ясувати цілі та напрями використання одержаної інформації. Прикладом таких цілей можуть бути:

— пошук і залучення висококваліфікованих працівників;

- розроблення конкурентних компенсаційних пакетів і ефективної мотивації персоналу;
- розроблення планів і програм підвищення кваліфікації працівників тощо.

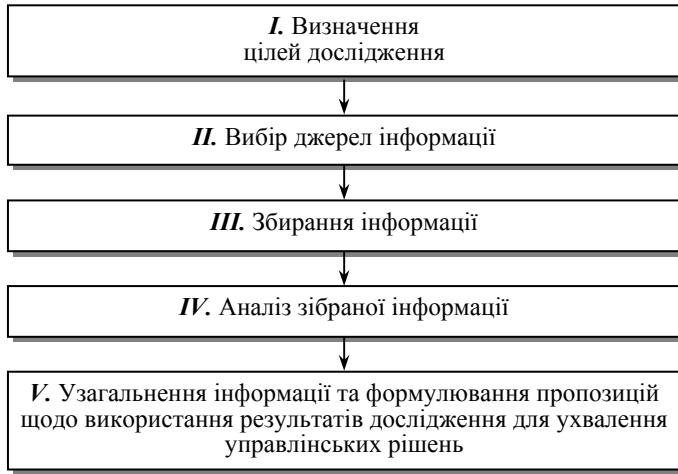


Рис. 3.1. Етапи маркетингових досліджень

Етап II. Вибір джерел інформації. Залежно від цілей дослідження використовують внутрішні та зовнішні джерела інформації. *Внутрішні джерела:*

— документи, які регламентують роботу з персоналом: штатний розклад, колективний договір, положення про структурні підрозділи, посадові та робочі інструкції, політика управління персоналом, положення про формування кадрового резерву в організації, рекомендації щодо організації добору персоналу, положення про оплату праці, положення про оцінювання (атестацію) персоналу, положення про підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу тощо;

— корпоративні засоби інформації: матеріали, які публікуються у корпоративній пресі (газетах, брошурах) і розміщуються на сайті;

— плани з праці: потреба у працівниках, плани з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, витрати на персонал;

— облікова кадрова документація: штатно-посадова й алфавітна книги, особові картки працівників, табель обліку використання робочого часу;

— статистична звітність: із праці, про наявність вакантних посад і потребу в працівниках, про вивільнення працівників;

— результати оцінювання працівників, аналізу виконання працівниками індивідуальних планів підвищення кваліфікації та ін.

До зовнішніх джерел інформації належать:

— нормативно-правові документи: закони України, положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів державного управління;

— аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості;

— наукові та фахові видання з питань праці й управління персоналом (журнали «Україна: аспекти праці», «Довідник кадровика», «Менеджер з персоналу» та ін.);

— інформаційні й рекламні матеріали, які публікують у засобах масової інформації та в Інтернеті рекрутингові агентства й консалтингові компанії;

— 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 («Пропоную роботу», «Робота і навчання», «Робота для жінок», «Робота в Києві» тощо) та в Інтернеті, зокрема на сайтах з працевлаштування (<http://www.work.ua>; <http://job.ukr.net>; <http://rabota.ua>; <http://www.rabotaplus.com.ua>; <http://www.jobs.ua>; <http://hh.ua>; <http://novarobota.ua>; <http://www.superjob.ua>; <http://www.rabota-ua.com.ua>; <http://rabota.ria.ua>; <http://alljob.com.ua>; <http://trud.net> тощо);

— ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів;

— спеціалізовані виставки, конференції, семінари, круглі столи та ін.

Додаткову інформацію можна дістати від власних працівників, кандидатів на вакантні посади, інших осіб, які не цікавляться відкритими вакансіями в організації, але формують пропонування на ринку праці представників окремих професійних груп у певному регіоні. Останні є потенційними кандидатами на вакантні посади.

Схему вибору зовнішніх джерел інформації залежно від поставлених цілей подано на рис. 3.2.

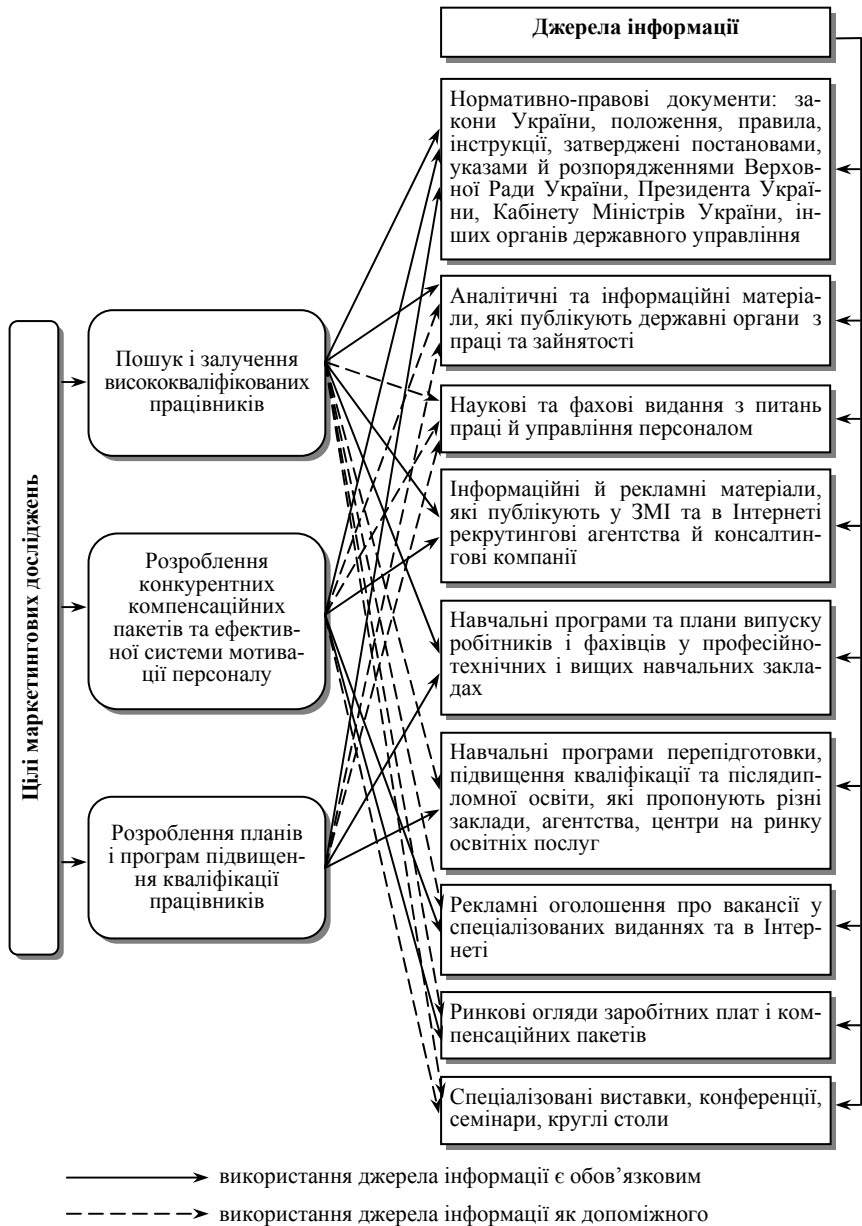


Рис. 3.2. Вибір зовнішніх джерел інформації залежно від цілей маркетингового дослідження

Етап III. Збирання інформації. Процедура та методи збирання інформації залежать від цілей маркетингового дослідження і джерел інформації.

Перш ніж братися до збирання інформації, слід визначити її потрібний обсяг, носії та методи збирання. Для збирання інформації розробляють документи: бланки, форми, таблиці, анкети тощо. Документальне оформлення інформації полегшує її обробку й використання. Можна виокремити три поширених методи збирання інформації: спостереження, експеримент і опитування.

Розрізняють основну й допоміжну маркетингову інформацію. *Основною* називають інформацію, зібрану для конкретних цілей.

Допоміжною вважається інформація, зібрана й систематизована раніше для інших цілей. Допоміжна інформація може бути зібрана самою організацією та іншими суб'єктами ринку праці. До такої інформації належать статистичні дані, результати досліджень, проведених державними органами з праці та зайнятості, комерційними організаціями, вченими, журналістами та підприємством самостійно.

Інформація може мати директивний, рекомендаційний, оглядовий, аналітичний характер.

Директивний, тобто обов'язковий, характер мають нормативно-правові документи, затверджені як державними органами влади, так і керівництвом підприємства, угоди, що укладаються на різних рівнях (генеральна, галузеві, територіальні/регіональні угоди, колективний договір) тощо.

Рекомендації з питань праці, зайнятості, професійного добору, підготовки та підвищення кваліфікації, оцінювання, мотивації персоналу тощо готують державні органи з праці й зайнятості, рекрутингові, консалтингові агентства тощо. Рекомендаційний характер мають публікації фахівців і вчених у наукових і фахових виданнях, на професійних форумах і порталах в Інтернеті та ін.

Оглядовий характер має статистична інформація, зібрана, систематизована й опублікована державними органами влади, науково-дослідними та міжнародними організаціями. До цієї групи належать здійснювані комерційними організаціями (рекрутинговими агентствами, консалтинговими компаніями) ринкові огляди заробітних плат і компенсаційних пакетів.

До *аналітичної* інформації належать плани, прогнози розвитку ринку праці та освітніх послуг, рейтинги вищих навчальних закладів, рекрутингових агентств, консалтингових компаній, інтернет-сайтів з працевлаштування та інших агентів ринку праці й освітніх послуг. Аналітичний характер мають результати соціологічних досліджень, наприклад, інтерв'ювання чи анкетування працівників організації, кандидатів, котрі звертаються до підприємства та рекрутингових агентств під час пошуку роботи.

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

Етап V. Узагальнення інформації та формулювання пропозицій щодо використання результатів дослідження для ухвалення управлінських рішень. Результати маркетингових досліджень використовуються для ухвалення рішень під час виконання таких функцій:

- пошук, залучення і оцінювання кандидатів на вакантні посади (робочі місця);
- організація працевлаштування, адаптації, переміщення і вивільнення працівників;
- оцінювання і навчання персоналу;
- формування кадрового резерву на ключові посади керівників і професіоналів;
- розроблення політики оплати праці та мотиваційних заходів тощо.

3.3. Технології дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці

Основне завдання, яке потрібно вирішити у процесі дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці, полягає в одержанні необхідної інформації для формування власних конкурентних переваг. З цією метою потрібно проаналізувати сильні і слабкі місця конкурентів, визначити частку ринку, яку вони мають, дослідити реакцію кандидатів на маркетингові засоби конкурентів. За результатами дослідження позиції та поведінки конкурентів на ринку праці визначаються конкурентні переваги компанії.

Дослідження конкурентних позицій підприємств на ринку праці починається з *виявлення основних конкурентів на ринку праці*. У результаті дослідження потрібно дати відповіді на такі запитання:

- Які підприємства є найсильнішими конкурентами з погляду основних цільових груп?
- Чи є непрямі підприємства-конкуренти: 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 уваги 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 (чи ринку послуг), проте, можуть конкурувати на ринку праці за залучення кваліфікованих і компетентних працівників — 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 підприємств: кількість рівнів управління, посади на кожному рівні, систему підлеглих, організацію внутрішніх комунікацій;

— посадові обов'язки працівників;

— компенсаційну політику підприємств-конкурентів: структуру компенсаційного пакета, розміри заробітних плат працівників, що обіймають ключові посади, системи оплати праці, перелік соціальних виплат і благ, нематеріальні заохочення тощо;

— технології добору та оцінювання персоналу, процедуру атестації;

— програми навчання та кар'єрного зростання працівників та ін.

Інтереси підприємства щодо одержання важливої інформації про своїх конкурентів іноді складно реалізувати через брак методів збирання інформації. Разом з тим, як зазначають окремі дослідники, 90 % усієї необхідної комерційної інформації про інших суб'єктів ринкових відносин можна одержати легальним способом¹.

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 підприємств-конкурентів, розміщеної на експонатах під час ярмарок, виставок, презентацій тощо;

— аналіз інформації про підприємств-конкурентів, розміщеної в засобах масової інформації;

¹ Варакута С. А. Связи с общественностью : учеб. пособие / С. А. Варакута. — М. : ИНФРА-М, 2009. — С. 172.

- аналіз рекламних оголошень про вакансії, які розміщують підприємства-конкуренти;
- переговори про наймання на роботу до підприємств-конкурентів (проходження відбіркових процедур, зокрема інтерв'ю) працівників відповідного підприємства;
- працевлаштування на роботу працівників до підприємств-конкурентів;
- працевлаштування колишніх працівників підприємств-конкурентів;
- переговори з підприємствами-конкурентами щодо налагодження ділових контактів;
- налагодження ділових контактів з партнерами підприємств-конкурентів для одержання необхідної інформації;
- 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 і наукових установ, опублікованих у наукових і навчальних виданнях;
- замовлення послуг HR-розвідки, які надають рекрутингові агентства, та ін.

Поширеним методом одержання інформації про підприємств-конкурентів є аналіз рекламних оголошень про вакансії. У процесі аналізу оголошень потрібно дати відповіді на такі запитання:

- Чи зазначається розмір заробітної плати? Якщо так, то який?
- Чи точно зазначено найменування посади? Чи свідчить воно про щось?
- Чи зазначено перспективи, зокрема кар'єрного зростання? В якій формі?
- Чим компанія-конкурент розраховує 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 такі:

- 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.

Процес формування інформаційної бази конкурентів підприємства (згідно з підходом Л. Портера) наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Процес формування інформаційної бази конкурентів підприємства (згідно з підходом Л. Портера)

Для дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці компанія може скористатися *послугами HR-розвідки, які надають рекрутингові агентства.*

HR-розвідка — послуги зі збирання інформації про технології управління персоналом, які використовують підприємства-конкуренти, з метою формування конкурентних переваг на ринку праці підприємства-замовника. Такі послуги надають рекрутингові агентства.

Етапи HR-розвідки:

1. Формулювання цілей проведення HR-розвідки, уточнення замовлення та переліку підприємств, кадрову політику та технології управління персоналом яких потрібно дослідити.
2. Збирання інформації відповідно до поставлених цілей.
3. Обробка, систематизація та перевірка вірогідності зібраної інформації.
4. Аналіз зібраної інформації, подання її у зручній формі для використання під час ухвалення управлінських рішень.
5. Підготовка звіту.

За результатами дослідження позиції та поведінки конкурентів на ринку праці підприємство може:

- оцінити власну ринкову позицію порівняно зі своїми конкурентами;
- з'ясувати свої сильні та слабкі місця, зокрема конкурентні переваги;
- зважити свої можливості та визначити напрями посилення конкурентних позицій щодо певних цільових груп.

Крім аналізу позиції та поведінки конкурентів у процесі маркетингових досліджень ринку праці та розроблення концепції бренду роботодавця рекомендуємо провадити *аналіз PESTEL*. Використання даного методичного підходу передбачає виявлення та аналіз низки неконтрольованих ринкових сил та їхнього впливу на бренд роботодавця. До таких *ринкових сил* належать:

- *політичні* (P) — політична стабільність, податкова політика, трудове законодавство тощо;
- *економічні* (E) — економічна ситуація (криза, зростання), курси валют, темпи інфляції (дефляції) тощо;
- *соціальні* (S) — демографічна ситуація, якість охорони здоров'я, рівень охорони праці тощо;
- *технологічні* (T) — частка інноваційної діяльності, темпи технологічних змін, рівень автоматизації та комп'ютеризації;

- *екологічні* (E) — екологічне законодавство, програми корпоративної соціальної відповідальності;
- *законодавчі* (L) — торговельні марки, ліцензії, звітність тощо.

3.4. Методи дослідження бренду роботодавця

Важливим напрямом роботи підприємства з формування позитивного бренду роботодавця є його дослідження. Під час дослідження HR-бренду потрібно з'ясувати:

- популярність підприємства на ринку праці та упізнаваність його логотипу серед цільових груп, зокрема потенційних і наявних кандидатів;

- уявлення про роботу на підприємстві, котре мають цільові групи;

- сприйняття бренду роботодавця власними працівниками та потенційними і наявними кандидатами (думка про підприємство як про роботодавця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці). Приміром:

- дуже приваблива компанія, чудові умови праці;
- нормальна компанія, нічого незвичного, умови праці як у всіх;

- не дуже хороша компанія, задовільні умови праці, у разі якщо неможливо деінде працевлаштуватися, то можна й у ній;

- жахлива компанія, ліпше триматися від неї якнайдалі;

- рівень лояльності до бренду роботодавця працівників, потенційних і наявних кандидатів;

- результативність (успішність, ефективність) роботи підприємства щодо формування власного бренду роботодавця.

У результаті дослідження керівництво має усвідомити: яка ситуація склалася на підприємстві? наскільки ситуація, яка склалася, відрізняється від очікувань і уявлень про те, якою вона має бути? що є привабливим і утримує працівників на підприємстві? що відштовхує працівників і кандидатів від роботи в ній?

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

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою таких методів:

- опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.;

- дослідження лояльності працівників;
- вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті;
- аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з ліпшими практиками у цій сфері;
- завершальне інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи;
- дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств та ін.

Розглянемо поширені методи дослідження бренду роботодавця.

Опитування працівників підприємства, його партнерів, споживачів, кандидатів на вакантні посади тощо. Важливу інформацію можна почерпнути від працівників, які звільняються з підприємства, під час завершального інтерв'ю.

Опитування може здійснюватися у *формі*:

- бесіди, зокрема за неформальних умов;
- анкетування (у письмовому вигляді чи в інтерактивному режимі).

Опитування може організувати служба персоналу разом з відділом маркетингу чи відділом зв'язків з громадськістю або ж консалтингова компанія. Опитування може використовуватися для з'ясування потреб та інтересів різних цільових груп (аудиторій). За допомогою опитування можна дослідити рівень лояльності працівників до підприємства, рівень їхнього задоволення умовами, організацією праці, взаємовідносинами в колективі, компенсаційним пакетом тощо. Можна з'ясувати очікування працівників стосовно до компенсаційного пакета, професійного та посадового зростання, режиму праці.

Під час опитування можна дослідити думку працівників щодо переваг роботи в компанії, виявити слабкі місця роботи в ній. Приміром, у процесі опитування співробітників компанія може виявити такі свої переваги:

- відомі товарні бренди компанії;
- налагоджені бізнес-процеси;
- компетентне керівництво;
- хороші умови праці;
- сприятливий соціально-психологічний клімат тощо.

Опитування дає змогу компанії визначити свої плюси та мінуси й на основі цього сформулювати ціннісні пропозиції для цільових

груп. Одержану у процесі дослідження інформацію можна використати для розроблення заходів щодо посилення лояльності працівників та підвищення їхньої мотивації.

Метод фокус-груп

Фокусоване групове інтерв'ю — інтерв'ю, організоване у формі розмови кількох респондентів (6–12 осіб) на задану тему. На відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а інтерв'юер лише спрямовує розмову в потрібне русло. Фокус-групи широко використовуються в соціологічних і маркетингових дослідженнях. Метод дозволяє розкрити мотивацію людей, побачити варіанти сприйняття чи ставлення до проблеми тощо. Фокус-група може тривати від 1,5 до 3 годин.

Можна виокремити такі особливості фокус-групового інтерв'ю:

1. Однією з важливих умов для плідного використання фокусованого групового інтерв'ю є комфортність умов його проведення. Важливо, щоб кожен учасник фокус-групи не був обмежений часом для спілкування, відчував увагу до себе, зумів налаштуватися на тему розмови.

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

3. Під час обміну думками учасники можуть не тільки змінювати власну думку, але й коригувати думку один одного.

4. Групова взаємодія, яка виникає у процесі дискусії, дозволяє дослідникові одержати інформацію не тільки про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають. Під час дискусії інтерв'юер пропонує підкріпити висловлювання фактами з особистого досвіду.

5. Опитування провадиться не серед експертів, а серед пересічних респондентів. Зазвичай, з однієї теми провадять три-чотири фокус-групи. Практика свідчить, що учасники кожної з груп виявляють не зовсім подібне бачення проблеми. Під час порівняння результатів обговорення різних фокус-груп можна виявити більш або менш поширені підходи і зробити, з певними застереженнями, висновки щодо їх поширення в інших ситуаціях тощо.

Вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації й розміщеної в Інтернеті

Для пошуку необхідної інформації в Інтернеті можна скористатися різними пошуковими системами, серед яких найпопулярнішими в Україні є Google, Meta, Yandex, Rambler, Bigmir.net.

Під час роботи з пошуковими системами потрібно дотримуватися таких правил:

- запит має бути простим і чітким;
- варто уникати загальних формулювань;
- пошук має здійснюватися за кількома словами;
- під час формулювання запиту не потрібно використовувати великі літери, якщо це не стосується власних імен;
- доцільно користуватися мовою запитів — спеціальними пошуковими символами, призначеними для розширення чи обмеження результатів пошуку. Наприклад, якщо потрібно знайти словосполучення, то його потрібно взяти в лапки. Для обмеження пошуку використовується слово «NOT». Слово «OR» можна застосовувати для пошуку документів, що містять одне з пошукових слів.

Специфічним способом дослідження бренду роботодавця з використанням інтернет-ресурсів є *моніторинг інформації в соціальних мережах*. З цією метою вивчають у них і в блогах згадування про компанію. Це дає змогу відстежити, якою інформацією та в якому обсязі володіють фахівці, зокрема кандидати. 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 добору на вакантні посади

Збільшення чи зменшення кількості звернень кандидатів до підприємства у процесі пошуку роботи може бути спричинене крім впливу інших факторів (приміром, зміни кон'юнктури ринку праці) зміною (посиленням чи послабленням) позиції підприємства на ринку праці.

Пряме опитування кандидатів, які звертаються до підприємства у процесі пошуку роботи, щодо їхньої думки про компанію не завжди дасть змогу відстежити уявлення про неї серед наявних і потенційних кандидатів. Це пов'язано з тим, що до підприємства звертаються лише потенційно лояльні до нього кандидати. Ті кандидати, які мають не зовсім хорошу думку про нього, зазвичай не звертаються.

У зв'язку з цим можна використати непрямий спосіб дослідження бренду 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 оголошеннях зазначається найменуван-

ня підприємства, а в другому — не зазначається. Скажімо, 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 типи оголошень може вказувати на репутацію підприємства на ринку праці. У разі більшої кількості звернень на оголошення, в яких зазначається найменування компанії, можна говорити про хорошу репутацію підприємства як роботодавця. І навпаки, якщо переважає кількість відгуків на оголошення без найменування компанії, то це може бути сигналом домінування негативної думки про підприємство на ринку праці. Співвідношення кількості звернень на такі оголошення може бути своєрідним індексом бренду роботодавця.

Разом з тим варто взяти до уваги певні застереження щодо використання цього методу дослідження: кандидати більшою мірою схильні довіряти оголошенням, в яких зазначається найменування компанії, і менше довіряти оголошенням без найменування компанії, навіть тим, що містять привабливі пропозиції.

Дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств

У разі коли компанія замовляє рекрутингові послуги щодо заповнення вакансій у спеціалізованих агентствах, паралельно вона може попросити відстежити відмови кандидатів прийняти пропозицію компанії та з'ясувати причини таких відмов. Працюючи з великою кількістю кандидатів, фахівці агентства можуть зібрати дуже цінну для компанії інформацію про міру її привабливості на ринку праці.

Результати дослідження фахівці рекрутингового агентства можуть оформити у вигляді звіту, який міститиме такі структурні елементи:

- відгук на вакансію;
- поінформованість кандидата про компанію;
- оцінка привабливості компанії як роботодавця за розробленою оцінною шкалою;
- відмова чи прийняття пропозиції кандидатом (згода на дальші відбіркові процедури);
- мотиви відмови.

Успішність роботи підприємства щодо формування власного бренду роботодавця можна оцінити ***на основі порівняння з передовими практиками у цій сфері***. З цією метою підприємство

може скористатися спеціально розробленими опитувальними листками (анкетами), які дають змогу виявити, які з найпередовіших практик щодо формування позитивного бренду роботодавця використовуються в компанії.

Наведемо приклад *опитувального листка* для визначення міри використання підприємством передових практик щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Відзначте, будь ласка, пункти, які реалізуються у Вашій компанії.

1. У компанії розроблено стратегію розвитку бренду роботодавця.
2. У компанії розроблено стратегію співробітництва із засобами масової інформації.
3. У компанії принаймні два з перелічених відділів займаються розвитком бренду роботодавця: служба персоналу, відділ маркетингу, відділ зв'язків з громадськістю, відділ інформаційних технологій.
4. Узгодженість з цінностями бренду є частиною системи управління компанією.
5. У компанії розроблено та реалізуються програми з менторингу та коучингу з метою передавання знань і розвитку людського потенціалу.
6. У компанії сформовано набір показників оцінювання ефективності роботи з формування позитивного бренду роботодавця.
7. Компанія провадить дослідження сприйняття бренду роботодавця співробітниками.
8. Компанія провадить дослідження сприйняття бренду роботодавця потенційними співробітниками, зокрема кандидатами.
9. Компанія досліджує інформацію, опубліковану в засобах масової інформації й розміщену в Інтернеті.
10. У компанії сформовано перелік лідерських компетенцій, які потрібно розвивати у співробітників на кожному рівні.
11. У компанії створено базу даних талановитих співробітників, яких компанія хоче бачити на різних посадах.
12. На корпоративному сайті створено розділ, присвячений питанням розвитку кар'єри в компанії.
13. У компанії створено належні умови для участі менеджерів у програмах розвитку лідерства.
14. Компанія формулює ціннісні пропозиції щодо вакансії з урахуванням цільової аудиторії.
15. Компанія регулярно переглядає ціннісні пропозиції з огляду на різноманітні зовнішні чинники.
16. У компанії розробляються програми кар'єрного зростання для співробітників і потенційних кандидатів.
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. Компанія використовує спеціальні комп'ютерні програми для автоматизації процесів добору та оцінювання персоналу.

Обробка результатів:

0–5 пунктів — компанія лише починає роботу щодо формування бренду роботодавця;

6–12 пунктів — компанії ще потрібно багато працювати у напрямі формування бренду роботодавця.

13–17 пунктів — компанія перебуває за кілька кроків до того, щоб бути серед лідерів.

18–20 пунктів — компанія є одним з найліпших роботодавців.

3.5. Матриця позицій бренду роботодавця

Діагностику ситуації щодо формування бренду роботодавця на підприємстві можна здійснювати з використанням матриці позицій компанії залежно від сили бренду роботодавця та налагодженості бізнес-процесів, зокрема у сфері управління персоналом. Залежно від співвідношення даних факторів можна виокремити чотири позиції підприємства, які наведено на рис. 3.4.

<i>Налагодженість бізнес-процесів</i>	<i>Хороша</i>	1 Компанія не може залучити кращих працівників або переплачує за їх залучення. Кадровий склад стабільний. Висока результативність праці	2 Компанія залучає та утримує кращих працівників. Кадровий склад стабільний. Висока результативність праці
	<i>Погана</i>	3 Компанія не може ні залучити, ні утримати кращих працівників. Висока плинність персоналу. Низька результативність праці	4 Компанія залучає кращих працівників завдяки формуванню зовнішнього бренду, але не може їх утримати. Висока плинність персоналу. Низька результативність праці
		<i>Слабкий</i>	<i>Сильний</i>
		<i>Сила бренду роботодавця</i>	

Рис. 3.4. Матриця позицій бренду роботодавця

На горизонтальній осі позначено силу бренду роботодавця, на вертикальній — налагодженість бізнес-процесів у компанії. Вимірювання даних показників зазвичай здійснюється методом експертного оцінювання на основі даних, одержаних у процесі дослідження бренду роботодавця.

Позиція 1. Якщо компанія посідає цю позицію, то в неї добре налагоджені процеси, зокрема у сфері управління персоналом, але слабкий бренд роботодавця. Скоріше, через те що керівництво компанії не приділяє уваги питанням формування позитивного бренду роботодавця. Зазвичай у такій компанії стабільний і кваліфікований персонал з високою результативністю праці. Однак у зв'язку з високими показниками сталості персоналу, найімовірніше, працівникам бракує таких якостей, як гнучкість та інноваційність. Якщо з'являються вакансії, то компанія не може залучити ліпших працівників, які володіють винятковими компетенціями. Насамперед це пов'язано з тим, що найкомпетентніші фахівці не добре обізнані з компанією, з перевагами роботи в ній, а тому можуть з недовірою ставитися до неї. Для залучення ліпших фахівців компанії доводиться переплачувати їм, щоб компенсувати їх ризик працевлаштування в мало відомій на ринку компанії.

Позиція 2. У компанії добре налагоджені процеси поєднуються із сильним брендом роботодавця. Це той ідеал компанії, до якого необхідно прагнути кожному. При цьому компанія залучає та може утримати ліпших. У такій компанії стабільний і результативний персонал. У компанії немає проблем з добором персоналу, його лояльністю та результативністю праці.

Позиція 3. Слабкий бренд роботодавця поєднується з неналагодженими процесами. У компанії висока плинність персоналу та низька результативність праці. Компанія не може ні залучити, ні утримати кваліфікованих і компетентних працівників. Компанія має значні збитки через низьку якість праці, недисциплінованість працівників, низьку лояльність і мотивацію персоналу. Це — найпроблемніша ситуація, з якої потрібно терміново знаходити вихід.

Позиція 4. Сильний бренд роботодавця поєднується з неналагодженими бізнес-процесами в компанії. У такій ситуації компанія зазнає збитків, пов'язаних з розвитком зовнішнього бренду. У компанії висока плинність персоналу. Компанія багато уваги приділяє формуванню зовнішнього бренду роботодавця, залучає персонал, але втримати його не може. У компанії низька результативність праці, збитки внаслідок низької якості праці, недисциплінованості, низької лояльності та мотивації працівників.

Усвідомлення того, де перебуває компанія, дає розуміння того, як потрібно надалі розвиватися. Якщо компанія перебуває на третій позиції, то їй потрібно спочатку налагоджувати внутрішні бізнес-процеси, зокрема й у сфері управління персоналом, а потім необхідно працювати над формуванням позитивного бренду роботодавця. У разі якщо компанія почне вкладати кошти у формування позитивного бренду роботодавця, насамперед на зовнішньому ринку праці, не налагодивши внутрішніх бізнес-процесів, то компанія втрачатиме кошти, оскільки не зможе утримувати ліпших працівників.

Компанії, в яких формування бренду роботодавця є стихійним процесом без цілеспрямованого управління та налагоджених бізнес-процесів, мають зазвичай негативний або нейтральний імідж.

Резюме

Бренд роботодавця тісно пов'язаний з конкурентоспроможністю підприємства на ринку праці. Конкурентоспроможність підприємства залежить від сукупності показників, критеріїв, ознак, характеристик, що визначають його переваги над конкурентами. Ці переваги дають змогу залучати кваліфікованих, компетентних, талановитих працівників.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та бренду роботодавця здійснюється з використанням маркетингових технологій. Маркетингові дослідження в управлінні персоналом проводяться за традиційною схемою: визначення цілей дослідження, вибір джерел інформації, збирання та аналіз інформації, узагальнення інформації та формулювання пропозицій щодо використання результатів дослідження для ухвалення управлінських рішень.

У процесі дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці компанія має одержати потрібну інформацію для формування власних конкурентних переваг. З цією метою потрібно проаналізувати сильні і слабкі сторони конкурентів, визначити частку ринку, яку вони мають, дослідити реакцію кандидатів на маркетингові засоби конкурентів.

Прямими конкурентами є підприємства, які належать до відповідного виду економічної діяльності (галузі) й розташовані в тому самому регіоні. При цьому варто взяти до уваги розмір, форму власності та організаційно-правову форму підприємств. Після виявлення основних конкурентів здійснюють аналіз позицій та поведінки конкурентів на ринку праці. З цією метою потрібно зібрати та проаналізувати інформацію про організаційну структуру, посадові обов'язки працівників, компенсаційну політику, технології добору та оцінювання персоналу, процедуру атестації, програми навчання та кар'єрного зростання працівників підприємств-конкурентів.

Вирізняють легальні та нелегальні методи одержання інформації про конкурентів. Серед легальних методів: аналіз інформації, розміщеної на сайтах, сторінках підприємств у соціальних мережах, експонатах під час ярмарок, виставок, презентацій, у брошурах, буклетах, корпоративних виданнях, засобах масової інформації, аналіз рекламних оголошень про вакансії, які розміщують підприємства-конкуренти, переговори про наймання на роботу до підприємств-конкурентів працівників підприємства, залучення працівників підприємств-конкурентів до участі в соціологічних опитуваннях. Для дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці компанія може скористатися послугами HR-розвідки, які надають рекрутингові агентства.

Під час дослідження HR-бренду потрібно з'ясувати популярність підприємства на ринку праці та впізнаваність його логотипу серед цільових груп, уявлення про роботу на підприємстві, сприйняття бренду роботодавця власними працівниками та потенційними і наявними кандидатами, рівень лояльності до бренду роботодавця працівників, потенційних і наявних кандидатів, а також результативність роботи щодо формування бренду роботодавця.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів, дослідження лояльності працівників, вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті, аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні посади, порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з передовими практиками у цій сфері, завершального інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи, дослідження репутації з використанням послуг рекрутингових агентств та ін.

Діагностику ситуації щодо формування бренду роботодавця на підприємстві можна здійснювати з використанням матриці позицій компанії залежно від сили бренду роботодавця та налагодженості бізнес-процесів, зокрема у сфері управління персоналом. Залежно від співвідношення даних факторів можна виокремити чотири позиції підприємства. Усвідомлення того, де перебуває компанія, дає розуміння того, як потрібно надалі розвиватися.

Терміни і поняття

Аналіз PESTEL

Аналіз статистики звернень кандидатів

Аналітична інформація

Директивна інформація

Інформаційна база конкурентів

Конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці

Легальні методи одержання інформації про конкурентів
Маркетингові дослідження в управлінні персоналом
Матриця позицій бренду роботодавця
Метод фокус-груп
Методи дослідження бренду роботодавця
Моніторинг інформації у соціальних мережах
Нелегальні методи одержання інформації про конкурентів
Оглядова інформація
Опитування
Рекомендаційна інформація
HR-розвідка

Питання для перевірки знань

1. Наведіть змістові характеристики конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.
2. Дайте порівняльну характеристику рівням конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.
3. Розкрийте технологію проведення маркетингових досліджень в управлінні персоналом.
4. Наведіть етапи маркетингових досліджень в управлінні персоналом.
5. Дайте характеристику внутрішнім і зовнішнім джерелам одержання маркетингової інформації.
6. Наведіть приклади управлінських рішень, для прийняття яких використовують маркетингову інформацію.
7. Охарактеризуйте процедуру виявлення основних конкурентів підприємства на ринку праці.
8. Дайте порівняльну характеристику легальним і нелегальним методам одержання інформації про конкурентів підприємства на ринку праці.
9. Розкрийте процес формування інформаційної бази про конкурентів підприємства на ринку праці.
10. Розкрийте призначення та характерні особливості послуг HR-розвідки, які надають рекрутингові агентства.
11. Наведіть методи дослідження бренду роботодавця.
12. Розкрийте особливості використання методу фокус-груп для дослідження бренду роботодавця.
13. Дайте характеристику напрямам використання мережних ресурсів для дослідження бренду роботодавця.
14. Розкрийте призначення та технологію аналізу статистики звернень кандидатів у процесі добору на вакантні посади.
15. Поясніть, у який спосіб можна дослідити репутацію підприємства з використанням послуг рекрутингових агентств.

16. Розкрийте сутність і процедуру дослідження успішності роботи підприємства щодо формування бренду роботодавця на основі порівняння з передовими практиками в цій сфері.
17. Дайте характеристику позиціям підприємства залежно від сили бренду роботодавця та налагодженості бізнес-процесів.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Виявіть основних конкурентів для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства у певному регіоні. Дослідіть позиції та поведінку конкурентів на ринку праці. Визначте їхні сильні та слабкі сторони.
2. Зробіть порівняльний аналіз методів дослідження бренду роботодавця.
3. Складіть опитувальний листок для:
 - дослідження лояльності співробітників підприємства до бренду роботодавця;
 - визначення міри використання в компаніях передових практик щодо формування позитивного бренду роботодавця.
4. Проведіть моніторинг ринку послуг HR-розвідки, які надають рекрутингові агентства. Охарактеризуйте види послуг, які пропонують агентства, проаналізуйте строки виконання та вартість робіт.

Література для поглибленого вивчення

1. *Бруковская О.* Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысит привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2010. — 288 с.
2. *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.
3. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 301 с.
4. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
5. *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.
6. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
7. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 304 с.

Розділ 4

ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

- 4.1. Визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці.
- 4.2. Формування ціннісних пропозицій роботодавця.
- 4.3. Розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця.
- 4.4. Інструменти формування позитивного бренду роботодавця.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ процедуру позиціонування бренду роботодавця на ринку праці;
- ✓ методи формування ціннісної пропозиції (набору ціннісних пропозицій) роботодавця;
- ✓ правила розроблення HR-логотипу та HR-слогану підприємства;
- ✓ складові плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;
- ✓ інструменти формування позитивного бренду роботодавця;

уміти:

- ✓ визначати конкурентні переваги підприємства на ринку праці;
- ✓ формувати ціннісні пропозиції бренду роботодавця;
- ✓ розробляти HR-логотип і HR-слоган підприємства;
- ✓ розробляти план заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;
- ✓ обґрунтовувати доцільність використання різних інструментів формування HR-бренду.

4.1. Визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці

Важливим напрямом формування бренду роботодавця є його позиціонування на ринку праці.

Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці — це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підп-

приємства на ринку праці та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця.

Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці підприємство має сформулювати відмінні характеристики, які визначають його привабливість для цільових груп. В HR-брендуванні ці характеристики одержали назву ціннісних пропозицій роботодавця (*англ.* Employee Value Proposition — EVP).

Процедуру визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці наведено на рис. 4.1.

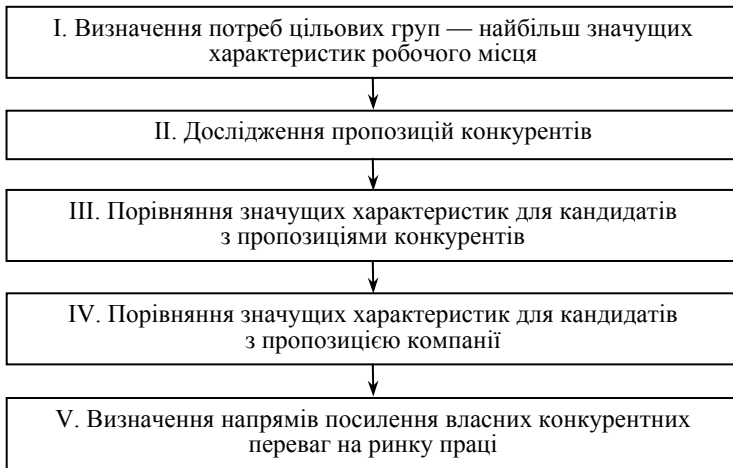


Рис. 4.1. Процедура визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці

Як бачимо, процедура визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці полягає в тому, що найбільш значущі для кандидатів характеристики роботи порівнюють з пропозиціями конкурентів і з власними пропозиціями. Це дає змогу з'ясувати:

— стратегічні напрями (домінанти) роботи з персоналом найуспішніших компаній-конкурентів;

— позиції (характеристики) посилення власних конкурентних переваг на ринку праці.

Приклад результатів визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

РЕЗУЛЬТАТИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРАЦІ

Найбільш значущі вимоги до роботи	Вимоги цільової аудиторії				Сильні сторони конкурентів		Сильні сторони свого підприємства
	Студенти	Працівники підприємства	Працівники інших підприємств, що мають намір змінити місце роботи	Працівники інших підприємств, що мають намір змінити місце роботи	Підприємство А	Підприємство Б	
Гнучкий графік роботи	Дуже важливо (потрібно більше вільного часу)	Важливо (дає свободу дій)	Важливо (дає свободу дій)	Важливо (дає свободу дій)	Часткова зайнятість	Ковзний графік роботи. Система Sabbaticals — звільнення з роботи з правом повернення на підприємство. При цьому попередня посада не гарантується	Запровадження часткової зайнятості
Гідна оплата праці	Важливо (значні витрати на поточковому етапі кар'єри, відчуття вневності та захищеності)	Важливо (відчуття впевненості та захищеності)	Важливо (можливо вступити до професійного чинником зміни роботи)	Дуже важливо (можливо вступити до професійного чинником зміни роботи)	Лідер у галузі (найвища заробітна плата)	Фіксований посадовий оклад згідно з тарифними умовами оплати праці. Запровадження системи «кафетеріо» щодо проектування соціальних пактів	Запровадження гнучкої тарифної моделі оплати праці. Запровадження преміювання на основі системи управління лінійною ефективністю

Визначення конкурентних переваг підприємства дає змогу одержати інформацію про вакансії, які мають попит з боку кандидатів — представників відповідних цільових груп. Це також дозволяє виявити власні можливості, обґрунтувати відмінні характеристики (ціннісні пропозиції), які формуватимуть привабливість підприємства на ринку праці.

4.2. Формування ціннісних пропозицій роботодавця

Формуючи ціннісні пропозиції, підприємство має визначити той тип бренду, який воно хотіло б сформувати для підвищення рівня лояльності працівників, а також його привабливості в очах наявних і потенційних кандидатів, професійних колах і громадськості загалом. Щоб завоювати прихильність людей, що належать до відповідної цільової аудиторії, підприємство має показати емоційні та раціональні переваги роботи на ньому.

За результатами визначення конкурентних переваг на ринку та з урахуванням унікальних можливостей, які підприємство може запропонувати своїм працівникам, наявним і потенційним кандидатам, воно має *сформувати основні ціннісні пропозиції, які потрібно донести до цільових груп.*

Ціннісні пропозиції — це унікальні пропозиції, які надає підприємство в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Іншими словами, ціннісні пропозиції — це відмінні вигоди, які може запропонувати своїм працівникам підприємство.

Поширені цінності (характеристики, переваги роботи на підприємстві), на яких ґрунтуються пропозиції:

— *матеріальні блага* — одержання працівниками матеріальних благ для задоволення своїх різноманітних потреб, зокрема потреб у культурному, професійному, духовному розвитку;

— *професіоналізм* — наявність у працівників підприємства професійних навичок і якостей, необхідних для успішного виконання роботи та розвитку бізнесу; уміння вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання та вміння. Усе це створює умови для набуття новими працівниками цінного досвіду;

— *лідерство* — прагнення підприємства посісти лідерські позиції на ринку товарів (послуг), що створює можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників;

— *надійність* — стабільність підприємства й гарантії зайнятості для кожного співробітника, що дозволяє задовольнити потреби працівників у безпеці та захищеності;

— *порядність* — здатність підприємства за будь-яких обставин виконувати свої зобов'язання відповідно до трудового законодавства, колективних угод різних рівнів, колективного та трудових договорів (контрактів), які укладаються з працівниками;

— *інновації* — наявність умов для участі в інноваційних проєктах, здобуття досвіду використання передових технологій;

— *цікава робота* та ін.

Найпопулярніші ціннісні пропозиції компанії *People in Business* за результатами дослідження 100 компаній, присутніх на британському фондовому ринку, наведено на рис. 4.2.

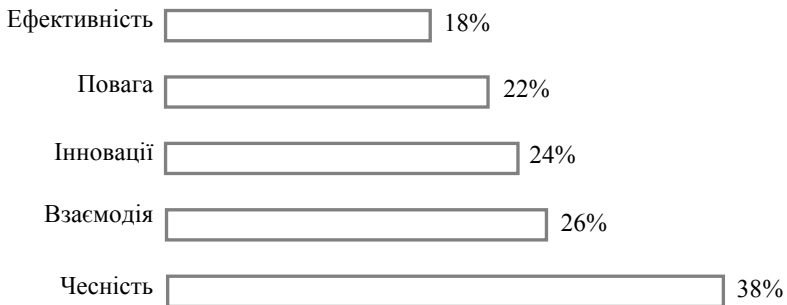


Рис. 4.2. Найпопулярніші ціннісні пропозиції за результатами дослідження компанії *People in Business*¹

Дослідження свідчать про те, що більшість великих компаній, формуючи свої ціннісні пропозиції, вибирають поширені та звичні. 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. Наприклад, компанія *BP* однією зі своїх цінностей називає захист навколишнього середовища.

З-поміж нестандартних цінностей можна виокремити:

- креативність (*Cairn Energy*);
- терміновість (*GSK*);
- відвертість (*BT*);
- рішучість (*Cable & Wireless*)².

¹ *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. — М.: Группа ИДТ, 2007. — С. 119.

² Там само. — С. 119—120.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання:

- Чому я маю працювати на підприємстві?
- Чому я повинен залишитися працювати на підприємстві?
- Чому я маю працювати в повну силу?
- Чому я маю рекомендувати цього роботодавця?
- Чому я маю повернутися на це підприємство?¹

Під час формування ціннісної пропозиції необхідно дотримуватися таких правил. Ціннісна пропозиція має бути:

- узгоджена із загальними цінностями підприємства;
- сформована з урахуванням основної ідеї — місії підприємства;
- змістовна та враховувати потреби цільових груп;
- приваблива для цільових груп й виділяти підприємство з-поміж інших;
- сформульована на зрозумілій для цільових груп мові;
- правдива, відповідати дійсності;
- емоційно забарвлена — зачіпати за живе представників внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії.

Приклад формування ціннісних пропозицій для співробітників страхової компанії *United Health Group*:

- ви завжди можете значно поліпшити життя та здоров'я інших людей;
- у вас будуть широкі можливості для розвитку;
- ви працюватимете в унікальній команді;
- ви зможете вписати свою сторінку в історію компанії *United Health Group*;
- ви допоможете вдосконалити систему охорони здоров'я;
- ви матимете змогу робити все, що у ваших силах;
- ви винагородите за свою роботу;
- це завжди перспективно та цікаво;
- ви побачите, як ваші ідеї втілюються в життя;
- станьте учасником сміливих починань².

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

¹ *Минчінгтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчінгтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 95.

² <http://www.unitedhealthgroup.com>.

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.

Компанія *Microsoft* є гарним прикладом перенесення головної ідеї на бренд роботодавця. Ідея компанії — *Реалізовуючи можливості, місія — Працювати, щоб допомогати людям і компаніям у всьому світі реалізовувати свій потенціал*. На основі своєї ідеї та місії компанія *Microsoft* сформулювала ціннісну пропозицію бренду роботодавця — *Реалізуй свій потенціал*. Ціннісна пропозиція зосереджена на створенні атмосфери, в якій великі люди можуть якнайліпше виконувати свою роботу та реалізовувати свої можливості. Компанія також об'єднала комунікації, пов'язані з брендом роботодавця і споживчим брендом, які мають спільний девіз: «Ваші можливості, наше натхнення»¹.

Чимало фахівців наголошують також на тому, що *ціннісна пропозиція бренду роботодавця може бути сформульована на основі пропозиції споживчого бренду*.

Наприклад, американська авіакомпанія *South West Airlines* є прикладом узгодження бренду роботодавця і споживчого бренду. На основі своєї пропозиції споживчачам — *Символ свободи* — компанія сформулювала пропозицію бренду 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 спектру 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 бренд роботодавця може охоплювати низку субпропозицій, які віддзеркалюють ключові переваги роботи на підприємстві, спрямовані на окремі цільові групи.

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 116.

² Там само. — С. 117.

Ціннісні пропозиції, сформульовані для різних цільових груп, мають бути узгоджені з основною пропозицією. Наприклад, ціннісна пропозиція підприємства полягає в наявності умов для досягнення успіху. Для цільової аудиторії *студенти* з урахуванням їхніх потреб ціннісна пропозиція може бути визначена як — *Наявність у компанії умов для професійного та кар'єрного зростання*.

Приміром, компанія *Microsoft* диференціює свою ключову ціннісну пропозицію — *Реалізуй свій потенціал* — залежно від категорії персоналу:

- Ціннісна пропозиція для технічного персоналу: *Залиши свій слід* — «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 слід 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».

- Ціннісна пропозиція для співробітників у сфері управління персоналом: *Відчуття задоволення — каталізатор досягнень* — «Вкрай важливо знаходити потрібних людей і піклуватися про них. Це має виняткове значення та допомагає *Microsoft* створювати 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 неординарні ідеї мають значення, і ми хочемо бачити, як завдяки їм ви досягаєте успіху»¹.

У процесі формування ціннісної пропозиції потрібно забезпечити баланс «віддавати — одержувати», тобто потрібно узгодити пропозиції (сукупність благ, переваг, зокрема винагород, тощо) з вимогами, які висувуються до працівника (його кваліфікації, компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик, якостей, ціннісних настанов, мотивованості тощо), та роботою (складністю, цінністю посади, рівнями відповідальності, напруженості, інтенсивності, комунікацій тощо) та результатами праці.

¹ *Бэрроу С.* Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 123.

Можна виокремити такі *методи формування ціннісної пропозиції (набору ціннісних пропозицій) роботодавця*:

- мозковий штурм;
- фокус-групи;
- «погляд з ліпшого боку»;
- персоніфікація.

Сутність методу *«погляд з ліпшого боку»* полягає у виокремленні найпривабливіших аспектів роботи на підприємстві:

➤ *Найкраще*. Яку б інформацію ви подали в оголошенні, аби розповісти про найліпше, що може запропонувати компанія?

➤ *Герої*. Чиє фото варто розмістити на дошці пошани вашої компанії і чому?

➤ *Легенда*. Про яку історію з життя компанії ви б запропонували компанії *Disney* зняти фільм?

➤ *Визначні хіти*. Які записи ви б вибрали під час складання музичного альбому для святкування Дня компанії?

➤ *Ідеальний день*. Опишіть ідеальний робочий день у компанії.

Метод *персоніфікації* передбачає виокремлення різних аспектів роботи за допомогою порівняння підприємства з людиною за такими характеристиками:

• Якби організацію можна було б уявити як окрему людину, то якою б вона була?

• Назвіть її професійні якості та особистісні характеристики.

• Перелічіть її основні інтереси та мотиви.

• Яке враження вона справляє на інших людей?

• Чим вона приваблює (чи, навпаки, відштовхує)?

Різновидом персоніфікації є порівняння підприємства з видатною особистістю. Для цього потрібно визначити, хто з відомих людей більшою мірою підходить для уявлення організації такою, якою вона хоче себе бачити, і такою, якою вона є насправді¹.

Окремі фахівці наголошують на необхідності розроблення *HR-логотипу* підприємства. HR-логотип використовується в рекламних акціях, на бланках документів, пов'язаних із процедурами у сфері управління персоналом. HR-логотип компанії графічно має бути схожим з логотипом компанії, має бути використана така сама кольорова гама та (або) тип рисунка. HR-логотип має також містити HR-слоган.

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. — С. 98—99.

Приклади слоганів, розроблених іноземними компаніями, спираючись на свої сильні сторони (з оголошень про пошук кандидатів на вакансії, опублікованих у рейтингу 100 краєвих роботодавців для випускників за версією газети *The Times*):

— кар'єрні можливості: *Просуваючись великими кроками (Morgan Stanly)*;

— особистісне зростання: *Простір для зростання (Astra Zeneca)*;

— свобода: *Ви самі вибираєте, куди йти (Orange)*;

— міжнародні зв'язки: *Розширте свої горизонти (Baker&McKenzie)*;

— виклик: *Будь ліпшим (Армія), Нові завдання щодня (Procter&Gamble)*;

— креативність: *Платформа для інновацій (BAE systems)*;

— новітні технології: *Установлюючи стандарти (Airbus)*;

— внутрішня цінність: *Разом ми можемо зробити життя ліпшим (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)*;

— привабливість сфери діяльності: *А ви створені для моди? (Arcadia)*;

— повний спектр переваг: *Кар'єра на всі 100 (JP Morgan)*¹.

Слогани компанії CarlsbergUkraine:

- Разом ми сильніші;
- Ми хочемо перемагати;
- Наші клієнти та споживачі — у центрі кожного схвалюваного рішення;
- У кожного є право зробити свій внесок у загальну справу;
- Ми піклуємося про суспільство.

4.3. Розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця

Важливо, щоб сформовані підприємством ціннісні пропозиції були правдиві, оскільки розбіжності між намірами (заявами, лозунгами) керівництва, власників, співробітників служби персоналу та їхніми діями суттєво шкодять його іміджу. Тому співробітники (як ті, які нещодавно прийшли в компанію, так і

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли. — С. 117.

ті, хто тривалий час працюють у ній) мають усвідомлювати, що пропозиції є вірогідними, відповідають дійсності, що наміри та заяви підприємства реалізуються на практиці. Керівництво підприємства та співробітники служби персоналу зі свого боку повинні мати вагомі докази правдивості задекларованих ціннісних пропозицій. У зв'язку з цим після визначення ціннісних пропозицій потрібно розробити план заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця — втілення в життя заявлених намірів.

План заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця має містити такі основні складові:

- перелік заходів;
- інструменти формування позитивного бренду та канали комунікації;
- терміни;
- учасники;
- відповідальні особи;
- витрати.

Необхідно, щоб план містив конкретні заходи, терміни та відповідальних за їх реалізацію посадових осіб. Відповідальність осіб за здійснення заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця має бути закріплена документами, які регламентують діяльність відповідних посадових осіб: посадовими інструкціями, паспортами (описами) посад тощо. Для ефективного втілення в життя 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 реалізації заходів згідно з підготовленим планом, з одного боку, й демонструватиме заінтересованість вищого керівництва у формуванні позитивного бренду роботодавця — з другого.

4.4. Інструменти формування позитивного бренду роботодавця

У процесі розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця важливо вибрати інструменти формування позитивного бренду з урахуванням поставлених цілей і за-

вдань, сформульованих ціннісних пропозицій, цільових груп, установлених термінів, виділених ресурсів (людських, фінансових) та ін. Усі інструменти можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

До *зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця* належать такі:

- інтернет-сайти з працевлаштування;
- корпоративний інтернет-портал, зокрема засоби комунікації із зовнішньою цільовою аудиторією;
- засоби масової інформації (друковані, телебачення, радіо);
- зовнішня реклама;
- участь у спеціалізованих заходах (конференціях, семінарах, зустрічах професійних співтовариств тощо);
- участь у конкурсах на звання кращого роботодавця;
- співробітництво з рекрутинговими агентствами;
- співробітництво з навчальними закладами (участь у Днях кар'єри, організація проходження студентами практики та стажування, проведення співробітниками підприємства лекцій, тренінгів, семінарів, участь у ярмарках вакансій тощо);
- проведення Днів відчинених дверей для кандидатів;
- соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги та ін.

До *внутрішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця* належать такі:

- корпоративний інтернет-портал, зокрема форуми для спілкування співробітників;
- корпоративний журнал, дайджест, блок новин компанії;
- сторінка «Кар'єра» на сайті компанії;
- «Історії успіху» (ключових співробітників, працівників, які перебувають у резерві на заповнення вакантних посад керівників);
- проведення семінарів і тренінгів зі співробітниками підприємства з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій, розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;
- корпоративна пошта;
- корпоративні заходи.

Найпоширеніші інструменти просування ціннісної пропозиції відповідно до дослідження *Employer Branding Global Research Study*, проведеного компанією *Employer Brand International* у 2014 р., наведено на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Найпоширеніші інструменти просування ціннісної пропозиції відповідно до дослідження *Employer Branding Global Research Study*, проведеного компанією *Employer Brand International* у 2014 р.¹

Примітки: Найбільший внесок у відповідь «Інше»:

- наради в конференц-залах;
- бізнес-ТВ;
- плакати (флаєри);

Варіант «Соціальні мережі» не був внесений окремо до списку інструментів. Проте велика кількість респондентів зазначила відповідь «Соціальні мережі», вибравши варіант «Інше (зазначити)». У зв'язку з цим даний варіант був внесений до списку поряд з іншими конкретними варіантами.

Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може послабити сприйняття компанії як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності, що може спричинити або труднощі з заповненням певної вакансії та необхід-

¹ <http://www.brettmitchington.com>.

ність витрачання значних ресурсів (коштів, часу) на пошук і залучення потрібних кандидатів, або високу плинність персоналу, зокрема і серед новоприйнятих працівників через невідповідність дійсності задекларованим компанією ціннісним пропозиціям.

Резюме

Важливим напрямом формування бренду роботодавця є його позиціонування на ринку праці. Це — комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства серед цільової аудиторії. Для обґрунтування конкурентних переваг підприємство має сформулювати відмінні характеристики, які визначають його привабливість для цільових груп. В HR-брендуванні ці характеристики дістали назву ціннісних пропозицій.

Ціннісні пропозиції — це унікальні пропозиції, які надає підприємство в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Поширені цінності (переваги роботи на підприємстві), на яких ґрунтуються пропозиції: матеріальні блага, професіоналізм, лідерство, надійність, порядність, інновації, цікава робота та ін.

Процедура визначення конкурентних переваг підприємства містить такі етапи: визначення потреб цільових груп, дослідження пропозицій конкурентів, порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозиціями конкурентів та з пропозицією компанії, визначення напрямів посилення власних конкурентних переваг на ринку праці. З-поміж методів формування ціннісної пропозиції потрібно виокремити: мозковий штурм, фокус-групи, «погляд з ліпшого боку» та персоніфікацію.

Під час формування ціннісної пропозиції необхідно дотримуватися певних правил. Ціннісна пропозиція має бути узгоджена із загальними цінностями підприємства. Вона має бути змістовна та враховувати потреби цільових груп. Ціннісна пропозиція має бути приваблива для цільових груп й виділяти підприємство з-поміж інших. Вона має бути емоційно забарвлена — зачіпати за живе представників внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії.

Важливо, щоб сформовані підприємством ціннісні пропозиції були правдиві, оскільки розбіжності між намірами керівництва, власників, співробітників служби персоналу та їхніми діями суттєво шкодять його іміджу. У зв'язку із цим після визначення ціннісних пропозицій потрібно розробити план заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця — втілення в життя заявлених намірів. Такий план має містити: перелік заходів, інструменти формування позитивного бренду та канали комунікації, терміни, учасників, відповідальних осіб та витрати.

У процесі розроблення плану заходів важливо вибрати інструменти формування позитивного бренду з урахуванням поставлених цілей і завдань, сформульованих ціннісних пропозицій, цільових груп, установ-

лених термінів і виділених ресурсів. До зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця належать: інтернет-сайти з працевлаштування, корпоративний інтернет-портал, засоби масової інформації, участь у спеціалізованих заходах (конференціях, семінарах) і конкурсах на звання кращого роботодавця, співробітництво з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами, проведення Днів відчинених дверей, соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги та ін. До внутрішніх інструментів належать: корпоративний сайт, журнал, дайджест, блок новин компанії, проведення семінарів і тренінгів зі співробітниками, корпоративна пошта та корпоративні заходи.

Важливим є використання внутрішніх і зовнішніх інструментів формування позитивного бренду роботодавця, оскільки недостатня увага до певної групи може послабити сприйняття компанії як привабливого місця роботи з боку представників певної цільової аудиторії та зниження їхньої лояльності

Терміни і поняття

Внутрішні інструменти формування позитивного бренду роботодавця

Зовнішні інструменти формування позитивного бренду роботодавця

Інструменти формування позитивного бренду роботодавця

Конкурентні переваги підприємства на ринку праці

Методи формування ціннісної пропозиції

Персоніфікація

План заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця

Погляд з ліпшого боку

Позиціонування бренду роботодавця

Ціннісна пропозиція роботодавця

Цінності підприємства

HR-логотип

HR-слоган

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте процедуру визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці.
2. Розкрийте сутність і призначення ціннісних пропозицій роботодавця.
3. Наведіть поширені цінності (характеристики, переваги роботи на підприємстві), на яких ґрунтуються пропозиції роботодавця.
4. Розкрийте правила, яких потрібно дотримуватися під час формування ціннісних пропозицій роботодавця.
5. Поясніть, чому під час формування ціннісних пропозицій роботодавця потрібно враховувати потреби цільових груп.

6. Дайте характеристику методам формування ціннісної пропозиції (набору ціннісних пропозицій) роботодавця.
7. Наведіть приклади ціннісних пропозицій відомих компаній.
8. Сформулюйте правила розроблення HR-логотипу та HR-слогану підприємства.
9. Наведіть складові плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця.
10. Дайте характеристику зовнішнім і внутрішнім інструментам формування позитивного бренду роботодавця.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Зобразіть схематично процедуру позиціонування бренду роботодавця на ринку праці.
2. Проаналізуйте досвід формулювання ціннісних пропозицій вітчизняними та іноземними компаніями.
3. Сформулюйте основні ціннісні пропозиції HR-бренду для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства у певному регіоні.
4. Розробіть план заходів щодо реалізації на підприємстві концепції бренду роботодавця.
5. Розробіть HR-логотип для відомої вітчизняної компанії.

Література для поглибленого вивчення

1. *Бруковская О.* Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысит привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2010. — 288 с.
2. *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.
3. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 301 с.
4. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
5. *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.
6. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
7. *Сартейн Л.* Люди — «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса / Л. Сартейн, М. Шуманн. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — 304 с.

ТЕХНОЛОГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА РИНКУ ПРАЦІ

- 5.1. Налагодження зв'язків з партнерами на ринку праці.
- 5.2. Використання презентацій і конференцій для просування бренду роботодавця.
- 5.3. Мережні ресурси в системі HR-комунікацій.
- 5.4. Використання соціальних мереж для формування позитивного бренду роботодавця.
- 5.5. Використання реклами в засобах масової інформації для формування позитивного бренду роботодавця.
- 5.6. Особливості використання неформальних комунікаційних мереж.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ технології налагодження зв'язків з партнерами підприємства на ринку праці;
- ✓ способи використання презентацій, конференцій та інших заходів для просування бренду роботодавця;
- ✓ напрями просування бренду роботодавця з використанням мережних ресурсів;
- ✓ способи проведення рекламних кампаній з метою просування бренду роботодавця в електронних і друкованих засобах масової інформації;
- ✓ правила складання рекламного оголошення про вакансію з метою формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ особливості використання неформальних комунікаційних мереж;

уміти:

- ✓ налагоджувати зв'язки з партнерами підприємства на ринку праці: навчальними закладами, аутсорсинговими, тренінговими компаніями, рекрутинговими агентствами;
- ✓ організовувати презентації та конференції для просування бренду роботодавця;

- ✓ налагоджувати контакти з цільовою аудиторією з використанням мережних засобів;
- ✓ розробляти проект заходів щодо формування HR-бренду з використанням соціальних мереж;
- ✓ організувати рекламні кампанії з метою просування бренду роботодавця в електронних і друкованих засобах масової інформації;
- ✓ скласти рекламне оголошення про вакансію з метою формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ інформувати цільову аудиторію про переваги роботи на підприємстві з використанням неформальних комунікаційних мереж.

5.1. Налагодження зв'язків з партнерами на ринку праці

Налагодження комунікацій на ринку праці та інформування заінтересованих організацій і осіб про особливості та переваги роботи на підприємстві — самостійна управлінська функція, яка дістала назву *зв'язки з громадськістю*. У фаховій літературі широко вживається скорочена абревіатура *PR*, що походить від англ. *public relations* й перекладається як зв'язки з громадськістю, суспільні відносини.

Традиційно заведено виокремлювати два напрями взаємодії з громадськістю: зовнішній і внутрішній. Перший напрям спрямований на органи влади, партнерів, конкурентів, покупців, інвесторів, кандидатів, інших суб'єктів; другий — на працівників підприємства.

Для просування бренду роботодавця на ринку праці важливо налагодити зв'язки з партнерами (рис. 5.1).

Перспективними партнерами підприємства на ринку праці є *навчальні заклади*, оскільки їх студенти та випускники є важливою цільовою аудиторією. Практика вирошування власних співробітників є слушною з погляду формування позитивного бренду роботодавця, оскільки такі працівники високо цінують набутий перший досвід роботи. Вони є набагато лояльнішими до підприємства, аніж працівники, які змінили не одне місце роботи.

Підприємство має позиціонувати себе серед студентів і випускників як потенційного роботодавця. Конкуренція за випускників починається вже тоді, коли юнаки та дівчата вступають до першого курсу вишів на навчання. Тісне співробітництво навчальних закладів і підприємств дає змогу останнім презентувати себе молодим фахівцям, налагодити контакти з перспективною і талановитою молоддю й залучити її до роботи.



Рис. 5.1. Партнери підприємства на ринку праці

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 курсових, дипломних робіт студентами і дисертацій аспірантами та здобувачами на матеріалах підприємства;
- організація спільних із викладачами та студентами вишів дослідних 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 проєктах дають змогу організації оцінити рівень розвитку окремих професійно значущих компетенцій, мотивацію та ціннісні орієнтації студентів, прагнення до професійного зростання, ставлення до своїх обов'язків та ін. Це дає змогу значно підвищити ефективність добору в разі запрошення підприємством студентів на роботу після закінчення ними навчальних закладів.

Одним з способів налагодження контактів зі студентами та випускниками є *проведення чи участь у ярмарках вакансій (рекрутинг-ярмарках)*

Види ярмарок вакансій:

— *загальні рекрутинг-ярмарки* (випускники відвідують подібні заходи для одержання інформації про можливості працевлаштування, підприємства беруть участь з метою формування позитивного іміджу завдяки проведенню презентацій, участі в дискусіях тощо);

— *спеціалізовані рекрутинг-ярмарки* (мета — 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 проєктах; такі заходи дають змогу компаніям знайти потрібних фахівців);

— *рекрутинг-ярмарки у навчальних закладах* (організують виші);

— *віртуальні рекрутинг-ярмарки*.

Важливими партнерами підприємства на ринку є *аутсорсингові компанії*, які спеціалізуються на виконанні певних кадрових функцій (доборі персоналу, нарахуванні заробітної плати, кадровому діловодстві, оцінюванні, навчанні персоналу, роботі з персоналом, який звільняється, та ін.)

Актуальність співпраці з аутсорсинговими компаніями актуалізується на сучасному етапі розвитку економіки, характерними особливостями якого є стрімкий розвиток технологій, запекла конкурентна боротьба. За таких умов виживають ті компанії, які ефективно організують свій бізнес, знижуючи витрати, зберігаючи при цьому високу якість товарів і послуг. Однією з успішних бізнес-моделей, яка дає змогу здобути конкурентні переваги, є аутсорсинг.

До основних причин використання підприємствами аутсорсингу як стратегії управління належать такі:

- зосередження на основній діяльності;

- зменшення витрат на оплату праці штатних працівників, організацію та оснащення робочих місць, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- доступ до інноваційних технологій;
- гнучке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (реорганізація, реструктуризація, злиття, поглинання тощо);
- пришвидшення виходу на ринок компанії, товарів (послуг);
- поліпшення якості виконання управлінських функцій;
- неперервність надання аутсорсингових послуг. Якщо працівник іде у відпустку чи перебуває на лікарняному, то його обов'язки виконує інший працівник компанії-провайдера.

Серед основних причин виникнення аутсорсингу слід виокремити швидкий розвиток технологій у різних сферах і напрямках діяльності. Одержання необхідних компетенцій для імплементації інновацій у практику діяльності підприємства вимагає значних ресурсів — людських, фінансових, часових. Послуги організацій, які спеціалізуються на певній сфері діяльності, завдяки нагромадженню та використанню унікальних компетенцій за якістю є набагато вищими порівняно з виконанням цих функцій фахівцями та структурними підрозділами організацій-замовників.

Важливим питанням, яке потрібно вирішити у процесі налагодження контакту з аутсорсинговою компанією, є *пошук і вибір провайдера аутсорсингових послуг*. Це питання потребує ретельного опрацювання, оскільки провайдеру доведеться довірити вирішення конфіденційних питань.

Орієнтовний перелік етапів пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг наведено на рис. 5.2.

Для того щоб вибрати провайдера, необхідно провести дослідження ринку аутсорсингових послуг. Залежно від того, якими критеріями вибору постачальників аутсорсингових послуг керується підприємство, формується перелік потенційних провайдерів. Для оцінювання кожного постачальника аутсорсингових послуг підприємство має володіти інформацією про кожного з них. Для одержання такої інформації підприємство може надіслати офіційні запити, які можуть містити такі запитання:

- Який досвід роботи має аутсорсингова компанія на ринку?
- Перелік робіт, які виконувала аутсорсингова компанія для попередніх клієнтів.
- Як конкурентні переваги може запропонувати аутсорсингова компанія?
- Скільки коштуватимуть послуги?
- Чи будуть корисними досвід і ресурси підприємства-клієнта?

— Які види та форми навчання й консультаційні послуги пропонує аутсорсингова компанія?

— Завдяки чому забезпечуватиметься поліпшення результатів діяльності підприємства? В який спосіб здійснюватиметься їх моніторинг?

— Кількісні показники, які характеризують результати діяльності аутсорсингової компанії на ринку за останні три роки.

— Дані про співробітників, які реалізують аутсорсинг-проекти.

— Інформація про кількість контрактів, розірваних за ініціативи клієнтів, а також причини припинення співробітництва.

— Дані про наявних клієнтів аутсорсингової компанії, до яких можна звернутися за відгуками¹.



Рис. 5.2. Процедура пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг

¹ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. — М. : ИНФРА-М, 2007. — С. 127.

Підприємство має дізнатися думки організацій, які мали досвід застосування аутсорсингу та співпраці з певними провайдерами. Особливу увагу потрібно звертати на досвід роботи аутсорсингової компанії на ринку, її репутацію.

На підставі одержаної інформації про провайдерів аутсорсингових послуг керівництво має вибрати кількох провайдерів, з якими слід вести далі переговори щодо доцільності та перспектив дальшої співпраці. Для оцінювання пропозицій провайдерів аутсорсингових послуг керівництву доцільно розробити критерії, стандарти з кожного з них, установити значущість (вагомість) вибраних критеріїв. Бажано, щоб оцінка була кількісною, для того щоб можна було комплексно оцінити кожного провайдера й визначити їхні рейтинги, на підставі чого прийняти остаточне рішення щодо співпраці з аутсорсинговою компанією.

Важливим партнером підприємства на ринку праці є **рекрутингові агентства**. Напрями співпраці підприємства з рекрутинговими агентствами не обмежуються добором потрібних фахівців. Рекрутингове агентство може виступити в ролі аутсорсера частини функцій управління персоналом і зовнішнього консультанта, який може виявити окремі проблеми й дати рекомендації щодо поліпшення певних управлінських процедур і технологій. 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 потреби дослідження власної репутації з-поміж наявних і потенційних кандидатів на вакантні посади.

У разі необхідності добору потрібних підприємству фахівців роботодавці часто звертаються до послуг рекрутингових агентств. Оскільки дане джерело добору є доволі дорогим, то рекомендуємо взяти до уваги випадки, в яких підприємствам варто звертатися до послуг рекрутингових агентств:

- необхідно залучити рідкісних на ринку праці фахівців, які зазвичай не шукають роботу, і їх треба переконати розглянути пропозицію роботодавця;

- потрібно терміново заповнити вакансію;

- необхідно добрати значну кількість фахівців чи цілу команду;

- на підприємстві немає служби персоналу чи окремих фахівців, які вирішують кадрові питання, або вони не достатньо досліджені у питаннях добору висококваліфікованого персоналу;

- служба персоналу не достатньо поінформована про ситуацію на ринку праці;
- необхідно гарантувати конфіденційність пошуку для заміни певного співробітника.

Рекомендується також звертатися до послуг рекрутингових агентств для того, щоб захистити власний персонал від переманювання. Більшість агентств гарантують, що не переманюватимуть співробітників підприємства-замовника протягом певного періоду часу, зазвичай одного-двох років, після роботи над останнім замовленням.

Під час вибору рекрутингового агентства для налагодження ділових зв'язків роботодавцям варто звертати увагу на такі критерії:

1. *Стаж роботи та репутація агентства на ринку.* Фахівці вважають, що трьох років достатньо для набуття потрібного досвіду на ринку рекрутингових послуг. Крім того, що довше агентство працює на ринку, то більше можна одержати інформації про його ділову репутацію. Дослідити репутацію агентства можна за допомогою ознайомлення з матеріалами, опублікованими в засобах масової інформації, розміщеними в Інтернеті, звернення до колег, партнерів, кандидатів, які мали досвід співпраці з рекрутинговими агентствами. Перелік компаній, які є клієнтами того чи того агентства, можна знайти на сайті цього агентства. Що більшим є перелік і що відомішими на ринку є компанії, то більшою є довіра до цього агентства з боку інших роботодавців.

2. *Спеціалізація агентства.* У процесі добору потрібних підприємству фахівців доцільно звертатися до агентства, яке спеціалізується на доборі персоналу необхідного профілю і рівня кваліфікації. Це дасть змогу роботодавцеві зекономити час, кошти й добрати найпридатнішого працівника.

3. *Ціна послуг.* Вибираючи агентство, необхідно брати до уваги ціну та якість послуг. У зв'язку з цим слід пам'ятати, що низька ціна (менша від одного окладу) має викликати підозру і може вказувати на низьку якість послуг. Однак перевищення ціни від середньоринкового її рівня не обов'язково є гарантією стовідсоткової якості послуг, а тому підприємству не варто переплачувати за розрекламовані бренди.

4. *Кількість і рівень заповнених вакансій.* Кількість і рівень заповнених вакансій можна дослідити, вивчивши клієнт-листок рекрутингового агентства.

5. *Технології надання послуг.*

6. *Якість, відвідування і частота оновлення інтернет-сторінки агентства.*

Важливу роль під час вибору рекрутингового агентства відіграє грамотна презентація та особисте враження від спілкування з його рекрутерами.

У разі необхідності *організації навчання персоналу* підприємство може звернутися до *послуг тренінгових компаній*. Критерії вибору тренінгової компанії:

- репутація компанії;
- участь і місця, які вона посідає в рейтингах;
- якість навчання;
- кваліфікація та компетентність викладачів (тренерів);
- форми та методи навчання;
- тривалість навчання;
- вартість навчання за різними програмами тощо.

Для формування позитивного бренду роботодавця у процесі взаємодії із партнерами на ринку праці (навчальними закладами, рекрутинговими агентствами, аутсорсинговими, тренінговими компаніями тощо) власникам, керівництву підприємства, співробітникам служби персоналу, іншим посадовим особам важливо додержуватися етичних правил поведінки.

5.2. Використання презентацій і конференцій для просування бренду роботодавця

Важливим засобом просування бренду роботодавця є організація та участь у спеціальних заходах. До таких заходів належать:

- проведення презентацій;
- проведення чи участь у конференціях;
- організація Днів відчинених дверей;
- публічні виступи та ін.

Проведення презентацій

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 та організовані.

Під час підготовки до презентації потрібно розв'язати 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 проведення (зазвичай триває близько двох годин з урахуванням часу для відповідей на запитання аудиторії), складання кошторису витрат;

— складання 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 процесу презентації (засоби оргтехніки, комп'ютерне забезпечення, аудіо- та відеоапаратура, синхронний переклад тощо);

— підготовки інформаційно-реklamних матеріалів, подарунків і сувенірів її основним учасникам;

— підготовки культурно-розважальної програми для учасників презентації після її закінчення (екскурсія, фуршет тощо);

— визначення доцільності запрошення представників засобів масової інформації.

Проведення конференцій

Головною метою конференцій є обговорення результатів наукових і прикладних досліджень, обмін досвідом, вироблення рекомендацій щодо вирішення певних проблем. Поряд із цим участь і організація підприємством конференцій є ефективним засобом налагодження ділових контактів і просування бренду роботодавця на ринку.

Конференції можуть бути:

- внутрішньокорпоративними;
- галузевими;
- міжгалузевими;
- регіональними;
- загальнонаціональними;
- міжнародними.

Конференції можуть мати науковий, практичний або науково-прикладний характер і провадитися з різних питань, зокрема щодо управління персоналом.

Для організації та проведення конференції потрібно створити координаційну групу, до складу якої мають входити співробітники підприємства. Підготовка до проведення конференції розпочинається за кілька місяців до її офіційного відкриття.

Організаційні питання, які мають бути вирішені у процесі підготовки до конференції:

— визначення місця, часу проведення (з урахуванням визначених дат у житті підприємства, регіону, в якому розташоване підприємство, чи суспільства загалом);

— підготовка інформаційно-рекламних матеріалів про заплановану конференцію, їх поширення через доступні засоби (розсилання повідомлень електронною поштою, розміщення інформації на сайті підприємства, оголошення в засобах масової інформації тощо);

— підготовка та розсилання запрошень учасникам конференції (із зазначенням організаторів, теми, місця та часу проведення конференції, тематики роботи секцій, умов розміщення, проживання та харчування учасників тощо);

— відбір і навчання допоміжного персоналу для організації роботи конференції (зустріч і супровід учасників тощо);

— технічне забезпечення конференції (засоби оргтехніки, комп'ютерне забезпечення, аудіо- та відеоапаратура, синхронний переклад тощо);

— підготовка ідентифікаційних табличок для різних учасників конференції (членів президії, керівників секцій, доповідачів, інших учасників і організаторів);

— підготовка інформаційних повідомлень (дороговказів, табличок) для полегшення орієнтації учасників у приміщенні;

— підготовка програми конференції (із зазначенням точного часу та місця проведення всіх основних заходів, доповідачів і тем доповідей, схеми розташування основних і допоміжних приміщень, контактних телефонів оргкомітету тощо);

— підготовка та видання збірників із тезами доповідей учасників конференції;

— підготовка культурно-розважальної програми для учасників, організація неформального спілкування;

— підготовка додаткових заходів: виставок, презентацій, ділових зустрічей, відвідування об'єктів тощо;

— визначення доцільності запрошення представників засобів масової інформації.

Дні відчинених дверей

Сучасним і ефективним засобом просування бренду 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 можуть також використовуватися зовнішня реклама, розсилання повідомлень електронною поштою, розміщення інформації на сайті підприємства.

Під час проведення Дня відчинених дверей корисними є зустрічі відвідувачів з керівниками та провідними фахівцями, демонстрація історії компанії за допомогою підготовлених експонатів, фотографій, слайдів, відеофільмів тощо. Доцільно ознайомити відвідувачів з найближчими та перспективними планами розвитку підприємства. Корисними можуть бути екскурсії територією 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.

Приміром, міжнародна консалтингова компанія *Deloitte* регулярно проводить Дні відчинених дверей для студентів останніх курсів економічних і технічних вишів. Дні відчинених дверей компанії проходять під девізом — *Твоя 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 та ін.). 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.

5.3. Мережні ресурси в системі HR-комунікацій

Одним з найпотужніших і найефективніших засобів комунікацій на ринку праці є використання електронних засобів. Найбільше поширення з-поміж останніх набули корпоративні сайти компаній, сайти з працевлаштування, соціальні мережі.

Переваги електронних комунікацій:

- дозволяють знайти цільову аудиторію;
- низька вартість контакту;
- можливість швидко донести інформацію до великої кількості осіб;
- можливість оперативно вносити зміни;
- можливість здійснювати моніторинг думок.

Корпоративний сайт

Корпоративний сайт підприємства є одним з найважливіших засобів комунікації із зовнішньою та внутрішньою цільовими аудиторіями. Корпоративний сайт є своєрідним обличчям підприємства, тому варто приділити особливу увагу його оформленню.

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 співробітників підприємства;
- доцільним є використання мультимедійних засобів, зокрема відеоповідомлень;
- необхідно дати посилання на власні сторінки у соціальних мережах;
- доцільно передбачити сторінку з найпоширенішими запитаннями й відповідями на них;
- варто розмістити профілі співробітників;
- має сенс викласти інформацію щодо процесу відбору кандидатів на вакантні посади;
- доцільно практикувати конкурси та ігри;
- потрібно розмежовувати інформацію для різної цільової аудиторії — випускників навчальних закладів, досвідчених фахівців тощо;
- має постійно оновлюватися інформація про наявні на підприємстві вакансії;
- можна передбачити моделювання навчальних прикладів;
- варто використовувати функцію автоматичної відповіді на відгук чи резюме.

Приклад вдалого оформлення сторінки «Кар'єра з нами» компанії *Unilever* наведено на рис. 5.3.

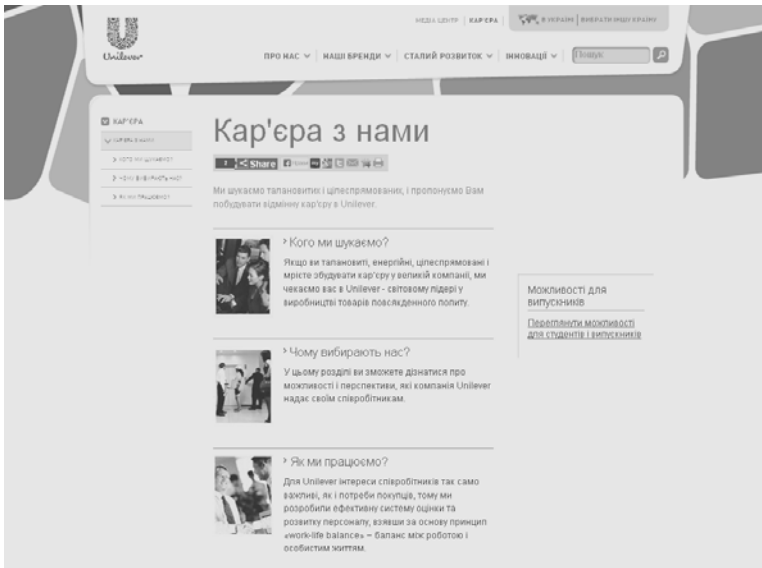


Рис. 5.3. Приклад оформлення сторінки «Кар'єра з нами» компанії *Unilever*¹

Корпоративний сайт підприємства є також ефективним засобом внутрішніх комунікацій. При цьому за допомогою сайта керівництво може не тільки доводити необхідну інформацію до власних працівників, але й одержувати зворотний зв'язок. Для формування лояльності працівників до бренду роботодавця важливі як інформація, її зміст, актуальність для працівників, так і емоційний бік подання цієї інформації. Наприклад, донесення важливої інформації до працівників підприємства вищим керівництвом особисто з використанням відеоповідомлення, спілкування топ-менеджерів з працівниками на спеціальних сторінках в Інтернеті. Корисним інструментом може бути ведення вищим керівництвом блогу «Від першої особи».

Використання нових технологій, зокрема внутрішніх соціальних мереж, дає змогу підтримувати не тільки вертикальні комунікації між керівниками та працівниками, але й горизонтальні — між співробітниками різних підрозділів, філіалів, представництв.

¹ http://www.unilever.ua/Careers/Working_with_us/

Сайти з працевлаштування

Сайти з працевлаштування — це не тільки засіб пошуку потрібних кандидатів, а й потужний канал комунікації на ринку праці. Скажімо, *HeadHunter* (hh.ua) щоденно відвідують близько 45 000 українців, кількість зареєстрованих користувачів — понад 400 000, кількість резюме, що є в базі даних, — до 500 000, а кількість вакансій — майже 16 000.

Під час дослідження ефективності використання сайтів з 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 компанію на кадровому порталі?
- Який відсоток відгуків надійшло в останній рік (місяць)?
- Чи можна націлитися на окремі групи кандидатів?
- Наскільки якісний дизайн сайта?

5.4. Використання соціальних мереж для формування позитивного бренду роботодавця

Соціальні мережі є медійними засобами, що покликані забезпечувати соціальну взаємодію відвідувачів. Як зазначає Б. Мінчінгтон, завдяки веб-технологіям соціальні мережі трансформували традиційний для ЗМІ монолог у діалог¹. Завдяки своїм можливостям і масштабності соціальні мережі стали привабливими для бізнесу в усьому світі. Після періоду очікування у наш час компанії почали серйозно використовувати такі соціальні мережі, як *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* та *YouTube*. Успішне використання соціальних мереж позитивно вплинуло на цінність бренду роботодавця таких компанії, як *Starbucks*, *EMC*, *Sodexo*, *Cisco*, *Intuit*, *Coca-Cola*, *Zappos* і *Microsoft*².

Дослідження, проведені Міжнародною асоціацією фахівців, які працюють у галузі стратегічного управління і бізнес-комунікацій (International Association of Business Communicators), показали, що 12 % топ-менеджерів регулярно з'являються у зовнішніх і внутрішніх соціальних мережах (рис. 5.4).

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.

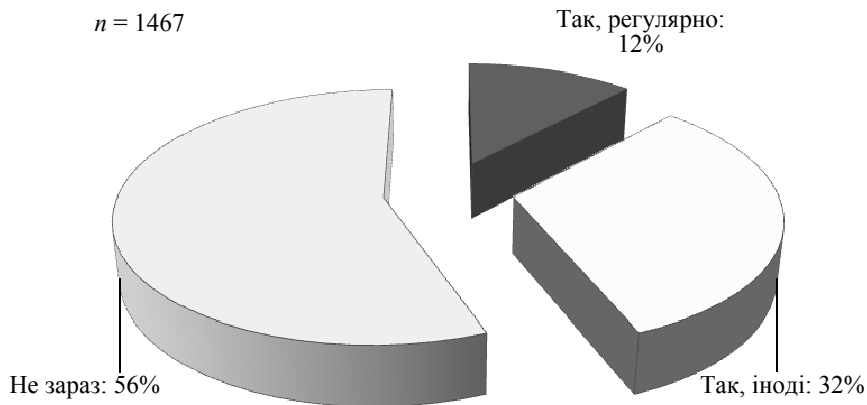


Рис. 5.4. Використання топ-менеджерами компаній зовнішніх і внутрішніх соціальних мереж¹

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 відвідують соціальні мережі;

— відвідання сайтів соціальних мереж — це четвертий за популярністю вид інтернет-активності, що випереджає листування електронною поштою;

— 93 % користувачів соціальних мереж вважають, що їхня компанія має бути репрезентована в цих мережах;

— 85 % користувачів соціальних мереж вважають, що компанія має не тільки бути присутньою на соціальних сайтах, але й взаємодіяти в них зі своїми споживачами;

— 77 % компаній зі списку *Fortune 500* використовують ті чи ті соціальні мережі².

Треба зазначити, що потенційні співробітники зазвичай вважають, що вони більше можуть дізнатися корисної інформації про компанію із соціальних мереж, аніж від рекрутерів.

Для формування та просування позитивного бренду роботодавця корисними для підприємства можуть бути такі *способи використання соціальних мереж*:

- створення спільноти підприємства;

¹ Минчигтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты. — С. 132–133.

² Там само. — С. 133.

- створення розділу «Кар'єра» в спільноті підприємства;
- розміщення інформації про вакансії та посилання на розділи сайта підприємства;
- тематичне спілкування;
- проведення ігор, опитувань, конкурсів;
- залучення співробітників до роботи в спільноті;
- моніторинг думок (дослідження репутації).

Рекомендації щодо використання потенціалу соціальних мереж для формування позитивного бренду роботодавця:

- потрібно визначити цілі використання соціальних мереж;
- варто вибирати соціальну мережу відповідно до поставлених цілей і з урахуванням аудиторії користувачів відповідних соціальних мереж;
- необхідно створити контент, який 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 відповідають за це; заохочувати працівників за активну участь у соціальних мережах з метою просування бренду роботодавця;
- доцільно встановити програми повідомлення (*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.

5.5. Використання реклами в засобах масової інформації для формування позитивного бренду роботодавця

Важливим засобом комунікації підприємства, насамперед із зовнішньою аудиторією, є розміщення оголошень в електронних і друкованих засобах масової інформації.

¹ *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты. — С. 148–150.

Фахівці у галузі маркетингу та зв'язків з громадськістю виокремлюють різні види реклами:

- 1) залежно від цілей реклами:
 - іміджеву;
 - стимулювальну;
 - для формування стабільності;
- 2) залежно від завдань реклами:
 - інформативну;
 - для повідомлення;
 - для нагадування;
- 3) залежно від способу впливу:
 - раціональну (предметну);
 - емоційну (асоціативну);
- 4) залежно від носія рекламного звернення:
 - електронну;
 - друковану;
 - усну тощо.

Для формування позитивного бренду роботодавця вагоме значення має використання підприємством *іміджевої реклами*. Ефективними засобами поширення іміджевої реклами традиційно вважаються:

- рекламні ролики на телебаченні;
- реклама на сторінках найпопулярніших фахових журналів і газет;
- зовнішня та внутрішня реклама на транспорті;
- зовнішня вулична реклама (на щитах, плакатах, світлових табло тощо);
- реклама на сувенірах та ін.

На вибір засобу масової інформації для розміщення оголошення про вакансію впливає *вартість рекламної площі* та *адресність рекламного оголошення*. Вартість реклами у спеціалізованих газетах невелика. Вартість розміщення оголошень у фахових виданнях, на радіо та телебаченні висока.

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 видання;
- фахові видання.

Переваги оголошень у *спеціалізованих виданнях*: цілеспрямованість, адресність і невелика 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, які до того, як прочитали оголошення, не хотіли змінювати місце роботи. Проте ймовірність того, що на оголошення відгукнуться лише кандидати, котрі відповідають зазначеним 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 оголошень у таких виданнях є точна адресність, проте така реклама є дорогою.

Популярними та перспективними способами розміщення рекламного оголошення про вакансію є *використання електронних засобів комунікації* — сайтів з працевлаштування, соціальних мереж, корпоративного сайта тощо.

Одним зі способів формування позитивного іміджу компанії на ринку праці є *розміщення рекламних оголошень про вакансії на платній основі на сайтах із працевлаштування*. Це може бути:

- подання оголошення у переліку «VIP-вакансії» та «Гарячі вакансії»;
- розміщення кольорових рекламних блоків;
- розміщення компанії у списку провідних компаній.

Така форма подання інформації про наявні на підприємстві вакансії привертає більше уваги кандидатів і позитивно впливає на HR-бренд.

Під час вибору способу розміщення рекламного оголошення варто керуватися такими рекомендаціями:

— якщо у компанії є кілька вакансій, що належать до однієї сфери (торгівля, фінанси, програмування тощо), доцільно рекламне оголошення давати кольоровим блоком у відповідній рубриці;

— якщо вакансії належать до різних сфер діяльності, то доречніше замовляти послуги «Вакансії провідних компаній» або «VIP-вакансії».

На імідж компанії позитивно також впливає розміщення оголошень про наявні вакансії на корпоративному сайті. Крім того, до переваг розміщення таких оголошень належать:

— відвідувачі сайта виходячи зі своїх професійних інтересів можуть бути компетентними фахівцями;

— з'являється можливість автоматизувати одержання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листків і надсилати їм відповіді електронною поштою.

Для того щоб власний web-сайт можна було використовувати як інструмент добору, необхідно додержуватися таких рекомендацій:

— надавати відвідувачам вичерпну інформацію про підприємство. Інформація має бути приваблива для кандидатів й описувати переваги роботи саме на цьому підприємстві;

— розробити зручну навігацію. Сайт, на якому складно знайти потрібну інформацію, залишить байдужими його відвідувачів. У зв'язку з цим посилення на розділ «Кар'єра» має бути на головній сторінці сайта. Усі посилення на важливу для кандидата інформацію мають бути на головній сторінці розділу «Кар'єра»;

— зробити процес подання заявок на вакансії простим і зручним.

Залучення кандидатів за допомогою власної інтернет-сторінки буде ефективне, якщо сайт відвідує велика кількість людей. Тому слід постійно аналізувати статистику відвідувань. Звіти, які містять інформацію про кількість відвідувань кандидатами, кількість переглядів кожної вакансії, слова, які вводять кандидати під час пошуку вакансії, дають змогу визначити ефективність оголошень, оптимізувати їхній 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 залежить від формату видання, вимог до кандидатів і вартості рекламної площі.

Успішне оголошення про вакансію з погляду залучення потрібних кандидатів і формування позитивного іміджу компанії містить таку інформацію:

- про компанію (*Наша компанія...*): найменування, спеціалізація, розмір (кількість співробітників), відділ, у якому працюватиме кандидат;

- опис вакансії (*Ми шукаємо...*): опис функцій і діяльності (наприклад, начальник відділу реклами), обов'язки, які виконуватиме;

- опис вимог до кандидата (*Нам потрібен...*): вимоги до рівня освіти, досвіду роботи, післядипломної освіти, знання мов, вимоги до окремих якостей;

- пропозиція компанії (*Ми пропонуємо...*): відмінні характеристики — ціннісні пропозиції (корпоративна культура, цінності, можливості кар'єрного зростання, компенсаційний пакет тощо);

- налагодження контакту (*Зв'язатися з нами Ви можете...*): терміни, контактна особа, спосіб налагодження контакту.

Під час складання тексту рекламного оголошення слід з'ясувати, що очікує від співробітника підприємство і насамперед його безпосередній керівник. Треба також продумати, чим можна зацікавити потенційних кандидатів, про що вже зазначалося, і привернути їхню увагу.

5.6. Особливості використання неформальних комунікаційних мереж

Специфічним інструментом формування бренду роботодавця є *неформальні комунікаційні мережі*, які дістали назву *маркетинг із вуст в уста* (англ. *word-of-mouth marketing*) та *сарафанне радіо*¹.

Сарафанне радіо в HR-брендуванні — неформальні форми (канали, засоби) передавання інформації про підприємство, умови праці, можливості професійного та кар'єрного зростання, взаємини в колективі, ставлення керівництва до працівників, справедливості винагородження персоналу та прозорості компенсаційної політики серед представників зовнішньої та внутрішньої цільових аудиторій підприємства — потенційних і наявних кандидатів, співробітників.

Сарафанне радіо є безкоштовною формою усної або письмової реклами, за допомогою якої різні суб'єкти комунікації розповідають іншим людям про переваги роботи на підприємстві².

¹ В Австралії синонімом сарафанного радіо є *лісовий телеграф* (англ. *bush telegraph*), у Канаді — *мокасинне радіо/телеграф* (англ. *moccasin radio/telegraph*).

² У контексті розгляду питання про формування позитивного бренду роботодавця говоримо про поширення сарафаним радіо позитивної інформації про підприємство як роботодавця. Проте треба пам'ятати, що інформація, яка поширюється через неформальну комунікаційну мережу, може бути й негативною, що, безумовно, не сприятиме формуванню позитивного бренду роботодавця.

Суб'єктами передавання інформації 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 і, 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 з'ясувати потреби своїх співробітників, наявних і потенційних кандидатів на вакантні посади. 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 сарафанному радіо люди схильні довіряти більше, ніж рекламі на телебаченні чи в друкованих засобах масової інформації. Це пов'язано з тим, що людина, яка радить (або, навпаки, не радить) ту чи ту компанію як місце роботи, не дістає від цього вигоди, а отже, поширює правдиву інформацію.

Ураховуючи цей факт, підприємства можуть цілеспрямовано використовувати інструменти сарафанного радіо для просування бренду роботодавця на ринку. Головний девіз такої рекламної кампанії — у житті людям часто доводиться надавати рекомендації, тому вони можуть це робити цілеспрямовано. Для того щоб усні повідомлення стали своєрідною рекламою переваг роботи на підприємстві керівництво має створити спільноту наявних і колишніх співробітників і заохочувати їх поширювати позитивну інформацію про роботу на підприємстві серед представників 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 та, відповідно, його рекомендаціям, оскільки вони не є рекламою;

➤ позитивну думку про підприємство буде передано в тому разі, якщо людина на особистому досвіді буде задоволена компенсаційним пакетом, умовами праці, графіком роботи, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання тощо.

Налагодження комунікацій на ринку праці та інформування заінтересованих осіб про особливості та переваги роботи на підприємстві є самостійною управлінською функцією, яка дістала назву *зв'язки з громадськістю*. Традиційно заведено виокремлювати два напрями взаємодії з громадськістю: зовнішній і внутрішній. Перший напрям спрямований на органи влади, партнерів, конкурентів, покупців, інвесторів, кандидатів, другий — на працівників підприємства.

Серед партнерів підприємства на ринку праці — навчальні заклади, рекрутингові агентства, аутсорсингові, консалтингові та тренінгові компанії, центри зайнятості. Важливою цільовою аудиторією підприємства є студенти та випускники навчальних закладів, тому останні (навчальні заклади) є перспективними партнерами на ринку праці. Практика вибору власних співробітників є хорошою з погляду формування позитивного бренду роботодавця, оскільки такі працівники високо цінують одержаний перший досвід роботи. Способи співробітництва підприємства та навчальних закладів: презентації, проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів, організація проходження практики та стажування студентів, організація дослідних проектів, надання стипендій талановитим студентам тощо.

Важливим партнером підприємства є рекрутингові агентства. Напрями співпраці підприємства з рекрутинговими агентствами не обмежуються добором потрібних фахівців. Рекрутингове агентство може виступити в ролі аутсорсера частини функцій управління персоналом і зовнішнього консультанта. Підприємство може замовити послуги HR-розвідки для дослідження позицій конкурентів, а також звернутися до агентства в разі необхідності дослідження власної репутації з-поміж наявних і потенційних кандидатів.

Для просування бренду роботодавця ефективним є проведення спеціальних заходів, зокрема презентацій, конференцій, Днів відчинених дверей та ін. Презентації компанії є важливим засобом донесення цільовій аудиторії інформації про особливості та переваги роботи в ній. Участь у конференціях дає змогу також налагодити ділові контакти.

Сучасним засобом просування бренду роботодавця на ринку є проведення Днів відчинених дверей. Під час проведення Дня відчинених дверей корисними є зустрічі з керівниками та провідними фахівцями, демонстрація історії компанії. Доцільно ознайомити відвідувачів з планами розвитку підприємства, розповідь про особливості роботи різних департаментів, можливості та перспективи роботи на підприємстві.

Одним з найефективніших засобів комунікації є використання мережних ресурсів. Найбільшого поширення з-поміж останніх набули корпоративні сайти компаній, сайти з працевлаштування та соціальні мережі. Сайт компанії є одним з найважливіших засобів комунікації із

цільовою аудиторією. Під час оформлення сайта треба дати детальний опис компанії, розробити фірмовий дизайн сайта. Варто передбачити засоби спілкування для відвідувачів сайта. Мають бути розміщені ціннісні пропозиції для співробітників підприємства.

Ефективним засобом формування та просування позитивного бренду роботодавця є соціальні мережі. Корисними для підприємства можуть бути різні способи комунікації: створення спільноти та розділу «Кар'єра», тематичне спілкування, проведення опитувань і конкурсів, моніторинг думок (дослідження репутації).

Важливим засобом комунікації підприємства, насамперед із зовнішньою аудиторією, є розміщення оголошень в електронних і друкованих засобах масової інформації. Популярним і перспективним способом розміщення рекламного оголошення про вакансію є використання мережних ресурсів: сайтів з працевлаштування, соціальних мереж, корпоративного сайта тощо. Одним зі способів формування позитивного іміджу компанії на ринку праці є розміщення рекламних оголошень про вакансії на платній основі на сайтах із працевлаштування: подання оголошення у переліку «VIP-вакансії» та «Гарячі вакансії», розміщення кольорових рекламних блоків і розміщення компанії у списку провідних компаній.

Ефективність реклами залежить не тільки від вибору засобу масової інформації, але й від форми та змісту рекламного оголошення. Під час складання тексту рекламного оголошення слід з'ясувати, що очікує від співробітника підприємство і насамперед його безпосередній керівник. Треба також продумати, чим можна заінтересувати потенційних кандидатів і привернути їхню увагу.

Специфічним інструментом формування бренду роботодавця є неформальні комунікаційні мережі, які дістали назву сарафанного радіо. Для того щоб усні повідомлення через сарафанне радіо стали своєрідною рекламою переваг роботи на підприємстві, керівництво має заохочувати наявних і колишніх співробітників поширювати позитивну інформацію про роботу на підприємстві серед представників цільових груп.

Терміни і поняття

Аутсорсингові компанії

Вакансії провідних компаній

Гарячі вакансії

День відчинених дверей

Друковані засоби масової інформації

Електронні засоби масової інформації

Електронні комунікації

Засоби комунікації

Засоби масової інформації

Зв'язки з громадськістю

Зовнішні засоби комунікації
Іміджева реклама
Конференція
Корпоративний сайт
Мережні ресурси
Навчальні заклади
Неформальні комунікаційні мережі
Партнери на ринку праці
Презентація
Реклама
Рекрутингові агентства
Сайт з працевлаштування
Сарафанне радіо
Соціальна мережа
Тренінгові компанії
Ярмарок вакансій
VIP-вакансії

Питання для перевірки знань

1. Перелічіть потенційних партнерів підприємства на ринку праці. Обґрунтуйте доцільність налагодження підприємству зв'язків з партнерами на ринку праці.
2. Наведіть критерії вибору навчальних закладів, з якими підприємству вигідно налагоджувати контакти.
3. Дайте характеристику способам співробітництва підприємства з навчальними закладами.
4. Розкрийте призначення та дайте порівняльну характеристику видам ярмарок вакансій.
5. Розкрийте процедуру пошуку та вибору провайдера аутсорсингових послуг.
6. Наведіть критерії вибору рекрутингового агентства та тренінгової компанії, з якими підприємству варто налагоджувати ділові контакти.
7. Розкрийте особливості використання презентацій і конференцій для просування бренду роботодавця.
8. Розкрийте процедуру підготовки до презентацій і конференцій.
9. Сформулюйте правила проведення Днів відчинених дверей.
10. Обґрунтуйте переваги електронних комунікацій.
11. Наведіть напрями просування бренду роботодавця з використанням мережних ресурсів.
12. Сформулюйте рекомендації щодо оформлення корпоративного сайту.
13. Наведіть способи використання соціальних мереж з метою просування бренду роботодавця.

14. Розкрийте способи проведення рекламних кампаній з метою просування бренду роботодавця в електронних і друкованих засобах масової інформації.
15. Сформулюйте правила складання рекламного оголошення про вакансію з метою формування позитивного бренду роботодавця.
16. Розкрийте особливості використання неформальних комунікаційних мереж.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Проаналізуйте практику просування бренду роботодавця відомої вітчизняної чи іноземної компанії з використанням соціальних мереж.
2. Розробіть програму проведення Дня відчинених дверей на підприємстві.
3. Проаналізуйте оголошення про вакансію, розміщене на корпоративному сайті одного з вітчизняних банків, з погляду повноти, обсягів і доцільності надання інформації.

Головний економіст

Регіон: Київ

Напрямок діяльності: роздрібний бізнес

Функціональні обов'язки

- Консультування клієнтів.
- Залучення клієнтів і виконання планових показників відділення.
- Продаж та обслуговування депозитів, поточних, корпоративних, карткових та інших (спеціальних, супутних) рахунків суб'єктів підприємницької діяльності.
- Продаж та обслуговування кредитів мікробізнесу.
- Продаж та обслуговування простих кредитів мікробізнесу.
- Документарні операції.
- Контроль за сплатою комісій, передбачених стандартами продуктів.
- Виконання валютних операцій, операцій з нерезидентами, валютний контроль у межах наданих повноважень.
- Здійснення фінансового моніторингу.
- Опрацювання запитів клієнтів.
- Додержання стандартів якості обслуговування клієнтів згідно з нормативними документами Банку.

Кваліфікаційні вимоги

- Головний економіст повинен мати вищу економічну освіту за напрямом підготовки «спеціаліст», «магістр».
- Головний економіст повинен мати досвід роботи за відповідним фахом та на відповідних посадах у банківській сфері не менше ніж 1 рік або близької до неї діяльності не менше ніж 2 роки.

Знання та уміння

Повинен знати та вміти:

1. Уміння продавати банківські продукти.
2. Знання законів України, що регулюють банківську діяльність і діяльність підприємств.
3. Ґрунтовні знання банківських продуктів, фінансового аналізу та бухгалтерського обліку.
4. Упевнений користувач ПК (Excel, PowerPoint тощо).
5. Бажане володіння англійською мовою.
6. Нормативно-методичні матеріали з проведення та обліку банківських операцій.
7. Правила зберігання документів, особових рахунків, карток зі зразками підписів, штампів і печаток.
8. Правила експлуатації комп'ютерної та організаційної техніки, правила охорони праці та протипожежного захисту.
9. Перелік інформації, що становить комерційну таємницю або має конфіденційний характер.
10. Державну мову.
11. Уміти в процесі роботи використовувати власні знання та передові технології.
12. Навчатися нового.
13. Кваліфіковано надавати консультації клієнтам.

Література для поглибленого вивчення

1. *Бруковская О.* HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — 272 с.
2. *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.
3. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 301 с.
4. *Мамонтов А. А.* Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером. Версия 3.0. / А. А. Мамонтов — СПб. : Питер, 2011. — 240 с.
5. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
6. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
7. *Осовицкая Н.* Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2013. — 240 с.
8. *Шик З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик ; пер. с нем. — Х. : Гуманитарный Центр, 2012. — 264 с.

Розділ 6

ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

- 6.1. Інтеграція бренду роботодавця в систему управління персоналом.
- 6.2. Формування лояльності працівників до бренду роботодавця.
- 6.3. Формування позитивного внутрішнього бренду роботодавця.
 - 6.3.1. Додержання етичних правил у процесі добору персоналу.
 - 6.3.2. Працевлаштування та використання адаптаційних програм.
 - 6.3.3. Розроблення програм професійного та кар'єрного розвитку.
 - 6.3.4. Формування компенсаційної політики.
- 6.4. Роль корпоративної культури у формуванні позитивного бренду роботодавця.
- 6.5. Звільнення та підтримання контактів з колишніми співробітниками.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ процес інтеграції HR-бренду в систему управління персоналом;
- ✓ модель лояльності працівників до бренду роботодавця;
- ✓ етичні правила поведінки у процесі професійного добору персоналу;
- ✓ процедуру наймання працівників на роботу;
- ✓ процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;
- ✓ технологію планування та організації навчання персоналу;
- ✓ вимоги, яких має додержуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета;
- ✓ процедуру та етичні принципи, яких потрібно додержуватися під час звільнення працівників;
- ✓ способи підтримання контактів з колишніми працівниками;

уміти:

- ✓ розробляти проект заходів щодо інтеграції HR-бренду в систему управління персоналом;

- ✓ обґрунтувати інструменти формування лояльності працівників до бренду роботодавця;
- ✓ організувати професійний добір кандидатів на вакантну посаду з погляду формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ укладати трудовий договір з найманим працівником;
- ✓ організувати процедури введення в посаду та адаптації ново-прийнятих працівників;
- ✓ планувати та організувати розвиток персоналу;
- ✓ формувати компенсаційну політику з погляду формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ звільняти працівників з додержанням трудового законодавства та етичних правил поведінки;
- ✓ провадити вихідне інтерв'ю зі співробітниками, що звільнюються;
- ✓ розробляти програми підтримання контактів з колишніми працівниками з метою формування позитивного бренду роботодавця.

6.1. Інтеграція бренду роботодавця в систему управління персоналом

Процес інтеграції HR-бренду в систему управління персоналом є одним з найважливіших в управлінні брендом роботодавця. Якщо підприємство не може узгодити ціннісну пропозицію роботодавця з іншими напрямками управління персоналом і діяльністю підприємства загалом або керівництво не реалізуватиме на практиці задекларовані ціннісні пропозиції, то, швидше за все, підприємство не зможе залучати та утримувати компетентних, кваліфікованих і перспективних працівників.

Для того щоб інтегрувати бренд роботодавця в систему управління персоналом, потрібно процедури та практики управління персоналом узгодити з розробленою концепцією. Приміром, якщо плани щодо добору персоналу підприємства орієнтовані на молодих перспективних працівників, тоді потрібно приділити увагу таким напрямкам роботи:

- налагодити контакти з навчальними закладами;
- організувати проходження студентами практики та (або) стажування в компанії;
- запровадити систему наставництва для молодих фахівців;
- створити умови для навчання персоналу;
- розробити систему ротації для молодих працівників;
- запровадити практику розроблення програм кар'єрного зростання тощо.

Наведемо приклад інтеграції ціннісної пропозиції роботодавця в генеральну HR-стратегію банку *St. George*. Ціннісна його пропозиція звучить так: «Наше зростання на конкурентному ринку; наша унікальна та доброзичлива команда; наша культура, побудована за принципом "усе можливо"». Це все проявляється в серйозній роботі, бажанні створювати можливості для нашого найціннішого ресурсу, яким є люди. Люди створюють успіх. Успіх приносить удачу. Ось чим банк *St. George* відрізняється від інших».

Процес інтеграції ціннісної пропозиції роботодавця в HR-стратегію банку *St. George* унаочнено на рис. 6.1.

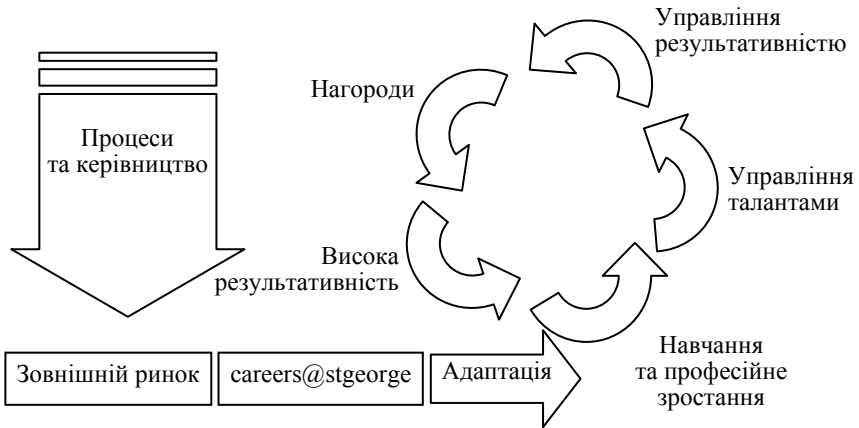


Рис. 6.1. Інтеграція ціннісної пропозиції роботодавця в генеральну HR-стратегію банку *St. George*¹

Інтеграція бренду роботодавця в систему управління персоналом має забезпечити відповідність задекларованих ціннісних пропозицій реальним умовам роботи на підприємстві.

6.2. Формування лояльності працівників до бренду роботодавця

У процесі управління брендом роботодавця важливим є не тільки сприйняття працівниками підприємства бренду роботодавця, а й формування лояльності працівників до нього.

¹ Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строиm компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 99.

Модель лояльності працівників до бренду роботодавця згідно з позицією С. Бэрроу та Р. Мослі наведено на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Модель лояльності працівників до бренду роботодавця¹

Напрями формування лояльності працівників підприємства до бренду роботодавця:

- транслювання місії та цінностей підприємства працівникам;
- додержання етичних правил у процесі добору персоналу, 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;

¹ Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 127.

— відкритість і готовність керівництва до розв’язання складних завдань;

— повага з боку керівництва, колег, офіційне визнання заслуг (нагородження почесними грамотами, оголошення подяки, вручення подарунків із написом-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.

6.3. Формування позитивного внутрішнього бренду роботодавця

6.3.1. Додержання етичних правил у процесі добору персоналу

Додержання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, не тільки підвищує ефективність цього процесу, але також 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 та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, на кожному його етапі (рис. 6.3).

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 наявності відповідного досвіду роботи, особливо нижчих категорій (без категорії, I категорії). Щодо категорій «фахівці» та «технічні службовці», то для посад, які до них належать, характерним є перевищення вимог до рівня освіти, що визначені кваліфікаційними характеристиками.

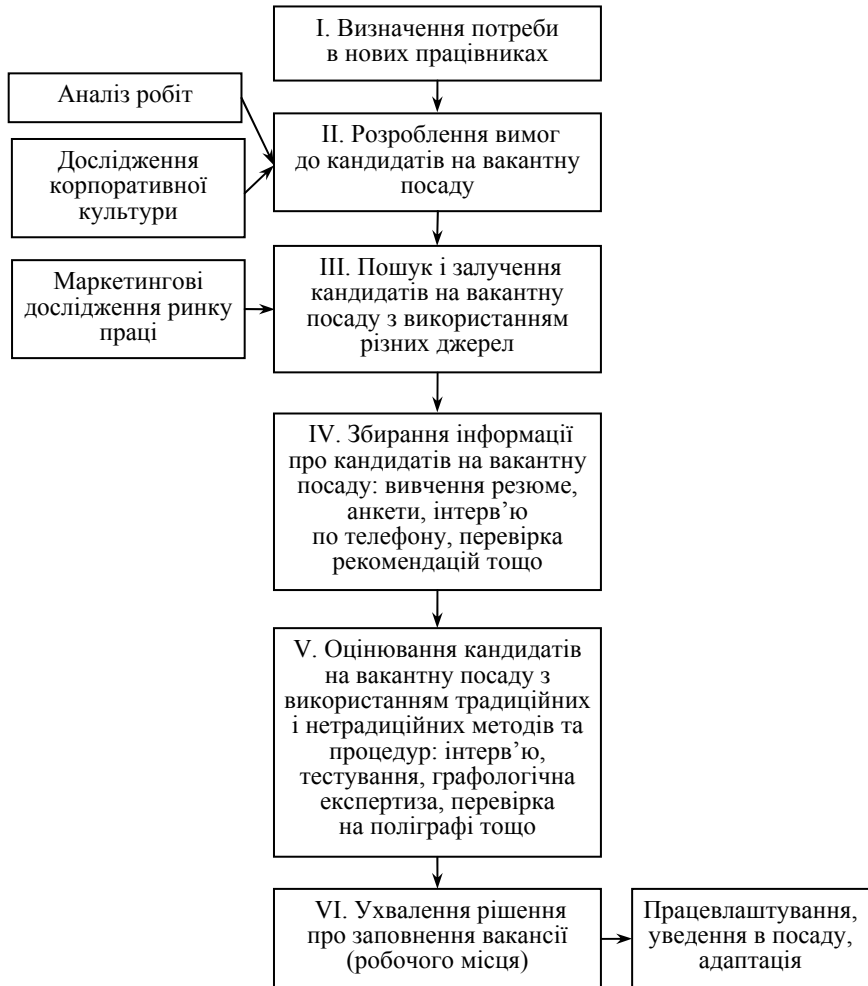


Рис. 6.3. Етапи професійного добору персоналу

Роботодавці також часто висувають вимоги щодо віку та статі кандидатів на вакантні посади та робочі місця, що є дискримінаційним чинником для представників старших або, навпаки, молодших вікових груп і жінок.

Важливе значення для формування лояльності працівників до бренду 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 та 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. З іншого боку, порушення етичних правил поведінки у процесі інтерв'ю негативно впливає на бренд роботодавця.

Неправильною є позиція фахівців з управління персоналом і керівників, які розглядають інтерв'ю як одnobічний процес, головне призначення якого — оцінити, наскільки кваліфікація і компетенції кандидата відповідають вимогам вакансії, особливостям колективу та корпоративній культурі підприємства. Інтерв'ю — це завжди процес двобічний. 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 — сприятливу атмосферу, відсутність чинників, що відвертають увагу (телефонних дзвінків тощо). Періодичне відвертання від теми не сприяє встановленню позитивної атмосфери й негативно впливає на імідж підприємства.

Наприкінці інтерв'ю інтерв'юер має *домовитися, в якій спосіб і коли кандидатів повідомлять про результати інтерв'ю*. На практиці може виникнути ситуація, коли кандидатів обіцяють зателефонувати й не телефонують, у разі коли вирішують, що він не підходить на дану посаду. Така поведінка негативно впливає на репутацію підприємства.

6.3.2. Працевлаштування та використання адаптаційних програм

Прийняття кандидата на роботу має бути належним способом оформлене. Процедура прийняття на роботу має відповідати чинному законодавству, з найманим працівником організація має укласти трудовий договір.

Трудовий договір є угодою між найманим працівником і власником організації або вповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, дотримуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати необхідні умови праці, установлені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Для оформлення трудового договору особа подає до служби персоналу:

- заяву на ім'я керівника організації;
- паспорт чи інший документ, що посвідчує особу;
- ідентифікаційний номер платника податків;
- страхове свідоцтво;
- трудову книжку;
- документ про освіту чи професійну підготовку.

Звільнені зі Збройних сил України та інших військових формувань особи мають пред'явити військовий квиток. Призовники подають посвідчення про приписку до призовної дільниці.

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 процедура введення в посаду та адаптації нових працівників є важливим напрямом формування лояльності нових працівників до підприємства. Практика свідчить, що переважна більшість працівників, які звільняються з роботи протягом першого робочого року, приймають це рішення в перший свій робочий день на підприємстві. 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 співробітника в посаду має допомогти йому уникнути різних проблем і непорозумінь.

Можна виокремити три етапи процедури введення нового працівника:

- введення в організацію;
- введення в підрозділ;
- введення в посаду.

Процедура **введення працівника в організацію** має сприяти засвоєнню 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;
- корпоративні цінності, правила та норми поведінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- політику в галузі оплати праці, соціального забезпечення, добору та 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 організовує введення працівника в підрозділ і посаду. Головне завдання керівника — сформувати в нових працівників відчуття причетності до колективу.

Під час **введення 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 ланками.

Процедура **введення в посаду** покликана інформувати працівника про:

- права, обов'язки й відповідальність;
- очікувані результати праці;
- перелік необхідних для виконання роботи документів;

- взаємовідносини за посадою;
- режим праці та відпочинку;
- організацію робочого місця;
- умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих факторів та ін.

В обов'язковому порядку проводять 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, якщо новий працівник не зможе як належить засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища, зрозуміти й визнати її корпоративну культуру.

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 та регламентами.

На успішність адаптації нових працівників впливають різні чинники:

— престижність, стабільність підприємства на ринку, наявність відомих товарних брендів;

— конкурентність і прозорість компенсаційної політики, справедливність оплати праці;

— стан виробничого середовища: умови праці, оснащення та організація робочих місць;

— якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо;

— корпоративна культура організації;

— соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, командна робота;

— індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості.

Для ліпшого освоєння працівником нових професійних обов'язків і пристосування до нового середовища процес адаптації має бути керованим.

Керування процесом адаптації має включати 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 характеризується:

- кількісні та якісні показники результатів праці, виконання норм праці, додержання термінів виконання робіт;
- соціальний статус працівника в колективі;
- додержання технологічної, виконавчої, трудової дисципліни;
- задоволення працівника роботою, організацією та умовами праці, компенсаційним пакетом і середовищем загалом та ін.

Показниками недостатньої адаптації можуть бути: неадекватна встановленим нормам поведінка працівника, невиконання норм праці, порушення трудової дисципліни, звільнення, що не сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

6.3.3. Розроблення програм професійного та кар'єрного розвитку

У процесі формування позитивного ставлення працівників до підприємства, їхньої лояльності важливу роль відіграють програми професійного та кар'єрного розвитку працівників.

Для формування позитивного бренду 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.

Чимало не тільки іноземних, а й українських компаній усвідомлюють важливість розвитку персоналу як необхідної складової програм формування позитивного бренду роботодавця.

На особливу увагу заслуговують програми розвитку персоналу компанії *Київстар*. Програма розвитку талантів «Аргентум» і

конкурс «Співробітник року» забезпечують додаткові можливості професійного та кар'єрного зростання, а також сприяють формуванню комфортної атмосфери в колективі. Унікальним за своїм змістом є проєкт IVC, метою якого є стимулювання співробітників висловлювати цікаві креативні ідеї та своє бачення щодо стратегічного розвитку компанії *Київстар*¹.

Керівництво корпорації *Артеріум* приділяє значну увагу навчанню співробітників, оскільки вважає, що розвиток персоналу безпосередньо впливає на досягнення бізнес-цілей і забезпечує успіх компанії на ринку. Робота з підвищення кваліфікації персоналу є одним з пріоритетних завдань. Девіз служби навчання та розвитку корпорації: знання, які не поповнюються щодня, зменшуються з кожним днем. З метою забезпечення неперервного розвитку персоналу в компанії створено Корпоративний університет. Основні програми розвитку персоналу: тренінги для працівників комерційного департаменту, професійне навчання, тренінги особистісного зростання, дистанційне навчання, вивчення англійської мови. У корпорації також функціонує Школа менеджменту,² у межах якої здійснюється підготовка кадрового резерву компанії.

Процес навчання має свою специфіку, що залежить від низки чинників, зокрема потреби в навчанні й відповідно цілей, форм і методів навчання. Орієнтовні *етапи процесу навчання працівників* наведено на рис. 6.4.

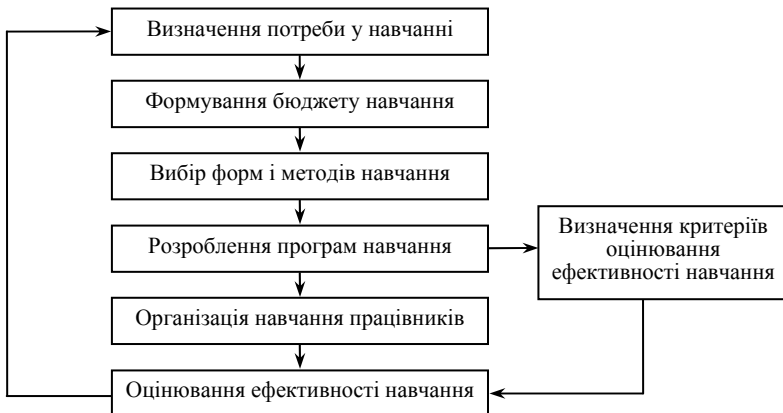


Рис. 6.4. Орієнтовні етапи процесу навчання працівників

¹ Офіційний сайт компанії «Київстар» [<http://www.kyivstar.ua>].

² Офіційний сайт компанії «Артеріум» [<http://arterium.ua>].

Потреба в навчанні працівників має визначатися за результатами їх оцінювання (атестації). При цьому процедура оцінювання має бути формалізованою, об'єктивною, неупередженою, 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.

Для визначення потреби в навчанні можуть використовуватися методи опитування та 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;
- стратегії розвитку підприємства, поточних і перспективних завдань;
- наявності на підприємстві необхідних ресурсів для організації навчання працівників: фахівців у сфері розвитку персоналу, матеріально-технічної бази тощо;
- наявності на ринку освітніх послуг відповідних навчальних закладів, центрів, тренінгових компаній, що здійснюють підготовку за відповідними спеціальностями, формами та програмами;
- вартості різних форм і програм і, відповідно, фінансових ресурсів, виділених на навчання персоналу, та ін.

Підприємство може організувати навчання власними зусиллями (на робочому місці) або користуватися послугами навчальних закладів, бізнес-шкіл, центрів, тренінгових компаній.

Навчання працівників на робочому місці є ефективним способом здобуття ними нових знань і розвитку необхідних навиків. 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 або служби розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення програм неперервного навчання.

За наявності на підприємстві фахівців у сфері розвитку персоналу навчання може проходити з використанням активних методів, зокрема тренінгів, ділових ігор, розв'язання практичних ситуацій.

Підприємство може направити співробітників на стажування до провідних вітчизняних та іноземних компаній, на навчання у виші, зокрема для здобуття другої вищої освіти, у бізнес-школи для навчання за програмами МБА. Підприємство може запрошувати тренінгові компанії для проведення корпоративних семінарів і тренінгів.

Під час організації навчання мають бути *створені рівні можливості для навчання та розвитку всіх працівників*. Участь працівників у різних навчальних програмах має залежати виключно від потреби в навчанні, стратегії розвитку підприємства, поточних і перспективних планів, а також від 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 такі:

— компенсаційною політикою підприємства має бути передбачена залежність розміру заробітної плати від кваліфікації працівника (рівня освіти, наукового ступеня, досвіду/стажу роботи на підприємстві) та рівня компетентності (наявності унікальних знань і навиків, володіння новітніми технологіями тощо);

— створення умов для реалізації програм професійного зростання, особливо для цінних і перспективних працівників: надання творчих відпусток, оплата навчання (зокрема 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 та розвиток власних працівників, одержують вигоду від цього у формі підвищення лояльності та мотивації працівників, поліпшення ре-

зультатів праці, зокрема завдяки запровадженню інноваційних методів роботи.

Важливою складовою розвитку персоналу підприємства є **розроблення та реалізація 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 у кожній великій організації 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;
- одержувати задоволення від своєї роботи;
- підвищити доходи, а отже, матеріальний добробут своєї родини;

— дістати можливості дальшого професійного зростання та ін.

Переваги, що їх здобуває підприємство, приділяючи увагу питанням розвитку кар'єри власних співробітників:

➤ посилення мотивації та 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 керівним посадам надається особливе значення, оскільки вони суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства, від професіоналізму та компетентності тих, хто їх обіймає, залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі, репутація на ринку та досягнення поставлених цілей.

Здатність виявити та готувати майбутніх керівників є важливим чинником успішної діяльності підприємства. У зв'язку з цим на підприємствах створюється система *підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників*.

Робота з формування та підготовки резерву має здійснюватися за такими етапами:

- 1) визначення ключових посад і плану їх вивільнення;
- 2) формування вимог до керівників;

- 3) виявлення співробітників, які володіють управлінським потенціалом;
- 4) підготовка таких співробітників до керівної роботи;
- 5) періодичне (приміром, щорічне) оцінювання резервістів;
- 6) призначення на вакантну керівну посаду співробітника, який перебував у резерві.

Для формування позитивного бренду роботодавця важливо акцентувати увагу на таких аспектах роботи у сфері *розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання*:

— розробленні ефективної системи посадового просування працівників підприємства;

— розробленні та створенні умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання особливо цінних і перспективних працівників;

— формуванні та підготовці резерву на заповнення вакантних посад керівників;

— підвищенні в посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень і результатів праці.

6.3.4. Формування компенсаційної політики

Формування позитивного бренду роботодавця, а також посилення мотивації працівників до поліпшення результатів праці, розвитку свого людського капіталу вимагає розроблення справедливої, конкурентної компенсаційної політики, надання можливостей працівникам мати високий рівень трудових доходів 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. Ефективна компенсаційна політика посідає чи не основне місце у формуванні сприятливих умов для відтворення робочої сили, розвитку працівників, створення гідних умов життя для них.

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 брендом 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 іміджу підприємства. Це, своєю чергою, спричиняє звільнення працівників та не дає змоги залучити компетентних кандидатів на вакантні посади і робочі місця.

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 позитивного іміджу компанії.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати *єдині правила нарахування та виплати винагороди* всім працівникам, 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, мірилами якої є стаж роботи на підприємстві та інші важливі чинники.

Непринятною є практика дискримінації певних категорій працівників. Неприпустиме також позбавлення лише певних категорій чи професійних груп працівників окремих виплат або зниження їх розміру в умовах економічної кризи чи в періоди спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства. Лише в разі 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 важливо також *зв'язати 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 складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників.

Компенсаційна політика має бути *конкурентною*, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі фо-

рмування компенсаційного пакета треба орієнтувалися як на внутрішні потреби підприємства, так і на зовнішні чинники і насамперед на розмір заробітної плати та перелік соціальних виплат і благ, які 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, насамперед 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 системи компенсацій*. Особливо це стосується висококваліфікованих працівників, працівників, що володіють винятковими 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 (укладення контракту) і не закріплюватимуть на підприємстві.

Спостерігається також посилення вимог 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 запроваджу-

вати інноваційні моделі оплати праці, відмінні від класичних (традиційних) підходів, розробляти комплексні компенсаційні системи, що не обмежуються лише грошовими виплатами та охоплюють широкий спектр винагород відповідно до доміантних потреб і мотивів працівників.

Утім політику економії на компенсаційних пакетах брендovих компаній не можна вважати ефективною. Імідж компанії важливий для залучення потрібних співробітників, проте неконкурентний компенсаційний пакет є поширеною причиною звільнення працівників, незважаючи на бренд компанії.

Важливим напрямом формування позитивного бренду є *надання працівникам соціального пакета*. Здатність соціального пакета 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.

Зі свого боку, *надання працівникам соціальних виплат і благ* дає змогу роботодавцеві сформуванати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці, а тому залучити та закріпити висококваліфікованих і компетентних працівників, поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню захворюваності, скоротити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

6.4. Роль корпоративної культури у формуванні позитивного бренду роботодавця

Для формування лояльності працівників до бренду роботодавця важливо сформуванати в них відчуття корпоративного духу, причетності до підприємства, належності до команди. Корпоративна культура, яка відповідає внутрішнім цінностям і настановам працівників, є важливим засобом, який їх утримує, формує лояльність, підвищує мотивацію.

Корпоративна культура підприємства формується в результаті взаємодії власника з вищим керівництвом, роботодавця — з найманими працівниками, керівників — з підлеглими, співробітників — з колегами та керівниками, підприємства — з клієнтами, діловими партнерами, конкурентами, державними органами влади, кандидатами на вакантні посади, громадськістю загалом. У процесі цієї взаємодії формуються загальні цінності, правила, норми тощо. Для фо-

рмування лояльності працівників до підприємства та бренду роботодавця важливо донести до них ці цінності, правила, норми.

Основний спосіб донесення до працівників корпоративних цінностей — це *реальні дії керівників і небайдужість власників і керівників до потреб співробітників*. Приміром, якщо однією з цінностей підприємства визначено розвиток талантів, то для втілення цієї цінності потрібно розробити механізм виявлення і розвитку перспективних співробітників. Це можуть бути програми формування та підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників, програми розвитку талановитих співробітників, створення умов для ефективної роботи творчих груп.

Образ будь-якої організації складається з того, що вона реально робить, і того, якою вона, на думку людей, має бути. Якщо реальні дії роботодавця збігаються з очікуваними, то це сприяє формуванню позитивного іміджу організації. У разі якщо задекларовані цінності не підтверджуються реальними діями з боку роботодавця, у співробітників може виникнути відчуття незахищеності, невпевненості, що руйнує найважливішу умову лояльності — довіру до підприємства, керівників, власників. Невиправдані очікування є одним з найсильніших демотиваторів персоналу та причиною слабого бренду роботодавця.

Приклади корпоративних кодексів відомих компаній

Кодекс правил спілкування та поведінки компанії *IBM* розробив Дж. Уотсон-старший під час заснування компанії, втіливши в ньому власні особисті цінності й ідеали. Пізніше ці правила відкоригував його син Т. Уотсон-молодший. Нині корпоративні правила сформульовані просто і лаконічно:

- кожна людина заслуговує на увагу;
- кожен покупець має право на найліпше обслуговування, яке тільки можливе;
- добиватися досконалості в усьому.

Правила, розроблені для менеджерів компанії *General Motors*, містять такі положення:

- твоє завдання — реалізовувати загальну технічну політику та розв'язувати щоденні проблеми;
- бути уважним до критики та пропозицій, навіть якщо вони тобі нічого не дають;
- бути уважним до чужої думки, навіть якщо вона неправильна;
- мати терпіння та бути ввічливим;
- бути справедливим, особливо щодо своїх підлеглих;
- не робити зауваження підлеглому в присутності третьої особи;
- завжди дякувати підлеглому за хорошу роботу;

- не робити самому те, що можуть зробити підлеглі, за винятком випадків, коли це небезпечно для життя;
- делегувати завдання здібним підлеглим, оскільки це завжди дає високі результати;
- якщо те, що роблять підлеглі, не суперечить твоїй думці, давати їм свободу дій;
- не боятися, що підлеглі компетентніші за тебе, а пишатися ними;
- ніколи не використовувати свою владу доти, доки всі інші засоби не використані;
- якщо твої розпорядження виявились хибними, визнати свою помилку;
- з метою уникнення непорозумінь завжди намагатися давати розпорядження в письмовому вигляді.

Основні принципи корпоративної культури компанії *Coca-Cola*:
Місія. Ми, співробітники компанії *Coca-Cola*, будемо:

- втамовувати спрагу наших споживачів;
- налагоджувати партнерські взаємини з нашими клієнтами;
- гідно нагороджувати наших акціонерів;
- сприяти поліпшенню життя у країнах, де ми працюємо.

Цінності. Ми, співробітники компанії *Coca-Cola*, керуємось у своїй роботі такими цінностями:

Якість. Головне завдання нашого бізнесу — досягати високої якості завжди й у всьому: продукції, що виготовляється, обслуговуванні клієнтів, діяльності всіх підрозділів, роботі на ринку та з людьми.

Відданість. Докладати максимум зусиль для виконання своєї роботи на найвищому професійному рівні.

Робота в команді. Використовуючи ресурси та досвід нашої компанії, запроваджувати ліпші методи роботи, підтримувати своїх колег у досягненні цілей, поставлених як у межах країни, так і перед усією компанією.

Чесність. Додержуючись високих етичних стандартів, вести наш бізнес відкрито та чесно.

Відповідальність. Бути особисто відповідальним перед своїми колегами за виконання поставлених цілей і завдань.

Люди. Зосередитися на створенні в компанії такої атмосфери, за якої висококваліфікованим і мотивованим працівникам гарантуються: навчання, професійне зростання, цікава робота щодо досягнення поставлених цілей і завдань, взаємоповага, гідна винагорода за працю та задоволення від досягнутих результатів¹.

¹ Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. — М. : Вершина, 2008. — С. 212—214.

6.5. Звільнення та підтримання контактів з колишніми співробітниками

Для створення та зміцнення іміджу компанії як ліпшого роботодавця важливо підтримувати добрі взаємини з колишніми працівниками незалежно від того, за чиєю ініціативою мало місце звільнення. Рекомендації та відгуки знайомих суттєво впливають на думку про підприємство як соціально відповідального роботодавця. Це особливо стало актуальним нині, коли інформація дуже швидко поширюється різними каналами зв'язку, зокрема Інтернетом. Негативне повідомлення про підприємство в соціальній мережі може швидко поширитися і суттєво вплинути на імідж підприємства.

Фахівці з управління персоналом зазначають, що зберегти добрі взаємини з колишніми працівниками іноді складніше, ніж залучити та утримати цінних співробітників. Варто виокремити такі *переваги збереження добрих взаємин 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 хорошим 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 дуже добре знають специфіку підприємства 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 у ролі консультантів.

Можна виокремити кілька *моделей налагодження взаємин підприємства зі звільненими працівниками*.

1. *Перша* — «ворожість». За цієї моделі усі працівники, що звільняються, вважаються зрадниками, і будь-які контакти з ними припиняються. Подібні звільнення зазвичай супроводжуються конфліктами. Про таких звільнених ніколи добре не відгукуються, їхні досягнення «анулюються», хороших рекомендацій колишнім працівникам, навіть висококваліфікованим і компетентним,

не дають. У результаті всі, хто звільнився з підприємства, теж не дуже добре відгукуються про нього, що негативно позначається на його репутації.

2. *Друга* — «нейтралітет» («байдужість»). Звільнення працівників відбувається мирнолюбно, без значних конфліктів. Проте й зберегти добрих взаємин з такими працівниками підприємство не прагне. 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 хороших відгуків не дають. Якщо хтось і звертається до колишніх працівників за рекомендаціями щодо підприємства, на якому вони працювали, то за змістом характеристика є приблизно такою: пересічна компанія, нічого особливого. Очевидно, що імідж підприємства суттєво не страждає, проте й позитивного впливу теж немає.

3. *Третя* — «товариськість». Підприємство показує, що цінне внесок кожного співробітника в загальні результати. Працівники, що звільняються, підтримують зв'язки з колишнім роботодавцем. Керівництво схвально відгукується в колективі про працівників, які звільнилися. Таким працівникам, як правило, дають хороші рекомендації. Своєю чергою, колишні працівники теж добре відгукуються про підприємство, на якому вони працювали, що підтримує його репутацію на ринку праці¹.

Вибір моделі налагодження взаємин підприємства зі звільненими працівниками насамперед залежить від корпоративної культури. У західних компаніях найчастіше вибирають третю модель. Щодо вітчизняної практики, то непоодинокі випадки використання першої моделі.

Проте лише підприємство, що додержується третьої моделі, може розраховувати на формування позитивного бренду роботодавця.

Розірвання трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем має здійснюватися відповідно до чинного трудового законодавства. Має бути як належить оформлена кадрова документація. Працівникові, що звільняється, керівник може пообіцяти надати хорошу характеристику (звісно, якщо на таку характеристику працівник заслуговує), у разі якщо до нього звернеться майбутній роботодавець.

¹Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н. Осовицкая. — СПб.: Питер, 2012. — С. 270.

У разі, коли необхідно *вивільняти працівників* унаслідок скорочення їх чисельності через неможливість перепідготовки працівників чи брак такої потреби, процедура вивільнення має бути ретельно спланована: від повідомлення про майбутнє вивільнення та обґрунтування такого рішення до надання консультацій щодо дальшого працевлаштування.

Іноді роботодавці змушують працівників написати заяву про звільнення за власним бажанням, що унеможлиблює формування позитивного бренду роботодавця.

Припинення трудового договору є правомірним лише за наявності передбачених законодавством підстав і за умов дотримання 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 передбачені 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.

Під час звільнення працівника з роботи видається *наказ*, у 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 невикористану 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*. Її виплата провадиться в разі припинення трудового договору у зв'язку з призовом чи вступом працівника на військову службу, у разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці, дос-

трокового розірвання строкового трудового договору на вимогу працівника в разі порушення власником законодавства про працю, колективного або трудового договору, у випадках зміни в організації виробництва та праці, зокрема ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників та в інших випадках. Залежно від підстави звільнення працівника розмір вихідної допомоги може диференціюватися від однієї до трьох середньомісячних заробітних плат (не менше).

Для збереження добрих взаємин з колишніми співробітниками й формування позитивного бренду роботодавця важливо *додержуватися певних етичних принципів під час звільнення працівників*. Співробітники служби персоналу або керівники мають провести *завершальне (вихідне) інтерв'ю* з працівниками, що звільняються. У процесі завершального інтерв'ю працівники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення співробітників. Такими мотивами можуть бути:

- незадовільний компенсаційний пакет;
- брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
- погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;
- погіршення здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

Невдоволення працівників політикою підприємства у сфері управління персоналом негативно впливає на його репутацію. Коли процедура звільнення супроводжується конфліктами, збільшується імовірність поширення колишніми працівниками негативної інформації про підприємство в професійних колах.

Керівники та працівники служби персоналу особливо ретельно мають дослідити причини звільнень:

- компетентних працівників;
- 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 вклало значні кошти.

Під час завершального інтерв'ю можна одержати інформацію про наявні проблеми в діяльності підприємства, труднощі в системі комунікацій, взаємовідносини в трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, тощо. Біль-

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

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 кандидата. 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 дістали назву *аутплейсмент*. Рекрутингове агентство, які працюють на вітчизняному ринку, готові надавати такі послуги, про що свідчить інформація, розміщена на інтернет-сайтах агентств. Разом з тим такі послуги не мають попиту з боку організацій-замовників, оскільки вітчизняні підприємства ще не готові замовляти їх.

Для збереження добрих взаємин з колишніми співробітниками підприємство має *підтримувати постійні контакти з ними*. В англійській мові використовують поняття *alumni*, що означає — 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 власній інтернет-сторінці або спеціальні сайти. На таких сайтах працівники спілкуються, обмінюються професійною інформацією, звертаються за допомогою у розв'язанні певних питань (не тільки професійного характеру). Підприємства можуть також використовувати інформаційні розсилання зі своїми новинами.

Ефективним засобом підтримання контактів з колишніми працівниками може бути поздоровлення їх зі святами. Співробітни-

ків, 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, їхнього внеску в результати роботи та досягнення підприємства.

Особливо важливо підтримувати *постійні контакти зі співробітниками, які вийшли на пенсію*. Колишні працівники, що вийшли на пенсію, зазвичай комунікабельні та авторитетні люди з багатим життєвим досвідом. Вони можуть певною мірою впливати на суспільну думку та її формувати. В іноземних компаніях таких працівників цінують і поважають. Ветеранів часто запрошують 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.

Резюме

Процес інтеграції HR-бренду в систему управління персоналом є важливою складовою управління брендом роботодавця. Якщо підприємство не зможе імплементувати ціннісні пропозиції в систему управління персоналом або керівництво не зуміє реалізувати на практиці задекларованих ціннісних пропозицій, то, імовірно, підприємство не зможе залучати та утримувати компетентних і перспективних працівників.

У процесі управління брендом роботодавця важливим є формування лояльності працівників до цього бренду. Напрями формування лояльності: транслявання місії та цінностей підприємства працівникам, додержання етичних правил у процесі добору персоналу та ухвалення різних управлінських рішень, запровадження програм професійного та кар'єрного зростання, розроблення зрозумілої, прозорої та справедливої системи оплати праці, створення сприятливих умов праці та запровадження зручних режимів праці і відпочинку, створення умов для виконання творчих завдань, розвиток корпоративної культури, повага з боку керівництва, формування причетності до справ підприємства тощо.

Додержання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, не тільки підвищує ефективність цього процесу, а також впливає на репутацію підприємства як роботодавця. Порушення законодавства та етичних правил поведінки є неприпустимим для підприємства, що опікується питаннями форму-

вання позитивного бренду роботодавця. Прийняття кандидата на роботу має бути як належить оформлене. Процедура прийняття має відповідати чинному законодавству, з найманим працівником організація має укласти трудовий договір.

Після юридичного оформлення трудових відносин організують процедуру введення працівника в посаду. Ефективна процедура введення в посаду та адаптації нових працівників є важливим напрямом формування лояльності працівників до підприємства.

У процесі формування позитивного ставлення працівників до підприємства важливу роль відіграють програми професійного та кар'єрного розвитку працівників. Підприємства, котрі інвестують кошти в навчання та розвиток власних працівників, дістають вигоду у формі підвищення лояльності та мотивації працівників, поліпшення результатів праці, зокрема завдяки запровадженню інноваційних методів роботи.

Формування позитивного бренду роботодавця, а також посилення мотивації працівників до продуктивної праці, розвитку свого людського капіталу вимагає розроблення справедливої, конкурентної компенсаційної політики, надання можливостей працівникам мати високий рівень трудових доходів завдяки реалізації свого потенціалу у вибраній сфері трудової діяльності. Достатній рівень матеріального забезпечення створює передумови для особистісного, професійного й культурного розвитку найманих працівників. Ефективна компенсаційна політика посідає чи не основне місце у формуванні сприятливих умов для відтворення робочої сили, розвитку працівників, створення гідних умов життя.

Для формування лояльності працівників до бренду роботодавця важливо сформувати в них відчуття корпоративного духу, причетності до підприємства, належності до команди. Корпоративна культура, яка відповідає внутрішнім цінностям і настановам працівників, є важливим засобом, який їх утримує, формує лояльність, підвищує мотивацію.

Для створення та зміцнення іміджу підприємства важливо підтримувати добрі взаємини з колишніми працівниками незалежно від того, за чиєю ініціативою відбулося звільнення. Рекомендації та відгуки знайомих суттєво впливають на думку про підприємство як місце роботи. Можна виокремити кілька моделей налагодження взаємин підприємства зі звільненими працівниками: «ворожість», «нейтралітет» («байдужість») і «товариськість». Лише підприємство, що додержується третьої моделі, можна розраховувати на формування позитивного бренду роботодавця.

Для збереження добрих взаємин з колишніми співробітниками підприємство має підтримувати постійні контакти з ними: поздоровлення зі святами, запрошення на корпоративні заходи, тренінги, спортивні змагання та благодійні акції. У такий спосіб керівництво демонструє повагу до роботи колишніх працівників, їхнього внеску в результати роботи та досягнення підприємства.

Терміни і поняття

Адаптація новоприйнятих працівників
Аутплейсмент
Добір персоналу
Завершальне інтерв'ю
Звільнення працівників з роботи
Інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду
Кадровий резерв
Кар'єрне зростання
Кваліфікаційні вимоги
Клуб теперішніх і колишніх співробітників
Компенсаційна політика
Компенсаційний пакет
Корпоративна культура
Лояльність працівників
Модель налагодження взаємин зі звільненими працівниками
Навчання працівників
Наймання працівників на роботу
Оцінювання кандидатів на вакантну посаду
Перепідготовка працівників
Підвищення кваліфікації
Підготовка наступників
Підтримання контактів з колишніми працівниками
Працевлаштування
Професійне зростання
Розвиток персоналу
Соціальний пакет
Трудовий договір
Уведення працівника в посаду

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте процес інтеграції HR-бренду в систему управління персоналом.
2. Дайте характеристику напрямкам формування лояльності працівників до бренду роботодавця.
3. Дайте характеристику основним правилам поведінки у процесі добору персоналу.
4. Розкрийте процедури укладення трудового договору та введення працівника в посаду.
5. Розкрийте значення ефективної адаптації персоналу для формування позитивного бренду роботодавця.
6. Охарактеризуйте процедуру адаптації персоналу.

7. Розкрийте значення програм професійного та кар'єрного зростання для формування позитивного бренду роботодавця.
8. Охарактеризуйте методи визначення потреби в навчанні працівників.
9. Наведіть напрями розвитку персоналу на підприємстві.
10. Дайте характеристику методам стимулювання працівників до навчання.
11. Дайте характеристику вимогам, яких має додержуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета.
12. Розкрийте значення надання працівникам соціального пакета у процесі формування позитивного бренду роботодавця.
13. Наведіть переваги збереження добрих взаємин і підтримання контактів з колишніми співробітниками для підприємства.
14. Дайте порівняльну характеристику моделям налагодження взаємин підприємства зі звільненими співробітниками.
15. Розкрийте процедуру розірвання трудового договору з найманим працівником.
16. Розкрийте процедуру завершального інтерв'ю із працівниками, що звільняються.
17. Розкрийте значення підтримання контактів з колишніми працівниками для формування позитивного бренду роботодавця.
18. Дайте характеристику способам підтримання контактів з колишніми працівниками.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Розробіть вимоги до кандидатів на вакантну посаду з урахуванням спеціальності студента. Визначте джерела залучення кандидатів. Розробіть процедуру оцінювання кандидатів на вакантні посади.
2. Розробіть процедури введення в посаду й адаптації новоприйнятих працівників.
3. Спроектуйте заходи з підвищення лояльності працівників до бренду роботодавця для підприємства з нестійким фінансово-економічним станом.
4. Розробіть опитувальний листок для проведення вихідного інтерв'ю з працівниками, що звільняються з підприємства.
5. Вивчіть досвід іноземних і вітчизняних компаній зі створення клубів теперішніх і колишніх співробітників (*alumni group*).
6. Складіть анкету для з'ясування потреб та інтересів працівників у соціальних виплатах і благах та їх урахування під час формування компенсаційного пакета на підприємстві.
7. На підставі вивчення фахової літератури та періодичних видань знайдіть приклади корпоративних кодексів відомих компаній. З'ясуйте специфічні особливості корпоративної культури компаній та оцініть її ймовірний вплив на бренд роботодавця.

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2009. — 848 с.
2. *Бруковская О.* Как построить HR-бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2010. — 288 с.
3. *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.
4. *Колот А. М.* Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
5. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
6. *Савченко В. А.* Развитие персонала : підручник / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2008. — 512 с.
7. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.
8. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.
9. *Цимбалюк С. О.* Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 359 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

7.1. Внутрішні комунікації: завдання та вплив на формування позитивного бренду роботодавця.

7.2. Інструменти організації внутрішніх комунікацій.

7.3. Корпоративні видання в системі внутрішніх комунікацій.

7.4. Організація анкетування та моніторингу для забезпечення зворотного зв'язку.

7.5. Використання нарад і зборів трудового колективу для інформування персоналу.

7.6. Організація корпоративних заходів для формування позитивного бренду роботодавця.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ завдання та вплив внутрішніх комунікацій на формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ інструменти організації внутрішніх комунікацій;
- ✓ процес підготовки корпоративних видань у контексті формування лояльності цільових груп до бренду роботодавця;
- ✓ засоби забезпечення зворотного зв'язку з персоналом підприємства;
- ✓ правила складання анкет для забезпечення зворотного зв'язку з персоналом підприємства;
- ✓ правила організації та проведення зборів трудового колективу та нарад для формування лояльності працівників до бренду роботодавця;
- ✓ правила проведення корпоративних заходів з метою формування позитивного бренду роботодавця;

уміти:

- ✓ обґрунтовувати доцільність використання різних інструментів організації внутрішніх комунікацій для формування позитивного бренду роботодавця;

- ✓ обґрунтовувати доцільність та організувати підготовку корпоративного видання з метою формування лояльності цільових груп до бренду роботодавця;
- ✓ організувати анкетування працівників для забезпечення зворотного зв'язку та формування їхньої лояльності до бренду роботодавця;
- ✓ організувати збори трудового колективу та наради для формування лояльності працівників до бренду роботодавця;
- ✓ організувати корпоративні заходи з метою формування позитивного бренду роботодавця.

7.1. Внутрішні комунікації: завдання та вплив на формування позитивного бренду роботодавця

Для формування позитивного бренду роботодавця важливе значення має налагодження ефективної системи інформування персоналу. Внутрішні комунікації, або комунікації з персоналом підприємства, мають вирішувати низку завдань — від глобальних (донесення до кожного працівника стратегії підприємства, його довгострокових цілей) до локальних (підтримка в первинних колективах сприятливого соціально-психологічного клімату, трансляція норм корпоративної поведінки тощо). Внутрішні комунікації є життєво необхідним для організації механізмом, що дає змогу обговорювати з персоналом завдання та проблеми, розвивати корпоративну культуру, мобілізувати зусилля персоналу на досягнення корпоративних цілей.

Внутрішні комунікації охоплюють усі види спілкування та взаємодії роботодавця (власників), керівників з працівниками підприємства. Вони можуть бути письмовими та усними, особистими й віртуальними, персональними (здійснюватися один на один) та колективними.

Перші внутрішні системи комунікацій з'явилися близько століття тому, коли почали створюватися великі компанії, що мали складні управлінські структури з чисельністю персоналу понад тисячу осіб. До того ж відокремлені підрозділи таких компаній розміщувались у різних містах, інколи й у різних країнах. З'явилася необхідність організувати та мотивувати велику кількість працівників на виконання виробничих завдань. Керівники вищого рівня особисто не могли підтримувати постійних контактів з працівниками. Тому для об'єднання зусиль працівників почали створюватися внутрішні комунікаційні системи.

Головний принцип сучасних комунікацій з персоналом: максимальне залучення працівників у всі процеси — від формулювання своїх завдань, функцій, методів виконання робіт, способів розв'язання наявних проблем і визначення напрямів поліпшення результатів праці до опрацювання таких атрибутів корпоративної культури, як логотип компанії, її гімн, прапор тощо.

Внутрішні системи комунікацій найуспішніших компаній є важливим інструментом спрямування зусиль працівників на досягнення стратегічних цілей і вирішення поточних завдань. Вони сприяють підвищенню лояльності працівників, формуванню відчуття належності та причетності до справ організації, оптимізації бізнес-процесів, зростанню рівня керованості підприємством.

Систему внутрішніх комунікацій можна розглядати і як одну з конкурентних переваг підприємства та невід'ємну складову формування позитивного бренду роботодавця.

Система внутрішніх комунікацій кожного підприємства є унікальною, неповторною, несхожою із системами, що існують в інших організаціях. Її не можна запозичити в інших організаціях та відтворити.

Під час розроблення системи внутрішніх комунікацій потрібно вирішити низку завдань, основними з яких є такі:

- сприяння розумінню всіма працівниками організації її місії, стратегії, довгострокових і поточних завдань, ролі кожного працівника в організації, очікуваних результатів;

- інформування персоналу про важливі події на підприємстві, на ринках: новини, успіхи та досягнення, перспективи, способи розв'язання наявних проблем і завдань;

- мотивація працівників на досягнення корпоративних цілей;

- формування корпоративної культури, відчуття причетності та лояльності до підприємства;

- формування та розвиток корпоративних цінностей і норм поведінки;

- залучення персоналу до пошуку оптимальних рішень і технологій виконання бізнес-процесів;

- забезпечення працівників інформацією, необхідною для виконання професійних обов'язків;

- формування єдиної ділової мови, що поширюється на всіх працівників підприємства;

- інформування про зміни;

- створення належного настрою, з яким людина приходить в організацію та виконує свої обов'язки.

Треба пам'ятати, що інформування є важливим, але не достатнім інструментом формування позитивного бренду роботодавця.

Визначити роль внутрішніх комунікацій у формуванні позитивного бренду роботодавця та їх ефективність можна за допомогою *комунікаційного аудиту (моніторингу)*, покликаного вирішити такі завдання:

- вивчати особливості сприйняття персоналом інформації, що надходить з різних каналів;

- описати образ підприємства, який створюється за допомогою засобів внутрішніх комунікацій;

- здобути зворотний зв'язок від співробітників, що засвідчує розуміння отриманих відомостей і ефективність каналів їх поширення;

- оцінити якість інформації, яка надходить до працівників;

- описати атмосферу в колективі.

Ефективність комунікацій в організації можна оцінити за допомогою таких критеріїв:

- задоволеність процесом комунікацій;

- повнота та вірогідність інформації, яку одержують працівники;

- своєчасність надання інформації;

- рівень інформаційного навантаження;

- спрямованість комунікацій.

Методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту:

- спеціальні опитування керівників вищого та середнього рівнів управління;

- опитування й анкетування працівників різних професійних груп;

- обговорення питань у групах;

- аналіз змісту корпоративних видань;

- спостереження за поведінкою персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

7.2. Інструменти організації внутрішніх комунікацій

Можна виокремити *чотири групи інструментів (засобів) внутрішніх комунікацій*: інформаційні, аналітичні, організаційні та комунікативні (рис. 7.1).

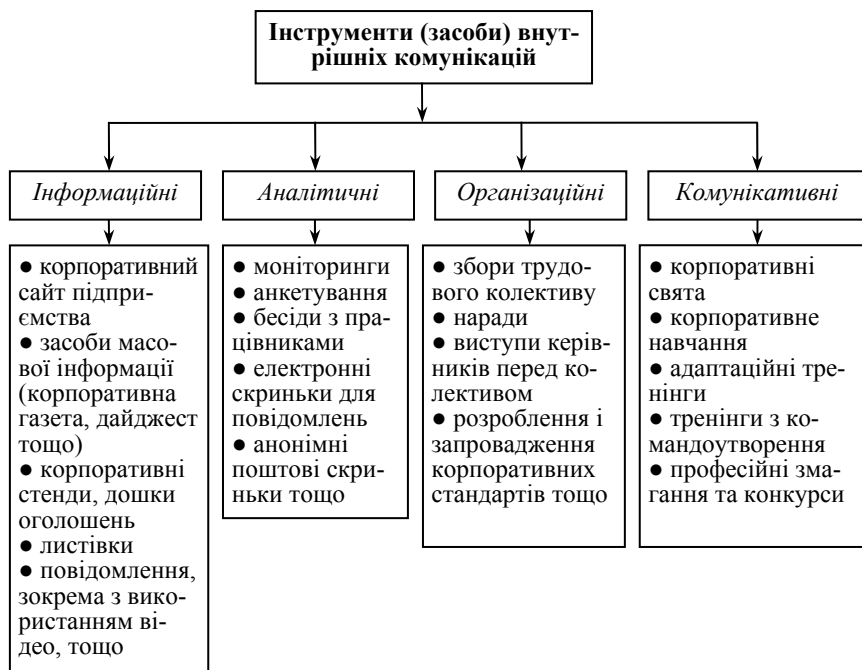


Рис. 7.1. Інструменти внутрішніх комунікацій

Інформаційні засоби (корпоративні сайт, видання, стенди, дошки оголошень, листівки, повідомлення) використовуються для формування на підприємстві єдиного інформаційного поля, донесення актуальної інформації до працівників, зокрема необхідної для виконання професійних обов'язків, інформування про важливі в житті компанії події.

Аналітичні інструменти (моніторинги, анкетування, бесіди, електронні скриньки, анонімні поштові скриньки) необхідні для дослідження ставлення працівників до роботи на підприємстві, рівня задоволеності умовами праці, соціально-психологічним кліматом, компенсаційною політикою, забезпечення зворотного зв'язку, заохочення ініціативи, висловлювання думок, виявлення наявних проблем у діяльності підприємства.

Організаційні засоби (збори трудового колективу, наради, виступи керівників перед колективом, розроблення та запровадження корпоративних стандартів) застосовуються для донесення до працівників місії і стратегії розвитку підприємства, інформації про його успіхи та проблеми, перспективи розвитку, ухвалені рішення, різноманітні новації.

Комунікативні інструменти (корпоративні свята, адаптаційні тренінги, тренінги з командоутворення, професійні змагання та конкурси) використовуються для формування внутрішнього позитивного іміджу підприємства, створення у працівників відчуття причетності до його діяльності, спільних перемог і невдач, формування позитивного настрою працівників.

Оригінальний проект створення єдиного інформаційного поля започаткували в компанії «Київстар». Кілька років поспіль у компанії проводять інтелектуальну гру «Що? Де? Коли?». Метою проекту є створення середовища, в якому співробітникам самим хотілося б більше дізнаватися про компанію і телекомунікації загалом. Гра триває кілька місяців і складається з трьох етапів. На першому етапі визначаються ліпші учасники. У півфіналі беруть участь переможці першого етапу, на закінчення — гра фіналістів. За підсумками гри співробітники зазначають, що за весь час роботи в компанії (а в деяких випадках це кілька років) вони не дізналися стільки про своє місце роботи та телекомунікаційний сектор, скільки за час проекту¹.

Вибір носіїв інформації залежить від розмірів підприємства, його можливостей, доступності цих носіїв для працівників, сприйняття останніми тих чи інших комунікаційних засобів. Великі підприємства можуть використовувати корпоративні засоби масової інформації, а також мережні ресурси (корпоративний сайт, розсилання на електронні скриньки), якщо більшість працівників мають доступ до Інтернету. Дошки оголошень можуть використовуватись у разі, якщо більшість робочих місць не комп'ютеризовані або у працівників бракує навиків роботи із сучасними гаджетами.

Під час організації внутрішніх комунікацій треба пам'ятати, що *комунікація — завжди діалог*. Обов'язково має бути забезпечений зворотний зв'язок. При цьому варто акцентувати увагу на особистих комунікаціях, медійні засоби мають лише підтримувати їх.

Користуватися сучасними інструментами внутрішніх комунікацій необхідно розумно, обачливо, дозувати різні види інформації. З одного боку, не слід перевантажувати працівників надмірною інформацією, з другого — не потрібно розглядати останню як другорядну. Необхідно враховувати безліч психологічних, емоційних, індивідуальних особливостей працівників. Наприклад, як сприйме працівник привітання з днем народження електронною поштою. Чи не приємніше, коли таке поздоровлення буде у формі яскравої листівки з особистим підписом керівника, а не з факсиміле.

¹ <http://www.companion.ua>

7.3. Корпоративні видання в системі внутрішніх комунікацій

Ефективним інструментом донесення актуальної інформації до працівників, клієнтів, партнерів, інформування їх про важливі в житті компанії події є корпоративні видання. Тематична оригінальність, цікавий зміст, важливість і своєчасність інформації, високий рівень дизайну корпоративних видань роблять їх не тільки цінним джерелом інформації, а й вагомим інструментом управління корпоративною культурою, створення відчуття причетності працівників до справ підприємства та посилення їхньої лояльності.

Наявність корпоративного видання формує відчуття стабільності та надійності компанії в очах зовнішньої та внутрішньої цільової аудиторії. Корпоративні видання є своєрідною візитною картою компанії. Компанія, яка приділяє увагу підготовці корпоративних видань, демонструє свою готовність до комунікації з персоналом і бізнес-партнерами на сторінках корпоративних медіа, що укріплює її конкурентні позиції на ринку праці, а отже, сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

Як зазначають фахівці, у світовій практиці корпоративні видання давно стали одним із найважливіших каналів адресних комунікацій компанії з персоналом, бізнес-партнерами, клієнтами та місцевими громадами. Кількість корпоративних газет і журналів, які успішно конкурують із традиційними засобам масової інформації, стрімко зростає. Приміром, у Європі сумарний разовий їх тираж перевищує тираж звичайних засобів масової інформації. За даними Асоціації корпоративних медіа України в Україні власні видання мають близько 300 компаній, сукупний річний бюджет яких дорівнює 120 млн дол.¹

З метою розвитку корпоративних медіа, їх популяризації серед вітчизняних компаній та обміну передовим досвідом в Україні провадиться конкурс «Краще корпоративне медіа України». Положення про цей конкурс наведено в дод. Б.

Чимало фахівців вважають, що якість і рівень корпоративного видання мають бути вищими від будь-якого іншого засобу масової інформації. Приміром, до 2000 р. в англійського банку

¹ Тодорова О. Методика поетапного створення корпоративного видання [Електронний ресурс] / О. Тодорова. — Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/article/metodika-poetapnogo-sozdaniya-korporativnogo-izdaniya>.

Barclays PLC зі штатом співробітників близько 75 тис. осіб не було єдиної інформаційної політики. Банк випускав понад 35 різних видань, і співробітники губилися в інформаційному потоці, одержуючи одночасно п'ять-шість різних видань.

За результатами дослідження з'ясувалося, що співробітники не мають чіткого уявлення ні про взаємозв'язки між підрозділами, ні про компанію загалом, ні навіть про свої завдання. Керівництво банку вирішило зменшити кількість видань і наповнити зміст корпоративних газет і журналів інформацією, важливою для кожного співробітника. Було запропоновано трирівневу модель контенту корпоративного видання:

- матеріали стратегічного характеру — цілі компанії, завдання підрозділів, викладені у доступній і захопливій формі;
- оперативне висвітлення актуальних проблем компанії;
- інформація про повсякденне життя людей у підрозділах.

Цю модель втілили в новому корпоративному виданні — журналі *Barclays Globe*. Він дозволив керівництву впорядкувати внутрішньокорпоративні інформаційні потоки, налагодити комунікації зі співробітниками та клієнтами і, що важливо, значно скоротити бюджет (з 6 до 1 млн дол.).

Корпоративне видання є засобом масової інформації, яке видається організацією з певною періодичністю для комунікації з працівниками та широким загалом.

Види корпоративних видань наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

ВИДИ КОРПОРАТИВНИХ ВИДАНЬ

Вид	Підвид	Цільова аудиторія	Завдання
Внутрішні видання	Внутрішньо-корпоративні видання	Персонал, бізнес-партнери, родини працівників	Роз'яснення місії, стратегії та політики організації, підвищення рівня довіри до керівництва, залучення працівників до співробітництва з керівництвом, посилення корпоративного духу та згуртованості трудового колективу, формування відданості та лояльності персоналу, налагодження зворотного зв'язку з персоналом

Вид	Підвид	Цільова аудиторія	Завдання
Зовнішні видання	Видання для клієнтів	Клієнти, споживачі	Посилення лояльності споживачів до брендів компанії, збільшення обсягів продажу
	Видання для бізнес-партнерів	Бізнес-партнери, клієнти	Формування іміджу компанії в бізнес-середовищі, налагодження та зміцнення ділових контактів
	Видання до певних подій	Відвідувачі виставок, ярмарків, інших заходів	Формування іміджу компанії в бізнес-середовищі, інформування споживачів про товари та послуги компанії
	Звіти	Акціонери та інвестори	Зміцнення довіри, підвищення інвестиційної привабливості

Орієнтовні етапи створення корпоративного видання наведено на рис. 7.2.

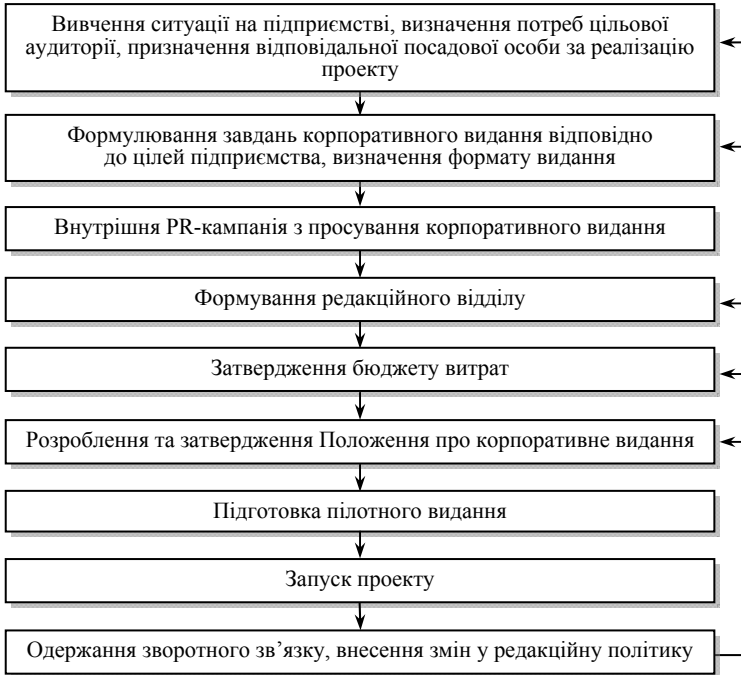


Рис. 7.2. Орієнтовні етапи створення корпоративного видання

Перш ніж прийняти рішення про випуск власного корпоративного видання, керівництво має обґрунтувати його доцільність. Для того щоб проект з випуску корпоративного видання був успішним, потрібна підтримка вищого керівництва. Важливе значення також має *призначення компетентної посадової особи, відповідальної за реалізацію проекту*. Під час призначення керівника проекту потрібно взяти до уваги індивідуально-особистісні характеристики та знання кандидата: комунікаційні та творчі здібності, креативність, знання управління персоналом, психології, маркетингу, зв'язків з громадськістю, реклами та ін. Керівник проекту повинен уміти:

- розробляти плани випуску видань;
- організувати внутрішньоредакційну роботу зі своєчасної та якісної підготовки матеріалів до друку;
- мотивувати працівників, залучених до підготовки та випуску видань;
- здійснювати контроль за редакційно-видавничим процесом.

Для визначення формату та змістовного наповнення номерів потрібно *визначити потреби та інтереси цільової аудиторії*. Від того, наскільки повно будуть ураховані інтереси різних цільових груп, залежить успішність видання. Важливо сегментувати цільову аудиторію за віком, статтю, рівнем освіти, професійними групами, сімейним статусом, ставленням до різних видів дозвілля. Має сенс провести опитування потенційних читачів видання з метою виявлення заінтересованості їх у рубриках, розділах, темах і матеріалах.

Важливе значення для формування іміджу компанії є *оформлення корпоративних видань* — дизайн, якість друку, кольорова гама. Головне завдання — привернути увагу читача. Зовнішній вигляд видання має віддзеркалювати специфіку бізнесу та враховувати корпоративні стандарти.

Незважаючи на те що видання є корпоративним, необхідно дотримуватися визначеної періодичності та дати виходу, інакше можна втратити довіру читачів, що піде не на користь іміджу компанії.

Корпоративні видання можуть бути друкowanі та електронні. Тираж друкowanих корпоративних видань залежить від розміру компанії, чисельності персоналу. Бажано, щоб кожен співробітник мав змогу одержати особистий примірник. Потрібно також передбачити певну кількість примірників для бізнес-партнерів.

Для популяризації корпоративних видань важливо провести *внутрішню PR-кампанію*: розміщення інформації на сайті компанії, рекламних плакатів, проведення тематичних зустрічей із колективами підрозділів і філіалів тощо.

До редакційного відділу з підготовки та випуску корпоративного видання можуть входити головний редактор, відповідальний редактор, кореспонденти, літературний редактор, фахівець з дизайну та верстки.

Бюджет витрат на підготовку та випуск корпоративних видань залежить від їх виду (електронний чи друкований). Електронне видання в основному передбачає витрати на винагороду (заробітна плата, соціальний пакет) та організацію робочих місць співробітників редакційного відділу. Якщо планується друковане видання, то потрібно врахувати вартість паперу, спосіб друку та доставки. Витрати на випуск та друк залежатимуть від тиражу, періодичності випуску, обсягу видання, кількості та тематики фотосесій. У разі передавання функцій з підготовки та випуску корпоративних видань на аутсорсинг витрати включатимуть гонорар аутсорсингової компанії.

Оскільки корпоративне видання, як уже зазначалося, є візитною карткою компанії, то надмірна економія коштів (на папері, дизайні, коректурі) може негативно вплинути на якість, що шкодитиме іміджу компанії та бренду роботодавця.

Технологічний цикл підготовки корпоративних видань містить такі етапи:

- планування змісту;
- збір матеріалів;
- редагування та коректура;
- дизайн і верстка;
- узгодження матеріалів з авторами, головним редактором та іншими посадовими особами, відповідальними за випуск видання;
- тиражування та доставка.

Внутрішні корпоративні видання можуть містити *інформаційні* (новини, інтерв'ю, аналітичні огляди, коментарі тощо) та *розважальні* (конкурси, кросворди й ін.) матеріали. Тематика випусків залежить від цілей і завдань компанії та важливих подій в її житті. Під час планування змісту видання важливо забезпечити баланс матеріалів, які спрямовані на задоволення потреб та інтересів різних цільових груп.

Для *забезпечення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією* можуть використовуватися різні засоби:

- листи в редакцію;
- телефонні дзвінки на гарячу лінію;
- обговорення тематики та матеріалів, які публікуються у виданнях, на зборах трудового колективу;
- опитування читачів, зокрема у формі анкетування, з метою виявлення змін у потребах та інтересах цільової аудиторії тощо.

7.4. Організація анкетування та моніторингу для забезпечення зворотного зв'язку

Для забезпечення зворотного зв'язку керівництву важливо мати інформацію про рівень задоволення працівників умовами та організацією праці, компенсаційним пакетом, адаптаційними програмами для нових працівників, взаєминами у трудовому колективі, перспективами кар'єрного зростання, організацією навчання та підвищення кваліфікації, регламентацією завдань, обов'язків, повноважень і відповідальності та іншими питаннями, пов'язаними з роботою на підприємстві. Зазначену інформацію можна одержати у процесі:

— бесіди з новоприйнятими працівниками після проходження ними випробувального терміну;

— під час проведення оцінювального (атестаційного) інтерв'ю з працівниками;

— за допомогою опитування та анкетування працівників під час або після навчання;

— під час проведення завершального (вихідного) інтерв'ю з працівниками, що звільняються, тощо.

Опитування співробітників може провадитися в усній (інтерв'ювання) і письмовій (анкетування) формах.

Опитування може бути іменним, відкритим (фіксується прізвище, ім'я, по батькові, посада особи тощо) й анонімним. Під час анонімного опитування прізвище, ім'я, по батькові особи не зазначаються, хоч окремі характеристики можуть фіксуватися, наприклад, категорія, стать, вік, освіта.

Опитувати можна по телефону, поштою, у тому числі електронною, під час особистих контактів. Для збирання інформації можуть застосовуватися анкети (опитувальні листки) та механічні пристрої.

Підприємство може самотужки розробляти необхідну методичну базу, організувати та провадити опитування, збирати й аналізувати одержану інформацію. До організації та проведення опитування підприємство може залучити незалежних фахівців (експертів) або співробітників консалтингових компаній. Така практика стає дедалі поширенішою, оскільки дає змогу:

— провадити масштабні та репрезентативні дослідження;

— залучати додаткові технологічні рішення, наприклад, веб-інтерфейс, спеціальні програми для обробки даних;

- підвищувати якість методичних матеріалів, що використовуються для забезпечення зворотного зв'язку, завдяки акумулюванню досвіду проведення досліджень на інших підприємствах;
- забезпечувати анонімність і конфіденційність тощо.

Анкети є поширеними засобами збирання інформації. Важливим питанням є визначення обсягу та структури анкети, набору запитань, форми подання та послідовності.

Слід уникати *поширених помилок*:

- включення запитань, на які неможливо відповісти;
- на які респонденти не хочуть відповідати;
- які не потребують відповіді;
- брак запитань, на які обов'язково потрібно було б дістати відповіді.

Під час розроблення анкети необхідно чітко та зрозуміло формулювати запитання. На початку анкети потрібно розмістити звернення до респондентів, дати пояснення, яким чином використовуватимуться результати опитування, описати технологію заповнення анкети.

У разі використання мережних ресурсів (електронної пошти) анкета розсилається разом із супровідним листом, в якому зазначається мета опитування, термін відправлення заповненої анкети, а також адреса співробітника служби персоналу чи зовнішнього консультанта, який готуватиме звіт за результатами моніторингу. Таке анкетування є ефективним, у разі якщо потрібно залучити до опитування регіональних представників, співробітників різних філіалів.

Якщо анкетування провадиться в режимі реального часу, співробітники одержують анкети на паперових носіях для відповідей на поставлені запитання. У разі коли анкетування стосується важливих питань (приміром, потрібно вивчити думку працівників щодо запровадження нових корпоративних правил поведінки), то бажаною є присутність співробітника служби персоналу чи зовнішнього консультанта. Тоді співробітник служби персоналу (зовнішній консультант) може відповісти на запитання співробітників, які можуть виникнути під час відповідей на запитання.

Для формулювання запитань можна використовувати різні їх *типи*:

1. *Закриті запитання*, в яких подано кілька варіантів альтернативних відповідей. Респондентові треба вибрати варіант чи кілька варіантів, які віддзеркалюють його думку.

Приклад закритого запитання для дослідження мотиваційних настанов працівників:

Виберіть найважливіші для Вас мотиваційні фактори:

- стабільна заробітна плата;
- можливості підвищення в посаді;
- самостійність у роботі;
- справедливе оцінювання результатів праці;
- можливості для професійного зростання;
- високий рівень відповідальності;
- визнання та схвалення результатів праці з боку керівництва;
- творча робота;
- спілкування з колегами, клієнтами, партнерами.

Закриті запитання можуть містити не тільки варіанти відповідей, а й шкалу оцінювання значущості певного фактора чи гостроти проблеми. Рекомендується використовувати шкалу з непарною кількістю оцінок.

Приклад. Чи згодні Ви з тим, що чинна система оплати праці в нашій організації справедлива? Підкресліть правильний варіант відповіді.

- Так.
- Швидше так, аніж ні.
- Не знаю.
- Швидше ні, ніж так.
- Ні.

2. *Відкриті* — запитання, які не містять варіантів відповідей чи шкали оцінювання. На них респондент може відповідати у довільній формі. Після запитання подається кілька вільних рядків для відповіді.

Приклад

Наведіть найважливіші для Вас мотиваційні фактори. _____

3. *Напівзакриті (комбіновані)*. Використовують у ситуаціях, коли складно чи неможливо передбачити всі варіанти відповідей. Після надання альтернативних варіантів залишають кілька вільних рядків і зазначають, що коли жоден варіант відповіді не збігається з думкою респондента, йому слід самостійно зазначити свій варіант відповіді або ж доповнити вибрані варіанти.

4. *Прямі.* На такі запитання респондент має відповісти або «так», або «ні».

Приклад. Чи задоволені Ви своєю роботою у відділі організації праці та заробітної плати?

так ні

Чи вважаєте Ви, що чинну на підприємстві систему мотивації потрібно змінювати?

так ні

5. *Непрямі запитання.* Під час відповіді на такі запитання респондентові потрібно погодитися чи не погодитися з думкою, висловлюваннями, оцінками інших людей, зокрема членів колективу. Використовуються у випадках, коли потрібно з'ясувати думку стосовно до певних проблемних питань і коли існує ймовірність ухилення респондентів від відповідей на такі запитання або нещирих відповідей.

Приклад. Окремі працівники вважають, що чинна система оплати праці є неефективною і її потрібно змінювати. Чи згодні Ви з цим?

Іноді працівники висловлюють своє невдоволення умовами праці. Що думаєте Ви з цього приводу?

Під час установаження послідовності запитань треба скористатися такими рекомендаціями:

- перші запитання мають викликати інтерес у респондентів;
- складні запитання потрібно ставити наприкінці;
- запитання мають ставитись у логічній послідовності.

Під час організації опитування потрібно скласти *план вибірки*. Вибірка — це частина певної групи людей (персоналу загалом, категорії, професійної, вікової, статевої групи тощо), яка уособлює всю групу. У процесі складання плану вибірки потрібно дати відповіді на такі запитання:

- Кого опитувати?
- Яку кількість людей потрібно опитати?
- В який спосіб відбирати членів вибірки?

Разом з анкетами та опитувальними листками у практиці досліджень можуть застосовуватися різні механічні пристрої. Під час інтерв'ювання запис інформації може здійснюватися за допомогою диктофонної техніки. Зібрану в такий спосіб інформацію можна не тільки повністю відтворити, а й визначити зацікавленість особи, яка бере участь в інтерв'ю. Для визначення інтересу та емоцій можуть застосовуватися гальванометри, які фіксують потовиділення під час емоційного збудження людини.

7.5. Використання нарад і зборів трудового колективу для інформування персоналу

Організація нарад і зборів трудового колективу є не тільки потужним інструментом донесення важливої інформації до працівників, розв'язання проблем, прийняття рішень з актуальних для підприємства питань, але й засобом розвитку корпоративної культури, посилення прихильності та лояльності працівників до підприємства, а отже, формування позитивного бренду роботодавця.

Ефективним засобом внутрішніх комунікацій є проведення *нарад*. Народи використовуються для вирішення наявних проблем, постановки завдань і обговорення стану їх виконання, узагальнення інформації та підбиття підсумків, а також забезпечення зворотного зв'язку з персоналом. Народи можуть також організовуватися з метою навчання персоналу: надання знань і прищеплення навиків щодо вирішення різних завдань, використання інноваційних технологій тощо.

Наради є хорошою платформою для обміну досвідом, поглядами та думками, проведення дискусій, досягнення компромісу щодо спірних питань, прийняття колегіальних рішень. Залучення персоналу до обговорення різних питань під час проведення нарад, надання можливості висловлювати свою думку, брати участь у голосуванні щодо прийняття тих чи тих рішень формує у працівників відчуття причетності до справ підприємства, а отже, є хорошим мотиваційним чинником. Успішність нарад є індикатором ефективності командної роботи.

Важливим організаційним моментом є підготовка до наради та грамотне складання порядку денного. Порядок денний зазвичай готують у письмовій формі і завчасно роздають учасникам. Порядок денний наради має містити таку інформацію:

- тема наради;
- цілі наради;
- перелік питань, які розглядатимуться;
- місце проведення;
- прізвища та посади доповідачів;
- час, відведений на розгляд кожного питання;
- місце, де можна ознайомитися з матеріалами стосовно до кожного питання.

Складаючи порядок денний, треба пам'ятати, що перше питання для обговорення має бути найпростішим. Досвід показує, що успішне вирішення першого питання посилює мотивацію

учасників до ефективного вирішення наступних питань. Деякі питання можуть викликати жваве обговорення, тому потрібно продумати, коли доречнішим буде їх розгляд. Для дискутування зі складних тем доцільно використовувати наочний матеріал.

Якщо учасники наради заздалегідь поінформовані щодо предмета обговорення, то вони можуть попередньо ознайомитися з матеріалами, продумати конструктивні пропозиції щодо розв'язання проблем. У разі коли співробітники не поінформовані, то під час наради вони можуть висловлювати необґрунтовані міркування, думки, що може провокувати дискусію і не сприятиме прийняттю ефективних рішень.

Наради доцільно провадити у визначений день тижня, за винятком позапланових і екстрених засідань, у другій половині робочого дня. Нарада має тривати не більше ніж півтори-дві години.

Рекомендації для керівника щодо проведення наради:

- починати нараду вчасно;
- призначити особу, відповідальну за ведення протоколу;
- повідомити учасників про додержання регламенту;
- попередити співробітників про позбавлення їх права доповідати, якщо вони виступатимуть не за суттю справи (даватимуть емоційні оцінки вчинкам і посадовим особам, висловлюватимуть міркування замість конструктивних пропозицій тощо);
- переконати співробітників у важливості та актуальності питань, внесених до порядку денного наради;
- створити невимушену та дружню атмосферу, яка сприятиме ефективному розв'язанню проблем;
- говорити чітко та повільно, зберігати спокій і рівновагу, у жодному разі не підвищувати голос;
- стежити за коректністю висловлювань;
- заохочувати кожного учасника до активної участі в обговоренні питань, змістовного аналізу проблем, висунення конкретних пропозицій і рішень, скеровувати роботу в напрямі досягнення поставлених цілей;
- вимагати від працівників конструктивності в разі критики: називати конкретні факти, їх причини, не критикувати особистості, а висловлюватися стосовно до дій і помилок, пропонувати способи розв'язання проблем, усунення недоліків;
- підбивати підсумки, узагальнювати висловлене, формулювати висновки, ставити завдання на майбутнє;
- завершити в точно запланований час.

Керівник повинен уміти ставити запитання, оскільки вони дозволяють акцентувати увагу на тих аспектах, які ще не обговорю-

валися, змінювати тему обговорення, з'ясувати позиції співрозмовників.

Думка керівника не має бути аксіомою для співробітників. Керівник не повинен наполягати на сприйнятті його позиції та нав'язувати її іншим учасникам наради. Інакше позиції деяких співробітників можуть залишитися не озвученими, оскільки часто працівники не хочуть дискутувати з керівництвом. За таких умов важко розраховувати на плідну співпрацю у процесі обговорення проблем.

Під час проведення нарад варто уникати емоційних висловлювань, оскільки вони можуть негативно вплинути на результати. Вузкоспеціалізовані фахівці мають уникати специфічної лексики, незрозумілої для більшості учасників наради. Не рекомендується також використовувати категоричні висловлювання на кшталт «ви цілком неправі», «ваша думка є однозначно хибною», оскільки це негативно впливатиме на самооцінку працівників, демотивуватиме їх до участі в обговоренні питань і не сприятиме формуванню позитивного бренду роботодавця.

Нарада має закінчуватися в позитивному руслі, й учасники мають усвідомити, що їхня участь була не даремною. Усі результати обговорення мають бути занесені до протоколу.

Одним з ефективних комунікаційних засобів на підприємстві є *збори трудового колективу*. Перевагою цього засобу комунікації є залучення всіх членів трудового колективу до участі в їх проведенні, обговоренні важливих питань, висловлюванні своїх думок і можливість одержання зворотного зв'язку.

За призначенням збори подібні до нарад, проте є деякі відмінності між цими засобами комунікації. Вони відрізняються:

- колом учасників: на нарадах присутні окремі посадові особи, фахівці в певній сфері професійної діяльності, зацікавлені та відповідальні особи, на зборах — усі члени трудового колективу або вповноважені ними представники;
- питаннями, які розглядаються: на нарадах обговорюються зазвичай поточні справи, на зборах — загальніші, які нагромадилися за певний проміжок часу;
- характером розв'язуваних проблем: наради мають оперативний характер і покликані вносити корективи в поточну діяльність підприємства, а на зборах насамперед підбивають підсумки, визначають стратегію розвитку та плани роботи на майбутнє, узгоджують інтереси трудового колективу та адміністрації як представника роботодавця, укладають колективні угоди.

Під час організації зборів трудового колективу потрібно дотримуватися таких само правил, як і в процесі підготовки та прове-

дення нарад. Як і в разі проведення нарад, залучення співробітників до обговорення різних питань на зборах трудового колективу, надання можливості дискутувати, обстоювати свою позицію, віддавати свій голос за рішення формує відчуття причетності у працівників до справ підприємства, посилює мотивацію і лояльність до підприємства, що сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

7.6. Організація корпоративних заходів для формування позитивного бренду роботодавця

Важливе місце серед інструментів внутрішніх комунікацій посідають корпоративні заходи. Корпоративні заходи, навіть за невеликих бюджетів, але вмілої організації, можуть стати потужним засобом розвитку корпоративних цінностей, підтримки корпоративного духу, укріплення єдності, посилення мотивації персоналу та формування позитивного бренду роботодавця.

Корпоративні заходи сприяють згуртованості колективу, розвитку дружніх взаємин, поліпшенню настрою у колективі, налагодженню робочих взаємовідносин і неформальних стосунків між співробітниками різних підрозділів, створюють атмосферу взаємодопомоги, підтримки та довіри, що позитивно впливає на лояльність персоналу. Участь новоприйнятих працівників у таких заходах скорочує період їхньої адаптації. Правильно організовані корпоративні заходи підвищують також працездатність працівників, а отже, позитивно впливають на результати праці.

Корпоративні заходи можуть стати поштовхом для народження нових ідей, посилення інноваційної активності персоналу, а отже, сприяти комерційному успіху підприємства.

Різновидом корпоративних заходів є організація різних *навчальних програм*: семінарів, тренінгів, конференцій, круглих столів. Такі навчальні програми дають змогу не тільки підвищити компетентність працівників, сприяти їхньому професійному та особистісному зростанню, а й усвідомити корпоративні пріоритети та їх зв'язок з поточними і перспективними завданнями. Корпоративні навчальні програми також сприяють розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності командної роботи, поліпшенню взаємодії між працівниками у процесі виконання різних завдань, роботи над новими проектами¹.

¹ Роль програм професійного розвитку розкрито в розділі 6 «Технології формування та розвитку внутрішнього бренду роботодавця».

Серед корпоративних заходів важливу роль у формуванні корпоративної культури, лояльності персоналу та бізнес-партнерів до підприємства відіграють **корпоративні свята**.

Корпоративні свята можуть мати *зовнішню* та *внутрішню спрямованість*. Перші орієнтовані на партнерів, клієнтів, широкий загал, другі — лише на співробітників підприємства.

Можна виокремити кілька *завдань організації корпоративного свята*:

- розвиток корпоративної культури;
- налагодження взаємовідносин із зовнішніми організаціями, між співробітниками компанії, особливо якщо компанія є молодою;
- формування позитивного іміджу компанії в очах бізнес-партнерів і клієнтів;
- інформування колективу про майбутні зміни;
- формування розуміння працівниками стратегії, цілей і перспектив розвитку компанії;
- підбиття підсумків діяльності компанії за певний проміжок часу;
- підвищення творчого потенціалу персоналу;
- нагородження успішних працівників за досягнуті результати діяльності;
- підвищення згуртованості колективу;
- мотивація персоналу до поліпшення результатів роботи;
- формування позитивного бренду роботодавця тощо.

Корпоративне свято може бути приурочене до таких дат і подій:

- календарні та релігійні свята (Новий рік, Різдво, Міжнародний жіночий день тощо);
- особливі дати в історії компанії (день заснування компанії тощо);
- успіхи в бізнесі (завершення проєктів, створення нових підрозділів, укладення вигідних контрактів тощо);
- професійні свята (день журналіста, бухгалтера, юриста, банківських працівників, працівників культури та майстрів народного мистецтва тощо);
- завершення проведення конференцій, семінарів, тренінгів та ін.

Корпоративне свято може проходити не тільки у формі банкету, а й у формі презентації (приміром, нових товарів і послуг, відкриття нового філіалу), командних ігор, відпочинку на природі тощо.

У процесі організації корпоративного свята важливо визначити дату, час і місце його проведення. У разі якщо свято планується

ся провести на природі чи в іншому місті, потрібно подбати про місце проживання та доставку співробітників.

Важливою є підготовка програми свята. Сценарій залежатиме від того, з якої нагоди проводитиметься свято. Програму заходу можна розробити самостійно або звернутися до фахівців у цій сфері. Якщо в компанії є творчі особистості з організаторськими здібностями, то їх варто залучити до цієї роботи. У процесі підготовки до корпоративного свята потрібно передбачити дрес-код і заздалегідь попередити співробітників про нього.

Важливо, щоб під час свята співробітники почували себе зручно та комфортно, потрібно створити позитивну емоційну атмосферу. Корпоративне свято має бути організоване в такий спосіб, щоб у співробітників склалося відчуття, що вони працюють у найліпшій компанії у світі, а керівництво по-справжньому їх цінує.

Резюме

Для формування позитивного бренду роботодавця важливе значення має налагодження ефективної системи інформування персоналу. Внутрішні комунікації є важливим інструментом спрямування зусиль працівників на досягнення стратегічних цілей і вирішення поточних завдань, підвищення лояльності працівників, формування відчуття причетності до справ підприємства.

Внутрішні комунікації охоплюють усі види спілкування та взаємодії власників і керівників з працівниками підприємства. Можна виокремити чотири групи інструментів внутрішніх комунікацій: інформаційні (корпоративні видання, сайт, дошки оголошень тощо); аналітичні (моніторинги, анкетування, бесіди тощо); організаційні (збори, наради, виступи керівників тощо) та комунікативні (корпоративні свята, тренінги, змагання, конкурси тощо). Вибір носіїв залежить від розмірів підприємства, його можливостей, доступності цих носіїв для працівників, сприйняття останніми тих чи інших комунікаційних засобів.

Ефективним інструментом донесення актуальної інформації до працівників і партнерів є корпоративні видання. Тематична оригінальність, цікавий зміст, важливість і своєчасність інформації, високий рівень дизайну видань роблять їх не тільки цінним джерелом інформації, а й вагомим інструментом управління корпоративною культурою, створення відчуття причетності працівників до справ підприємства та посилення їхньої лояльності. Компанія, яка приділяє увагу підготовці корпоративних видань, демонструє свою готовність до комунікації з персоналом і бізнес-партнерами, що зміцнює її конкурентні позиції та сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця.

Для забезпечення зворотного зв'язку керівництву важливо мати інформацію про рівень задоволення працівників умовами праці, компен-

саційним пакетом, взаємовідносинами у трудовому колективі, перспективами кар'єрного зростання тощо. Зазначену інформацію можна одержати у процесі: бесіди з новоприйнятими працівниками після проходження ними випробувального терміну; під час проведення оцінювального інтерв'ю з працівниками; за допомогою опитування та анкетування працівників; під час проведення завершального інтерв'ю з працівниками, що звільняються, тощо.

Потужним інструментом донесення важливої інформації до працівників підприємства є наради та збори трудового колективу. Наради та збори використовуються для вирішення наявних проблем, постановки завдань, обговорення стану їх виконання, підбиття підсумків, а також забезпечення зворотного зв'язку з персоналом. Вони є хорошою платформою для обміну досвідом, позиціями та думками, проведення дискусій, досягнення компромісу щодо спірних питань, прийняття колегіальних рішень. Залучення персоналу до обговорення різних питань, надання можливості висловлювати свою думку, брати участь у голосуванні формує відчуття причетності до справ підприємства, а отже, є хорошим мотиваційним чинником.

Важливе місце серед інструментів внутрішніх комунікацій посідають корпоративні заходи, які є потужним засобом розвитку корпоративних цінностей, підтримки корпоративного духу та посилення мотивації персоналу. Корпоративні заходи сприяють згуртованості колективу, створюють атмосферу взаємодопомоги, підтримки та довіри, що позитивно впливає на лояльність персоналу. Правильно організовані корпоративні заходи підвищують також працездатність працівників, а отже, позитивно впливають на результати праці. Корпоративні заходи можуть стати поштовхом для народження нових ідей і посилення інноваційної активності персоналу.

Серед корпоративних заходів важливу роль у формуванні корпоративної культури, лояльності персоналу та бізнес-партнерів до підприємства відіграють корпоративні свята. Корпоративне свято може бути приурочене до різних дат і подій. Важливо, щоб під час свята співробітники почували себе зручно та комфортно. Корпоративне свято має бути організоване так, щоб у співробітників склалося відчуття, що вони працюють в найліпшій компанії, а керівництво по-справжньому їх цінує.

Терміни і поняття

Аналітичні засоби комунікації

Анкета

Анкетування

Внутрішні комунікації

Збори трудового колективу

Зворотний зв'язок

Інформаційні засоби комунікації
Комунікативні інструменти
Комунікаційний аудит (моніторинг)
Корпоративне видання
Корпоративне свято
Корпоративний захід
Моніторинг
Нарада
Опитування
Організаційні засоби комунікації
План випуску видання

Питання для перевірки знань

1. Наведіть завдання та обґрунтуйте вплив внутрішніх комунікацій на формування позитивного бренду роботодавця.
2. Розкрийте призначення та методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту.
3. Дайте характеристику інструментам організації внутрішніх комунікацій.
4. Наведіть критерії вибору інструментів внутрішніх комунікацій.
5. Дайте порівняльну характеристику видам корпоративних видань.
6. Розкрийте процес підготовки корпоративних видань у контексті формування лояльності цільових груп до бренду роботодавця.
7. Поясніть, чому в процесі визначення формату та змістовного наповнення номерів корпоративних видань потрібно враховувати потреби та інтереси цільових груп.
8. Дайте характеристику засобам забезпечення зворотного зв'язку з персоналом підприємства.
9. Наведіть правила складання анкет для забезпечення зворотного зв'язку з персоналом підприємства.
10. Охарактеризуйте типи запитань, які використовуються для складання анкет.
11. Сформулюйте правила організації та проведення зборів трудового колективу та нарад для формування лояльності працівників до бренду роботодавця.
12. Наведіть порядок денний нарад і зборів трудового колективу.
13. Назвіть компетенції, якими має володіти керівник для успішного проведення нарад і зборів трудового колективу.
14. Поясніть, чим відрізняються збори трудового колективу від нарад.
15. Розкрийте завдання організації корпоративних свят.
16. Наведіть правила проведення корпоративних заходів з метою формування позитивного бренду роботодавця.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Складіть план просування бренду роботодавця та формування лояльності працівників до організації для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства.
2. Розробіть сценарій проведення зборів трудового колективу для з'ясування причин низької ефективності та невдоволеності працівників роботою в компанії.
3. Розробіть Положення про корпоративне видання підприємства.
4. Складіть програму проведення корпоративного свята, приуроченого до Дня народження компанії.

Література для поглибленого вивчення

1. *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.
2. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011. — 688 с.
3. *Мамонтов А. А.* Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером. Версия 3.0. / А. А. Мамонтов — СПб. : Питер, 2011. — 240 с.
4. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
5. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
6. *Осовицкая Н.* Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2013. — 240 с.
7. *Персональный менеджмент* / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов ; 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 558 с.
8. *Шик З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик ; пер. с нем. — Х. : Гуманитарный Центр, 2012. — 264 с.

Розділ 8

РОЛЬ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

8.1. Управління брендом роботодавця як сфера професійної діяльності.

8.2. Опис посади фахівця з управління брендом роботодавця.

8.3. Кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій фахівця з управління брендом роботодавця.

8.4. Показники, що характеризують результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця.

8.5. Підготовка фахівців у сфері управління брендом роботодавця: іноземний і вітчизняний досвід.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ роль служби персоналу у формуванні позитивного бренду роботодавця;
- ✓ правила використання професійних назв робіт у сфері управління брендом роботодавця відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»;
- ✓ структуру та зміст опису посади;
- ✓ цілі, обов'язки, права, відповідальність, внутрішні та зовнішні комунікації фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ показники, що характеризують результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ програми підготовки фахівців у сфері управління брендом роботодавця;

уміти:

- ✓ використовувати професійні назви робіт у сфері управління брендом роботодавця відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»;

- ✓ здійснювати опис посади фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ розробляти посадову інструкцію фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ розробляти кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ визначати показники, які характеризують результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця;
- ✓ вибирати програми підготовки фахівців у сфері управління брендом роботодавця.

8.1. Управління брендом роботодавця як сфера професійної діяльності

Управління брендом роботодавця можна розглядати як сферу професійної, практичної діяльності, що передбачає вироблення технологій, методів, засобів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій.

Успішність роботи щодо формування позитивного бренду роботодавця, як уже зазначалося, залежить від того, наскільки ефективною є команда фахівців, які досліджують і розробляють концепцію бренду роботодавця. Вирішувати питання формування позитивного бренду роботодавця мають фахівці різних відділів, зокрема служби персоналу, відділу маркетингу, комунікацій та інформаційних технологій.

Важливу роль в управлінні брендом роботодавця, зокрема у питаннях формування цільової аудиторії, визначення її потреб, дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці та бренду роботодавця, розроблення та реалізації заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця, відіграють співробітники служби персоналу.

На більшості підприємств, які приділяють увагу питанням формування позитивного бренду роботодавця, відповідальність за вирішення цих питань покладається на *окремих фахівців* або *працівників служби персоналу*, які спільно зі співробітниками інших відділів (маркетингу, комунікацій та інформаційних технологій) опікуються даними питаннями.

На *великих підприємствах* у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які розробляють і реалізують програми формування позитивного бренду роботодавця. Струк-

тура відділу управління брендом роботодавця та чисельність його працівників визначаються штатним розкладом підприємства.

На чисельний склад і структуру відділу управління брендом роботодавця впливають такі чинники:

- загальна чисельність і структура персоналу підприємства;
- сфера діяльності підприємства;
- розмір та фінансові можливості підприємства;
- складність і масштабність завдань з управління брендом роботодавця;
- використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- інформаційне й технічне забезпечення роботи працівників служби, зокрема автоматизація окремих функцій, тощо.

На *середніх підприємствах* питання, пов'язані з формуванням позитивного бренду роботодавця, зазвичай вирішують окремі *фахівці з управління брендом роботодавця*. При цьому посади мають називатися відповідно до національної системи класифікації [Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (*далі* — Класифікатор професій)].

Перелік професійних назв робіт згідно з Класифікатором професій постійно переглядається, доповнюється новими посадами відповідно до вимог ринку праці, розвитку управлінських технологій, інноваційних тенденцій, а також у зв'язку з виникненням нових і розвитком наявних напрямів роботи фахівців з управління персоналом. Незважаючи на постійні доповнення Класифікатора професій, перелік професійних назв робіт потребує дальшого доопрацювання.

У Класифікаторі професій немає професійної назви роботи *«менеджер з управління брендом роботодавця»* або відповідних професійних назв, які належать до інших категорій персоналу, зокрема професіоналів чи фахівців. Разом з тим із цією професійною назвою роботи певної мірою споріднені, приміром, такі назви з Класифікатора професій:

- 1232 *«Директор з кадрових питань та побуту»*;
- 1232 *«Начальник відділу кадрів»*;
- 1477.1 *«Менеджер (управитель) з персоналу»*;
- 2412.2 *«Аналітик у сфері професійної зайнятості»*;
- 2412.2 *«Експерт з регулювання соціально-трудова відносин»*;
- 2412.2 *«Фахівець з аналізу ринку праці»*;
- 2412.2 *«Фахівець з питань зайнятості (хедхантер)»* та ін.

Згідно з приміткою 2 до додатка В Класифікатора професій назви професій можуть бути розширені за потребою користувача термінами та словами, які уточнюють місце роботи, виконувани роботи, сферу діяльності за умови додержання лаконічності викладу, якщо інше не передбачено Класифікатором професій чи відповідними законодавчими актами. Відповідно до зазначеного можна утворити, наприклад, такі розширені назви професій:

— 1231 «*Керівник (директор, начальник) департаменту з управління брендом роботодавця*»;

— 1231 «*Начальник управління з управління брендом роботодавця*»;

— 1237.2 «*Начальник бюро з управління брендом роботодавця*»;

— 1477.1 «*Менеджер (управитель) з персоналу (управління брендом роботодавця)*»;

— 2412.2 «*Фахівець з аналізу ринку праці (управління брендом роботодавця)*» та ін.

Треба зазначити, що у професійній лексиці поширився термін *HR*, котрий є скороченою назвою англійського словосполучення *human resources* і перекладається на українську як *людські ресурси*. Термін *HR* використовується стосовно до посадових осіб, що управляють персоналом на підприємстві (*HR-директор, HR-менеджер, HR-фахівець* тощо), та відповідних структурних підрозділів (*HR-служба, HR-департамент, HR-відділ, HR-група* тощо).

Незважаючи на поширення терміну *HR* у професійній лексиці, його не бажано використовувати в нормативних документах підприємства (організаційній структурі, штатному розкладі, положеннях, інструкціях, правилах тощо). Термін *HR* також не можна застосовувати в професійній класифікації та під час оформлення кадрової документації, оскільки створені за його допомогою посади не відповідатимуть професійним назвам робіт, передбаченим Класифікатором професій.

8.2. Опис посади фахівця з управління брендом роботодавця

Перелік робіт щодо управління брендом роботодавця має бути закріплений у документі, що регламентує діяльність відповідної посадової особи, — посадовій інструкції, паспорті чи описі посади. Посадові інструкції та паспорти посад набули поширення у вітчизняній практиці, описи посад — у практиці іноземних компаній.

Опис посади — документ, в якому міститься інформація про виконувану роботу, відповідальність виконавця та умови праці. Опис роботи може містити такі дані:

- загальну інформацію (назву посади; дату складання опису посади; найменування структурного підрозділу; назву посади керівника тощо);
- обов'язки;
- відповідальність;
- взаємозв'язки з іншими працівниками й зовнішніми організаціями (підзвітний; контролює; взаємодіє; зовнішні зв'язки тощо);
- повноваження;
- стандарти виконання обов'язків;
- умови праці;
- специфікацію роботи.

Специфікація може розроблятися як окремий документ або бути частиною опису посади. У специфікації фіксують необхідні для виконання роботи особистісні якості, риси характеру, навички та рівень освіти.

За структурою та змістом подібним до опису є паспорт посади.

Зміст інформації, яку містить опис посади, залежить від категорії, до якої належить посадова особа: керівник, менеджер (управитель), професіонал чи фахівець. Щодо посад (професійних назв робіт), які належать до категорій «керівники» і «менеджери (управителі)», то дані найменування посад можуть використовуватись, у разі якщо на підприємстві в структурі служби персоналу або відокремлено від служби створено відділ (групу), що займається розробленням і реалізацією програм формування позитивного бренду роботодавця. При цьому керівник (менеджер) здійснює планування, організацію роботи у сфері управління брендом роботодавця, координацію, мотивацію та контроль за роботою працівників відділу (групи).

Керівник відділу може підпорядковуватися керівникові служби персоналу або безпосередньо першій посадовій особі на підприємстві — керівникові (директору, генеральному директору). Аналогічне місце в організаційній структурі підприємства може посідати й менеджер.

Разом з тим можливий варіант, коли в структурі відділу з управління брендом роботодавця є кілька груп (бюро), які опікуються певними напрямками роботи щодо формування позитивного бренду роботодавця, наприклад, досліджують позиції конкурентів і власний бренд роботодавця, співпрацюють з навчальними закладами, засобами масової інформації тощо. У такому разі очолити певний напрям роботи може менеджер (управитель) з персоналу

(управління брендом роботодавця), який безпосередньо підпорядковуватиметься начальникові відділу.

Ще один варіант — у структурі служби персоналу створено не відділ, а групу (бюро) з управління брендом роботодавця. У цій ситуації групу (бюро) теж очолюватиме менеджер, який перебуватиме в підпорядкуванні керівника служби персоналу.

Якщо на підприємстві немає відділу (групи чи бюро) з управління брендом роботодавця, то всі завдання у цій сфері покладаються на фахівця¹. Скоріше за все, у такому разі фахівець з управління брендом роботодавця підпорядковуватиметься керівникові служби персоналу.

Якщо на підприємстві є відділ (група чи бюро) з управління брендом роботодавця, то фахівець перебуватиме у підпорядкуванні керівника цього відділу (групи чи бюро).

Головною метою діяльності посадових осіб у сфері управління брендом роботодавця є формування лояльності персоналу та позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії.

Важливою складовою опису посади є обов'язки (завдання), що їх має виконувати особа, яка обіймає цю посаду.

С. Берроу та Р. Мослі виокремлюють п'ять основних завдань, які мають вирішувати фахівці у сфері управління брендом роботодавця:

- визначення характерних особливостей бренду роботодавця, необхідних підприємству для досягнення корпоративних цілей;
- ефективне позиціонування бренду роботодавця та залучення вищих керівників до участі в цьому процесі;
- управління комунікаціями, необхідними для донесення потрібної інформації до внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій;
- розвиток конструктивних робочих взаємовідносин з різними менеджерами, рішення та поведінка яких впливає на бренд роботодавця;
- моніторинг поточної ситуації на підприємстві та організація обговорень з керівництвом виробничих проблем, які заважають позитивному сприйняттю бренду роботодавця внутрішньою та зовнішньою цільовими аудиторіями².

¹ Тут термін «фахівець» вживається як складова найменування посади, а не як категорія персоналу. Посада «фахівець у сфері управління брендом роботодавця» належить до категорії «професіонали», незважаючи на використання в її найменуванні терміна «фахівець».

² *Берроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами / С. Берроу, Р. Мосли ; пер. с англ. — М. : Группа ИДТ, 2007. — С. 151–152.*

До *обов'язків фахівця з управління брендом роботодавця* належать такі:

- розроблення політики та стратегії підприємства у сфері управління брендом роботодавця;

- розроблення та реалізація проекту формування позитивного бренду роботодавця;

- формування цільової аудиторії HR-брендування та визначення потреб цільових груп;

- дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці;

- дослідження бренду роботодавця підприємства;

- формування концепції бренду роботодавця: ціннісної пропозиції для представників різних цільових груп;

- розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця (формування позитивного бренду роботодавця) з використанням різних інструментів і засобів комунікації;

- налагодження зв'язків з партнерами на ринку праці: навчальними закладами, аутсорсинговими компаніями, рекрутинговими агентствами, центрами зайнятості, тренінговими, консалтинговими компаніями, засобами масової інформації та ін.;

- реалізація заходів щодо формування лояльності представників цільових груп до бренду роботодавця;

- організація проведення Днів відчинених дверей, презентацій і конференцій з метою формування позитивного бренду роботодавця;

- розроблення програми інтеграції бренду роботодавця в систему управління персоналом: здійснення добору та звільнення працівників з додержанням етичних правил поведінки; організація процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників; формування прозорої, справедливої та конкурентної компенсаційної політики; розроблення програм розвитку талантів; розвиток корпоративної культури; організація корпоративних заходів; складання програм підтримання контактів з колишніми працівниками тощо;

- організація навчання керівників щодо набуття навиків формування позитивного бренду роботодавця;

- складання бюджету витрат на заходи з формування позитивного бренду роботодавця;

- моніторинг і оцінювання ефективності заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Режим роботи фахівця з управління брендом роботодавця визначається Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

У своїй діяльності фахівець з управління брендом роботодавця керується:

- Конституцією України;
- законодавчими та нормативними актами, які містять норми трудового права;
- статутом підприємства;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- положенням про персонал;
- правилами охорони праці та техніки безпеки;
- положенням про службу персоналу;
- посадовою інструкцією (паспортом, описом посади).

У своїй діяльності фахівець з управління брендом роботодавця керується також наказами та розпорядженнями безпосереднього керівника та директора підприємства.

Для виконання завдань і обов'язків посадова особа має бути наділена відповідними повноваженнями та правами. Серед **прав фахівця з управління брендом роботодавця**:

➤ за дорученням безпосереднього керівника репрезентувати інтереси структурного підрозділу у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами підприємства;

➤ брати участь у розробленні стратегії розвитку, перспективних і поточних планів роботи структурного підрозділу;

➤ за дорученням безпосереднього керівника та за погодженням з директором підприємства виступати в установленому порядку від імені підприємства з питань, що належать до компетенції структурного підрозділу, у відносинах з державними та місцевими органами влади, іншими підприємствами, організаціями та установами;

➤ за дорученням безпосереднього керівника та за погодженням з директором підприємства залучати з інших організацій фахівців у сфері управління персоналом, зокрема консультантів, експертів, рекрутерів, психологів, тренерів для ефективного вирішення завдань, поставлених перед структурним підрозділом;

➤ вносити на розгляд безпосереднього керівника пропозиції щодо зміни стратегії та політики у сфері формування бренду роботодавця, удосконалення роботи структурного підрозділу, роботи, пов'язаної з виконанням своїх посадових обов'язків;

➤ у межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівникові про виявлені недоліки у діяльності підприємства та вносити пропозиції щодо їх усунення;

- розпоряджатися виділеними матеріальними, фінансовими й технічними ресурсами;
- брати участь у нарадах, семінарах, конференціях з питань, які належать до компетенції структурного підрозділу;
- брати участь у підготовці проектів наказів, інструкцій, положень, договорів та інших документів, пов'язаних з організацією роботи структурного підрозділу;
- вимагати та одержувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника в керівників структурних підрозділів і фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Відповідальність фахівця з управління брендом роботодавця:

- за якісне та своєчасне виконання завдань і обов'язків, передбачених документами, що регламентують його діяльність;
- своєчасну та якісну підготовку документів згідно з чинними правилами та інструкціями;
- надання вірогідної інформації з питань, що належать до його компетенції;
- відповідність чинному законодавству проектів наказів, інструкцій, положень, постанов та інших документів, які він готує;
- збереження інформації, яка є комерційною таємницею, документів, що містять конфіденційні дані, зокрема персональні дані працівників підприємства;
- раціональне використання фінансових, матеріальних, технічних, інших засобів діяльності у процесі виконання завдань і обов'язків;
- додержання трудової дисципліни, правил техніки та пожежної безпеки, корпоративних правил, стандартів, норм і положень.

Важливим елементом, який розкриває зміст роботи певної посадової особи, є ***внутрішні та зовнішні комунікації***. Для якісного й оперативного виконання своїх завдань і обов'язків фахівець з управління брендом роботодавця *взаємодіє з іншими посадовими особами підприємства*. У разі звернення до нього працівників інших структурних підрозділів він має відреагувати в межах своєї компетенції. Фахівець з управління брендом роботодавця може надавати методичну допомогу директорові підприємства, керівникам структурних підрозділів, іншим посадовим особам, працівникам підприємства з питань трудового законодавства, чинних внутрішніх нормативних документів, корпоративних правил, норм, стандартів, інструкцій тощо.

Під час виконання завдань і обов'язків фахівець з управління брендом роботодавця взаємодіє з іншими працівниками служби персоналу: працівниками, які займаються добором персоналу, адаптацією новоприйнятих працівників, навчанням персоналу, формуванням і підготовкою кадрового резерву, формуванням компенсаційної політики та мотивацією персоналу, кадровим адмініструванням, розвитком корпоративної культури тощо.

У процесі розроблення та реалізації різних проектів фахівець з управління брендом роботодавця співпрацює зі співробітниками відділу маркетингу, зв'язків з громадськістю, комунікацій, інформаційних технологій тощо.

Зовнішні комунікації фахівця з управління брендом роботодавця охоплюють взаємодію з навчальними закладами, аутсорсинговими компаніями, рекрутинговими агентствами, центрами зайнятості, тренінговими, консалтинговими компаніями, засобами масової інформації та ін.

8.3. Кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій фахівця з управління брендом роботодавця

Для ефективного та якісного виконання своїх завдань і обов'язків посадові особи мають відповідати *кваліфікаційним вимогам*.

Кваліфікаційні вимоги стосуються рівня освіти й досвіду роботи. Крім того, кваліфікаційні вимоги можуть висуватися до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

Вимоги до рівня освіти та мінімальні вимоги до стажу роботи для різних посад визначені кваліфікаційними характеристиками посад, що містяться у випусках Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вимоги до рівня освіти та стажу роботи залежать від категорії, до якої належить посада: керівники, менеджери (управителі), професіонали, фахівці, технічні службовці.

Для професійної групи «керівники» визначено вимоги залежно від рівня та функцій управління, які різняться за складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня та керівники підприємств, установ, організацій.

Для посадових осіб, які обіймають посади, що належать до цієї категорії, переважно необхідною є наявність вищої освіти (магістр, спеціаліст). Для частини посадових осіб обов'язковою є наявність післядипломної освіти. Вимоги до стажу роботи залежать від посади (зазвичай від двох до п'яти років).

Для групи «професіонали» потрібна вища освіта (магістр, спеціаліст). Для професіоналів без категорії стаж роботи не потрібен, для II категорії треба мати стаж роботи 1 рік. Магістри можуть претендувати на посади професіонала I категорії без досвіду роботи. Для спеціалістів, щоб обійняти посаду професіонала I категорії, потрібно пропрацювати на посаді професіонала II категорії не менше від 2 років. І для магістра, і для спеціаліста стати провідним професіоналом можна через 2 роки роботи на посаді професіонала I категорії.

Оскільки, як уже зазначалось, у Класифікаторі професій немає професійної назви роботи «менеджер з управління брендом роботодавця» або відповідних професійних назв, які належать до інших категорій персоналу, то для визначення кваліфікаційних вимог, які висувуються до відповідної посадової особи, рекомендуємо скористатися вимогами до посадових осіб, які виконують споріднені роботи.

Приміром, для директора з кадрових питань і побуту визначені такі кваліфікаційні вимоги: вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра — не менше від 2 років, для спеціаліста — не менше від 3 років.

Для начальника відділу кадрів потрібна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); стаж роботи з управління персоналом — не менше від 2 років.

Для фахівця з аналізу ринку праці необхідною є наявність вищої освіти відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи; для фахівця з аналізу ринку праці II категорії — вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст), стаж роботи за професією фахівця з аналізу ринку праці — не менше від 1 року. Для фахівця з аналізу ринку праці I категорії — вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією фахівця з аналізу ринку праці II категорії — не менше від 2 років. Для провідного фахівця з аналізу ринку праці — вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) і стаж роботи за професією фахівця з аналізу ринку праці I категорії — не менше від 2 років.

Згідно з дослідженням компанії *Employer Brand International (EBI)* посадових обов'язків менеджерів з бренду роботодавця організації по-різному підходять до добору талантів на цю посаду. Основні вимоги — це досвід роботи в таких сферах, як бренд-менеджмент, консалтинг і соціальні медіа¹.

Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників також визначено вимоги до знань працівників, що обіймають відповідні посади. Разом з тим перелік вимог є типовим, насамперед він не враховує розвитку технологій управління персоналом, нових функцій і напрямів роботи у сфері управління персоналом. У зв'язку з цим підприємства самостійно розробляють вимоги до знань працівників з огляду на завдання і обов'язки, які має виконувати відповідна посадова особа, з використанням інструментів аналізу робіт.

Орієнтовний перелік того, що повинен знати фахівець з управління брендом роботодавця:

- трудове законодавство, інші законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали у сфері управління персоналом;
- організаційну структуру, персональний склад підприємства, стратегію та перспективи його розвитку;
- політику та стратегію компанії у сфері управління персоналом;
- економіку, основи стратегічного управління, бізнес-планування, проектного менеджменту, маркетингу, засоби комунікації;
- економіку, організацію, соціологію та психологію праці;
- методи дослідження та аналізу кон'юнктури ринку праці;
- методiku проведення моніторингу засобів масової інформації;
- методи проведення соціологічних досліджень;
- методи оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку праці;
- методи економічного та статистичного аналізу;
- технологію визначення цільових груп і формування ціннісних пропозицій для них;
- процедуру та методи планування потреби в персоналі, аналізу робіт, добору, навчання, оцінювання персоналу;
- процедуру працевлаштування, укладання трудового договору, введення в посаду, адаптації, звільнення працівників;
- методiku визначення лояльності працівників до підприємства;
- технологію проведення мотиваційного моніторингу, проектування компенсаційного пакета, методи нематеріальної мотивації;

¹ <http://www.employerbrandinternational.com>

- способи налагодження контактів з діловими партнерами;
- етику ділового спілкування та ведення переговорів;
- технологію проведення днів відчинених дверей, презентацій і конференцій;
- стандарти та уніфіковані форми кадрової документації;
- HR-бюджетування;
- автоматизовані системи управління персоналом;
- правила та норми охорони праці, техніки безпеки, гігієни праці й протипожежної безпеки;
- показники та технологію оцінювання ефективності заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Для якісного виконання функцій з управління брендом роботодавця працівники мають володіти **необхідними компетенціями**.

Треба взяти до уваги, що єдиного стандартного переліку компетенцій, якими мають володіти працівники в певній сфері професійної діяльності, не існує. Їх набір залежить від специфіки підприємства, стратегії його розвитку, переліку завдань і обов'язків, які вони мають виконувати, особливостей корпоративної культури, персонал-технологій, що використовуються на підприємстві, тощо.

Можна виокремити такі *групи компетенцій*, якими мають володіти працівники у сфері управління брендом роботодавця:

- корпоративні компетенції, якими мають володіти всі працівники підприємства, зокрема працівники у сфері управління брендом роботодавця;
- управлінські компетенції, необхідні лише керівникам служби персоналу;
- професійні компетенції, специфічні для працівників у сфері управління брендом роботодавця, які насамперед залежать від завдань і обов'язків, що їх вони мають виконувати;
- особистісні компетенції.

Корпоративні компетенції залежать від специфіки підприємства, особливостей корпоративної культури, норм і цінностей, які мають поділяти працівники підприємства. З-поміж таких компетенцій на практиці найчастіше виокремлюють:

- лояльність (відданість) до підприємства;
- високий рівень мотивованості;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення поставлених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- комунікативні навички (комунікабельність);

- прагнення до лідерства;
- креативність;
- інноваційність;
- повага до особистості;
- прагнення до командної роботи тощо.

До *управлінських компетенцій*, якими має володіти керівник відділу, який здійснює управління брендом роботодавця, можна віднести:

- стратегічне бачення;
- уміння розробляти стратегію та політику управління брендом роботодавця з урахуванням кадрової політики та перспектив розвитку підприємства;
- уміння планувати роботу відділу;
- уміння організовувати власну роботу та роботу підлеглих;
- уміння делегувати повноваження;
- навички тайм-менеджменту (управління робочим часом);
- здатність мотивувати підлеглих працівників засобами матеріального та нематеріального заохочення;
- лідерські навички;
- уміння формувати ефективну команду;
- уміння навчати та розвивати підлеглих, бути для них наставником;
- уміння об'єктивно оцінювати підлеглих працівників тощо.

З-поміж *професійних компетенцій*, якими мають володіти працівники у сфері управління брендом роботодавця, варто взяти до уваги такі:

- уміння оцінювати конкурентні позиції підприємства на ринку праці;
- навички управління проектами;
- уміння визначати цільову аудиторію та формувати ціннісні пропозиції для різних цільових груп;
- уміння оцінювати лояльність працівників до підприємства, провадити мотиваційний моніторинг;
- уміння розробляти програми посилення лояльності та мотивації персоналу;
- навички розроблення HR-бюджету;
- комунікативні навички, зокрема вміння налагоджувати контакт, навички проведення переговорів, презентацій;
- уміння знаходити, аналізувати й ефективно використовувати інформацію;
- уміння враховувати інтереси різних сторін, розв'язувати конфлікти;

➤ уміння оцінювати ефективність заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця та ін.

До важливих *особистісних компетенцій*, які сприятимуть ефективній роботі та кар'єрному зростанню працівників у сфері управління брендом роботодавця, належать:

- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- уміння досягати поставлених цілей;
- аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;
- уміння викликати прихильність до себе, доброзичливість, ввічливість;
- емоційна стійкість, уміння володіти собою;
- грамотність;
- ініціативність і креативність;
- інноваційність;
- організованість і дисциплінованість;
- високий рівень самомотивації;
- уміння аргументувати власну думку та переконувати в ній;
- терпимість, толерантність, небайдужість і повага до свого оточення (роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів і навіть конкурентів) та ін.

8.4. Показники, що характеризують результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця

Для оцінювання результатів діяльності фахівця з управління брендом роботодавця має бути розроблена система показників (індикаторів). При цьому варто виокремити два основних підходи до оцінювання результативності діяльності:

- оцінювання поточної діяльності;
- оцінювання проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Оцінювання поточної діяльності

Для оцінювання поточних результатів діяльності можуть бути використані такі групи показників: показники, що характеризують кількісні результати, якісні показники та показники, що характеризують затрати часу на виконання певних видів робіт.

Б. Мінчінгтон виокремлює такі кількісні показники діяльності у сфері управління брендом роботодавця:

- співвідношення активно залучених і активно відсторонених працівників дорівнює як мінімум 12 : 1;

- відсоток співробітників, котрі рекомендуватимуть організацію як місце роботи, перевищує 70 %;
- плінність кадрів щонайменше на 10 % нижча, ніж у середньому в галузі;
- рівень задоволеності працівників роботою на підприємстві та зовнішніх провайдерів співпрацею з підприємством становить понад 70 %;
- щорічне зростання якості персоналу перевищує 10 %;
- щорічне зниження витрат на добір персоналу на ключові керівні посади вищого та середнього рівнів — понад 10 %;
- не менше ніж 40 % працівників наймаються на роботу за рекомендаціями співробітників підприємства;
- підприємство входить щороку до списку 100 кращих роботодавців¹.

Оскільки головною метою управління брендом роботодавця, як уже зазначалося, є формування лояльності та позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій, то очевидно, що кінцевими результатами діяльності посадових осіб у сфері управління брендом роботодавця є підвищення лояльності працівників та позитивне сприйняття цільовими групами підприємства як роботодавця. Основним індикатором визнання підприємства як гідного місця роботи є його *рейтинг у списку кращих роботодавців*, який складають різні міжнародні та вітчизняні компанії.

До показників (індикаторів), які характеризують результативність діяльності у сфері управління брендом роботодавця, належать:

- скорочення фінансових витрат на добір персоналу, зокрема на ключові посади;
- збільшення кількості кандидатів, які відгукнулися на оголошення про наявні на підприємстві вакансії;
- збільшення співвідношення кількості кандидатів, які прийняли пропозицію підприємства щодо роботи, і кандидатів, які відмовилися з різних причин;
- збільшення відсотка посад, заповнених працівниками, рекомендованими співробітниками підприємства;
- скорочення часу заповнення вакансії;
- збільшення відсотка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, приміром, до 100 %;

¹ Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 51–52.

- скорочення періоду адаптації нових працівників;
- скорочення плинності персоналу, приміром, до природного рівня (5–7 %);
- збільшення середньої тривалості роботи працівників на підприємстві;
- підвищення рівня виконання планових показників співробітниками підприємства;
- збільшення кількості працівників, які раніше звільнились і повернулися працювати в компанію;
- підвищення компетентності працівників за результатами підсумкового оцінювання (атестації);
- підвищення індексу лояльності працівників за результатами опитування (анкетування);
- підвищення індексу задоволення працівників роботою на підприємстві за результатами опитування (анкетування);
- зменшення кількості конфліктів, претензій і скарг з боку працівників, невиходів на роботу без об'єктивних причин та ін.

Для встановлення планових рівнів досягнення показників, які характеризують результативність діяльності у сфері управління брендом роботодавця, необхідно відстежувати їхню динаміку протягом певного періоду часу, а також рівні досягнення відповідних показників провідними компаніями галузі, до якої належить підприємство (у разі якщо таку інформацію може одержати підприємство). Установлені планові рівні показників, з одного боку, мають бути досяжними, а з другого — їх досягнення має вимагати докладання працівниками певних зусиль.

Робота з управління брендом роботодавця, як уже зазначалося, має сприяти залученню та закріпленню на підприємстві кваліфікованих і компетентних працівників, посиленню їх мотивації та лояльності, тому ця робота має позитивно впливати на *результати діяльності підприємства*. У зв'язку з цим поліпшення фінансово-економічних та інших результатів може певною мірою слугувати індикатором успішності роботи у цій сфері. З-поміж таких результатів виокремимо:

- збільшення прибутку, рентабельності;
- збільшення обсягів продажу;
- скорочення валових витрат;
- поліпшення показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

➤ підвищення якості обслуговування, зокрема зменшення кількості скарг, рекламацій споживачів, збільшення індексу задоволеності клієнтів, тощо.

Треба пам'ятати, що 100-відсоткової кореляції між результативністю заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця та результатами діяльності підприємства не існує, оскільки останні залежать від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, і ефективність роботи у сфері управління брендом роботодавця є одним з них.

Діяльність з управління брендом роботодавця має також сприяти залученню креативних, інноваційно орієнтованих працівників, працівників з логічним і нестандартним мисленням, працівників, які уміють генерувати нові ідеї, вирішувати атипові завдання, продукувати та впроваджувати новації, що є особливо важливим в умовах нової (інноваційної, знаннєвої) економіки. У зв'язку з цим *посилення інноваційної активності персоналу* також певною мірою може бути індикатором результативності діяльності з управління брендом роботодавця. До основних показників, які характеризують інноваційну активність персоналу підприємства, належать:

- збільшення кількості запропонованих і реалізованих наукових і технічних пропозицій;
- збільшення кількості інноваційних продуктів;
- скорочення часу освоєння та впровадження нової техніки і технології тощо.

Для оцінювання результатів діяльності фахівця з управління брендом роботодавця можуть використовуватися сучасні інструменти — *на основі системи управління ефективністю (результативністю) або системи збалансованих показників*.

В основі *системи управління ефективністю* — орієнтація працівника на досягнення чітко встановлених цілей, які узгоджуються з цілями підрозділу та підприємства загалом. Важливою складовою цієї системи є декомпозиція цілей: визначення цілей підрозділів і конкретних працівників на основі цілей підприємства. Цілі розробляються за ланцюгом: цілі підприємства — цілі підрозділу — цілі відділу — цілі співробітника.

- Під час визначення цілей треба пам'ятати, що вони мають бути:
- специфічними для підприємства (підрозділу, працівника);
 - вимірюваними;

- досяжними, реальними;
- орієнтованими на результат;
- з чіткими термінами досягнення.

Під час формулювання цілей потрібно також пам'ятати, що вони мають бути збалансованими — орієнтувати працівника не тільки на досягнення фінансових показників, а й на ефективне виконання процесів і процедур, забезпечення доброзичливих взаємин із клієнтами, професійне зростання.

Оптимальна кількість цілей — 3–4.

Конкретні показники, що характеризують досягнення цілей, дістали назву *Key Performance Indicators (KPI)*. Український відповідник цього терміна — *ключові показники ефективності (КПЕ) або діяльності (КПД)*.

Приклад цілей та КПЕ фахівця з управління брендом роботодавця наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

**ПРИКЛАД ЦІЛЕЙ ТА КПЕ ФАХІВЦЯ
З УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ**

Ціль	КПЕ
Підвищити рейтинг підприємства як роботодавця	Рейтинг підприємства у списку кращих роботодавців «HR-бренд Україна»
Скоротити час заповнення вакансій на ключові посади	Час заповнення вакансій на ключові посади
Збільшити кількість працівників, котрі рекомендують організацію як місце роботи	Відсоток посад, заповнених працівниками, рекомендованими співробітниками підприємства
Підвищити задоволення працівників роботою на підприємстві	Індекс задоволення працівників роботою на підприємстві

Система збалансованих показників є інструментом стратегічного й оперативного управління, який дає змогу поєднати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та діяльністю працівників на кожному рівні управління.

Цілі підприємства, підрозділів і конкретних працівників формуються за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.

Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників наведено на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників

Приклад показників фахівця з управління брендом роботодавця за системою збалансованих показників:

- фінансовий показник — скорочення фінансових витрат на добір персоналу;
- клієнтський показник — індекс задоволення працівників роботою на підприємстві;
- показник внутрішніх процесів — виконання плану заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця;
- показник навчання і зростання — виконання індивідуального плану навчання та підвищення кваліфікації.

Оцінювання проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця

Бізнес-процес — послідовність виконання періодично повторюваних, цілеспрямованих та регламентованих видів робіт, під час яких вхідні ресурси перетворюються в результат діяльності (процесу). Бізнес-процеси, в яких бере участь працівник, визначаються посадовими обов'язками.

Проект — це унікальна (на відміну від бізнес-процесів) діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення визначених результатів (цілей), створення унікального продукту чи послуги у визначені терміни з використанням обмежених ресурсів.

Показниками оцінювання проекту можуть бути:

— додержання запланованих термінів виконання проекту чи окремих етапів проекту;

— додержання (економія) бюджету (кошторису);

— якість виконання проекту: оцінка рівня задоволення замовника/керівника (наприклад, відсутність претензій з боку замовника проекту).

Критерії оцінювання проектної роботи та кожного учасника проекту та основні умови оплати праці мають бути прописані в статуті (паспорті) проекту або (та) в наказі керівника. Працівники мають бути ознайомлені з цими положеннями до початку проекту задля посилення мотивації працівників — учасників проекту.

8.5. Підготовка фахівців у сфері управління брендом роботодавця: іноземний і вітчизняний досвід

Для ефективного та якісного виконання покладених завдань і обов'язків посадові особи, як ми вже зазначали, повинні мати необхідний рівень підготовки. Оскільки управління брендом роботодавця як сфера професійної практичної діяльності передбачає наявність знань з різних галузей (менеджменту, управління персоналом, управління проектами, маркетингу, зв'язків з громадськістю тощо), то для виконання обов'язків фахівця у сфері управління брендом роботодавця особа має здобути *вищу освіту* (рівень освіти — магістр) за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» або «Менеджмент» чи «Маркетинг» і *ніслядипломну освіту*.

Для здобуття спеціальних знань у сфері управління брендом роботодавця навчальні заклади, консалтингові та тренінгові компанії пропонують навчальні програми різної тривалості.

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*) в Університеті Аделаїди. Програма містить десять модулів, орієнтованих на розвиток лідерських навиків і компетенцій в управлінні брендом роботодавця. Головною метою навчальної програми є підвищення компетентності керівників у сфері управління брендом роботодавця. Навчання ґрунтується на вивченні ліпших практик формування бренду роботодавця¹.

Іншою **навчальною програмою у сфері управління брендом роботодавця** є програма *Менеджер з бренду роботодавця* (*Employer Brand Manager*), розроблена Німецькою академією брендингу роботодавця (*Deutsche Employer Branding Akademie*) спільно з Центром навчання керівників Мюнхенського технічного університету (*Executive Education Center of Technische Universität München*).

Основними цілями навчання є здобуття менеджерами з бренду роботодавця спеціальних знань щодо:

- розроблення стратегії управління брендом роботодавця;
- визначення ціннісної пропозиції роботодавця;
- імплементації ціннісної пропозиції роботодавця;
- позиціонування компанії як одного з кращих роботодавців;
- розроблення ефективного механізму управління брендом роботодавця та ін.

Програма складається з чотирьох модулів: основи та процес управління брендом роботодавця; сфера внутрішнього бренду роботодавця (лідерство, управління людськими ресурсами, внутрішні комунікації, проектування робочого середовища); сфера зовнішнього бренду роботодавця (комунікації на ринку праці, зокрема з використанням соціальних мереж, добір персоналу, корпоративна репутація); управління брендом роботодавця і контролінг.

Програма розрахована на директорів, керівників різних підрозділів (управління людськими ресурсами, корпоративних комунікацій і маркетингу) приватних компаній і державних установ².

Щодо **українського ринку освітніх послуг**, то навчальні програми, зокрема тренінги з управління брендом роботодавця, також набувають поширення.

¹ <http://www.employerbrandingonline.com/news/training/355-new-certificate-training-program-to-lift-the-standard-of-employer-brand-management.html>

² <https://www.executiveacademy.at/en/open-programs/Pages/Employer-Brand-Manager.aspx>

Прикладом є тренінг «Побудова бренду роботодавця», організований кадровим порталом Rabota.ua для директорів і менеджерів з персоналу, які зацікавлені у формуванні іміджу роботодавця. Основною метою тренінгу є засвоєння принципів формування бренду роботодавця та визначення ефективних дій щодо розроблення стратегії його просування.

Серед учасників тренінгу співробітники українських і міжнародних компаній: *Санофі Авеніс Україна*, ТОВ *Інвестиційно-консалтинговий центр, Nemiroff*, Міжнародний автомобільний холдинг *Атлант-М, SUN InBev Ukraine, S&T Ukraine, REHAU*, ТОВ *Воля-кабель*, СК *НОВА*, СК *АХА Україна*, АТ *Ерсте Банк*, *КРАФТ ФУДЗ УКРАЇНА*, гіпермаркет *Караван*¹.

Резюме

Управління брендом роботодавця можна розглядати як сферу професійної практичної діяльності, що передбачає вироблення технологій, методів, засобів формування позитивного бренду роботодавця серед внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій. На більшості підприємств, які приділяють увагу формуванню позитивного бренду роботодавця, відповідальність за вирішення цих питань покладається на окремих фахівців чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які розробляють і реалізують програми формування позитивного бренду роботодавця. На середніх підприємствах питання, пов'язані з формуванням позитивного бренду роботодавця, вирішують окремі фахівці. При цьому посади мають називатися відповідно до національної системи класифікації.

Перелік робіт щодо управління брендом роботодавця має бути закріплений у документі, що регламентує діяльність відповідної посадової особи, — посадовій інструкції, паспорті чи описі посади. Зміст інформації, котру містить опис посади, залежить від категорії, до якої належить посадова особа: керівник, менеджер (управитель), професіонал чи фахівець.

Для ефективного та якісного виконання покладених завдань і обов'язків посадової особи мають відповідати кваліфікаційним вимогам. Вимоги до рівня освіти та мінімальні вимоги до стажу роботи для різних посад визначені кваліфікаційними характеристиками посад, що містяться у випусках Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Вимоги до рівня освіти та стажу роботи залежать від категорії, до якої належить посада.

¹ http://pharma.rabota.ua/post/2009/12/04/employer_breeding.aspx

Для якісного виконання функцій з управління брендом роботодавця працівники мають володіти необхідними компетенціями. З-поміж професійних компетенцій, якими мають володіти працівники у сфері управління брендом роботодавця: уміння оцінювати конкурентні позиції підприємства на ринку праці; уміння визначати цільову аудиторію і формувати ціннісні пропозиції для різних цільових груп; уміння розробляти програми посилення лояльності персоналу; комунікативні навички, зокрема уміння налагоджувати контакт, навички проведення переговорів, презентацій; уміння оцінювати ефективність заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця та ін.

До важливих особистісних компетенцій, які сприятимуть ефективній роботі та кар'єрному зростанню працівників у сфері управління брендом роботодавця, належать: прагнення до професійного та особистісного зростання; уміння досягати поставлених цілей; уміння викликати прихильність до себе, доброзичливість, ввічливість; уміння володіти собою; ініціативність; високий рівень самомотивації; терпимість, толерантність, небайдужість і повага до свого оточення та ін.

Для оцінювання результатів діяльності фахівця з управління брендом роботодавця має бути розроблена система показників. Можна виокремити два підходи до оцінювання результативності діяльності: оцінювання поточної та проектної діяльності. Для оцінювання результатів діяльності можуть бути використані такі групи показників: показники, які характеризують кількісні результати, якісні показники та показники, які характеризують затрати часу на виконання певних видів робіт.

До показників, які характеризують результативність діяльності у сфері управління брендом роботодавця, належать: скорочення фінансових витрат на добір персоналу; збільшення кількості кандидатів, які відгукнулися на оголошення про вакансії; збільшення відсотка посад, заповнених працівниками, рекомендованими співробітниками підприємства; скорочення часу заповнення вакансії; збільшення відсотка працівників, які успішно пройшли випробувальний термін; скорочення плинності персоналу; збільшення середньої тривалості роботи працівників на підприємстві; підвищення компетентності працівників; підвищення індексів лояльності та задоволення працівників роботою на підприємстві та ін.

Для ефективного та якісного виконання покладених завдань і обов'язків посадові особи повинні мати необхідний рівень підготовки. Оскільки управління брендом роботодавця як сфера професійної практичної діяльності передбачає наявність знань з різних галузей (менеджменту, управління персоналом, управління проектами, маркетингу, зв'язків з громадськістю тощо), то для виконання обов'язків фахівця у сфері управління брендом роботодавця особа має здобути вищу та післядипломну освіту. Для здобуття спеціальних знань у сфері управління брендом роботодавця навчальні заклади, консалтингові та тренінгові компанії пропонують навчальні програми різної тривалості.

Терміни і поняття

Вимоги до компетенцій

Відповідальність

Кваліфікаційні вимоги

Ключові показники ефективності

Корпоративні компетенції

Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»

Опис посади

Особистісні компетенції

Оцінювання поточної діяльності

Оцінювання проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця

Підготовка фахівців у сфері управління брендом роботодавця

Посадові обов'язки

Права

Професійні компетенції

Результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця

Система збалансованих показників

Система управління ефективністю

Служба персоналу

Управлінські компетенції

Фахівець з управління брендом роботодавця

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте роль служби персоналу у формуванні позитивного бренду роботодавця.
2. Наведіть правила використання професійних назв робіт у сфері управління брендом роботодавця відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій».
3. Розкрийте структуру та зміст опису посади.
4. Наведіть цілі, обов'язки, права, види відповідальності, внутрішні та зовнішні комунікації фахівця з управління брендом роботодавця.
5. Сформулюйте кваліфікаційні вимоги, які висувуються до фахівця з управління брендом роботодавця.
6. Наведіть перелік знань, якими має володіти фахівець з управління брендом роботодавця.
7. Назвіть компетенції, якими має володіти фахівець з управління брендом роботодавця для успішного виконання завдань і обов'язків.

8. Наведіть показники, що характеризують результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця.
9. Обґрунтуйте вплив роботи з управління брендом роботодавця на результати діяльності підприємства.
10. Поясніть, чому посилення інноваційної активності персоналу може бути індикатором результативності діяльності з управління брендом роботодавця.
11. Розкрийте особливості системи управління ефективністю.
12. Наведіть приклад цілей та ключових показників ефективності фахівця з управління брендом роботодавця відповідно до системи управління ефективністю.
13. Обґрунтуйте причинно-наслідкові зв'язки складових системи збалансованих показників.
14. Наведіть приклад показників фахівця з управління брендом роботодавця за системою збалансованих показників.
15. Розкрийте особливості оцінювання проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця.
16. Дайте характеристику програмам підготовки фахівців у сфері управління брендом роботодавця.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Спроектуйте структуру відділу з управління брендом роботодавця для великого промислового підприємства, банку, страхової компанії, торговельного підприємства.
2. Розробіть типове положення про відділ з управління брендом роботодавця та посадову інструкцію керівника відділу.
3. Проведіть аналіз рекламних оголошень на вакантні посади працівників у сфері управління брендом роботодавця різних категорій. З'ясуйте кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетенцій, які висувають підприємства до кандидатів на різні посади.
4. Спроектуйте цілі та розробіть ключові показники ефективності для керівника відділу з управління брендом роботодавця.
5. Розробіть показники оцінювання результатів діяльності керівника відділу з управління брендом роботодавця на основі системи збалансованих показників за чотирма складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання та зростання.
6. Проведіть моніторинг ринку тренінгових послуг у сфері управління брендом роботодавця в певному регіоні. Визначте тематику семінарів і тренінгів, форми та методи навчання, очікувані результати та вартість навчання.

Література для поглибленого вивчення

1. *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.
2. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 204 с.
3. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010. — 160 с.
4. *Колот А. М.* Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
5. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
6. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
7. *Осовицкая Н.* Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2013. — 240 с.

ІМІДЖ КЕРІВНИКА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ

- 9.1. Поняття та атрибути іміджу людини.
- 9.2. Імідж керівника організації. Взаємозв'язок іміджу керівника та бренду роботодавця.
- 9.3. Технології позиціонування керівника.
- 9.4. Формування іміджу керівника в управлінні брендом роботодавця.
 - 9.4.1. Навчальні програми в системі формування іміджу керівника
 - 9.4.2. PR-кампанії як інструменти формування іміджу керівника
 - 9.4.3. Формування іміджу керівника у процесі ділового спілкування

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ сутність і атрибути іміджу людини;
- ✓ змістові характеристики іміджу керівника;
- ✓ взаємозв'язок іміджу керівника та бренду роботодавця;
- ✓ сутність і технології позиціонування керівника;
- ✓ інструменти формування іміджу керівника;
- ✓ структуру та правила складання прес-релізу;
- ✓ технологію проведення прес-конференцій і брифінгів;
- ✓ способи використання мережних ресурсів для формування іміджу керівника;
- ✓ правила організації та проведення ділових переговорів, публічних виступів, дискусій і бесіди по телефону;

уміти:

- ✓ розробляти програми формування іміджу керівника в системі управління брендом роботодавця;
- ✓ здійснювати позиціонування керівника з метою формування позитивного іміджу;
- ✓ обґрунтовувати доцільність використання інструментів формування іміджу керівника;
- ✓ розробляти навчальні програми формування іміджу керівника;
- ✓ розробляти PR-кампанії з метою формування іміджу керівника;

- ✓ складати прес-релізи з погляду формування позитивного іміджу керівника та компанії;
- ✓ організувати проведення прес-конференцій і брифінгів;
- ✓ формувати імідж керівника з використанням мережних ресурсів;
- ✓ додержуватися етичних правил у процесі ділового спілкування з представниками різних цільових груп для формування їхньої лояльності до бренду роботодавця

9.1. Поняття та атрибути іміджу людини

У результаті прямої¹ та опосередкованої² взаємодії людини з іншими людьми, певним групам людей формується думка (уявлення, враження) про людину як особистість, фахівця, громадського діяча, керівника, політика тощо. Образ людини, що сформувався у свідомості певної групи осіб, громадськості загалом, є її **іміджем**. Іноді імідж називають візитною карткою людини.

Складовими іміджу людини є її зовнішній (візуальний) та внутрішній образи.

Зовнішній образ складається з візуальних атрибутів: зовнішності, жестів, постави, фігури, фізичної форми, виразу обличчя, міміки, усмішки, погляду, дикції, тембру голосу та інтонації, манер, стилю одягу, зачіски тощо.

Внутрішній образ формують індивідуально-особистісні характеристики, якості, світогляд, настанови, переконання та цінності, які людина поділяє і якими керується в роботі та повсякденному житті. Його неможливо візуально побачити, проте його характеризують такі атрибути:

- поведінка;
- стиль роботи;
- манера спілкування;
- спосіб життя;
- ставлення до праці, інших людей, родини, організації, в якій працює (навчального закладу, в якому здобуває освіту), тощо.

Види іміджу людини наведено на рис. 9.1.

Для людини важливо, щоб її імідж був позитивним, щоб інші люди, особливо з оточення, цінували, поважали, прислуховувалися до її думки, зважали на її погляди, зверталися за порадами, підтримкою.

¹ Безпосередні контакти.

² Через різні канали комунікації — засоби масової інформації, мережні засоби, неформальні комунікаційні мережі тощо.

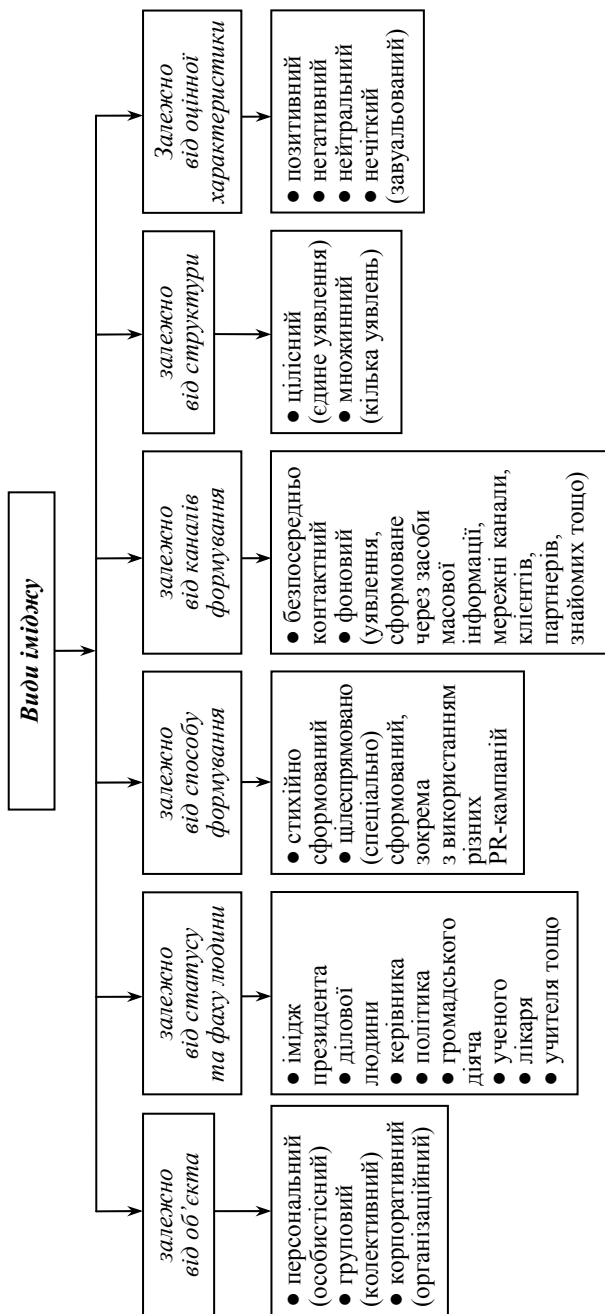


Рис. 9.1. Види іміджу людини

9.2. Імідж керівника організації. Взаємозв'язок іміджу керівника та бренду роботодавця

Серед найвпливовіших факторів формування позитивного бренду роботодавця — компетентність та імідж керівника. Керівник організації, з одного боку, визначає її місію, стратегію та політику, зокрема у сфері управління людськими ресурсами, організовує діяльність компанії, налагоджує ділові контакти, інвестує кошти в новітні технології, заохочує інноваційну активність і творчий підхід, а отже, сприяє досягненню успіху та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку товарів (послуг). З другого боку, керівник установлює ціннісні орієнтири, створює атмосферу доброзичливості, поваги, взаєморозуміння, сприяє професійному успіху працівників, збереженню та розвитку людського капіталу, гармонізації соціально-трудових відносин, завдяки чому сприяє посиленню лояльності працівників до компанії, формуванню позитивного бренду роботодавця та здобуттю конкурентних переваг на ринку праці.

Імідж керівника — емоційно забарвлений образ керівника, який склався у свідомості певної групи, організації, громадськості чи суспільства загалом і визначається сукупністю певних якостей, індивідуально-особистісних характеристик, моделей поведінки, котрі люди асоціюють з певним керівником як лідером, діловим партнером та особистістю.

Можна виокремити такі *важливі складові іміджу керівника*:

1) *персональні характеристики*: фізичні, психофізіологічні особливості, риси характеру, тип особистості, манери поведінки тощо;

2) *управлінські компетенції*: уміння створювати ефективну команду, налагоджувати контакти, організовувати діяльність, делегувати повноваження та розподіляти обов'язки, брати на себе відповідальність, швидко приймати рішення, переконувати, мотивувати та розвивати людей, вирішувати конфлікти тощо;

3) *комунікаційні здібності*: ввічливе, прихильне спілкування, уміння публічно виступати, вести переговори, листуватися, грамотна мова тощо;

4) *соціальні характеристики*: статус, належність до різних соціальних груп, соціальні норми та правила, які поділяє керівник, тощо;

5) *ціннісні орієнтації керівника*: базові внутрішні настанови, принципи, світоглядні позиції, якими керівник керується у про-

цесі взаємодії з підлеглими, колегами, діловими партнерами, представниками державної влади та на які спирається у процесі прийняття різних рішень.

3-поміж важливих *якостей і рис характеру керівника, які сприяють формуванню позитивного іміджу*: цілеспрямованість і наполегливість, лідерські якості, швидка реакція, добре розвинуті логіка та інтуїція, організованість, висока працездатність, стресостійкість, впевненість у собі, готовність ризикувати, доброзичливість, відкритість, порядність, тактовність, уважність, неупередженість та ін.

Імідж керівника має привертати до себе увагу людей, викликати інтерес, спонукати до діяльності, спрямовувати зусилля у правильне русло та управляти поведінкою людей.

У зв'язку з тим, що імідж значно впливає на успіх керівника, то цілком природно, що більшість керівників прагнуть сформувавши позитивний імідж. Результати досліджень свідчать про те, що ймовірність одержати хорошу роботу та досягти успіху в кар'єрі суттєво залежать від іміджу людини. Ґрунтовна освіта та досвід роботи не гарантують одержання хорошої роботи чи підвищення в посаді з огляду на високий рівень конкуренції на ринку праці та всередині компанії. Роботодавці висувують високі вимоги до кандидатів на вакантні посади, зокрема щодо іміджу, якщо робота пов'язана з людьми, і це насамперед стосується керівників.

Аналогічно бренду роботодавця можна виокремити внутрішній і зовнішній імідж керівника.

Внутрішній імідж є образом керівника, який сформувався у свідомості працівників певної організації, відповідно сприймається ними й викликає певні асоціації. Керівник має прагнути до формування позитивного іміджу серед працівників організації. Хороший імідж керівника позитивно впливає на відданість і лояльність працівників до підприємства. Керівникові із сильним внутрішнім іміджем легше мотивувати працівників на досягнення поставлених цілей, заінтересувати в поліпшенні результатів, створювати відчуття причетності до справ підприємства та закріплювати на підприємстві.

Формування внутрішнього іміджу керівника важливе не тільки для забезпечення гармонійної роботи підприємства, а й для формування його зовнішнього іміджу, оскільки співробітники впливають на сприйняття образу керівника діловими партнерами,

співробітниками інших організації, кандидатами на вакантні посади та громадськістю загалом.

Зовнішній імідж керівника — образ керівника, який сформувався у зовнішньому середовищі: у суспільстві загалом, зокрема у груп людей, які певним чином взаємозв'язані з компанією. Важливе місце серед таких людей посідають наявні та потенційні кандидати. Хороший імідж керівника у зовнішньому середовищі сприяє посиленню лояльності представників цільової аудиторії до компанії як місця роботи, а отже, позитивно впливає на бренд роботодавця, допомагає залучити компетентних, кваліфікованих, талановитих працівників.

Позитивний імідж керівника є також цінним для налагодження ділових контактів і ефективної співпраці з посередниками на ринку праці (навчальними закладами, аутсорсинговими, тренінговими компаніями, рекрутинговими агентствами, центрами зайнятості тощо), що є важливим для формування та просування бренду роботодавця на ринку.

Може виникнути ситуація, коли *внутрішній імідж керівника відрізняється від його зовнішнього іміджу*. Керівник може чудово презентувати себе у зовнішньому середовищі, його можуть сприймати освіченою, сучасною, компетентною, ерудованою людиною, він може викликати прихильність і певною мірою бути взірцем.

Проте в організації керівник може не докладати зусиль, щоб зберегти такий образ. Він дозволяє собі підвищувати голос у розмові з підлеглим, не вислухати співробітника до кінця, не виконувати обіцянок. У такому разі неможливо сформувати хороші взаємовідносини в колективі та сприятливий соціально-психологічний клімат. Це також може зумовити звільнення кваліфікованих, компетентних і перспективних працівників.

Поведінка керівника в колективі, ставлення до персоналу спочатку можуть бути не відомі громадськості. Про це можна дізнатися лише у разі працевлаштування в організації. Під впливом хорошого враження від керівника, його іміджу, сформованого завдяки засобам масової інформації, нові працівники наймаються на роботу. Проте згодом вони відчують розчарування, зрозумівши, що сформовані уявлення про керівника, так само як і про організацію, відрізняються від реальної дійсності. Така ситуація зрештою шкодить як іміджу керівника, так і бренду роботодавця, а кошти, вкладені у формування позитивного зовнішнього іміджу, не принесуть вигоди.

9.3. Технології позиціонування керівника

Імідж керівника може сформуватися спонтанно або цілеспрямовано. У першому випадку формування іміджу є природним процесом, без спеціально розробленої програми та використання PR-кампаній. Разом з тим сформований імідж є результатом тривалої та копіткої роботи керівника та його команди. Сформований у такий спосіб імідж не потребує зміни, якщо він відповідає бажаному образу, гармонійно поєднується з особливостями корпоративної культури компанії, посади та відповідає очікуванням зовнішнього середовища. Зазвичай такий керівник має хороші природжені здібності, якісну управлінську підготовку та значний досвід управлінської діяльності в певній організації. Для керівника важливо підтримувати сформований імідж та розвивати далі якості та характеристики, які сприяють збереженню сприйняття цільовими групами бажаного образу.

Цілеспрямоване формування іміджу є активним процесом. Такий підхід є необхідним, якщо:

— керівну посаду обіймає людина, яка прийшла в організацію ззовні;

— керівник не має потрібного досвіду управління;

— компанія є великою і співробітники не можуть скласти адекватного уявлення про керівника та його особистість, що негативно може вплинути на лояльність і мотивацію працівників;

— є зовнішні причини формування позитивного іміджу керівника.

Формування іміджу керівника здійснюється з використанням маркетингових технологій, зокрема інструментів позиціонування.

Позиціонування керівника — це цілеспрямоване створення у свідомості цільової аудиторії бажаного образу з метою ефективного вирішення різних управлінських завдань, зокрема формування позитивного бренду роботодавця.

Процес позиціонування містить такі етапи:

- визначення цілей;
- вибір цільової аудиторії;
- визначення складових іміджу — зовнішніх і внутрішніх характеристик, компетенцій, які потрібно розвивати з метою формування позитивного образу керівника;
- вибір засобів, методів формування позитивного іміджу керівника.

Суб'єктом позиціонування є керівник, образ якого потрібно сформувати у свідомості цільової аудиторії.

Процедура позиціонування має бути цілеспрямованою, тобто потрібно сформулювати *цілі позиціонування* — професійні завдання, вирішенню яких сприятиме правильне позиціонування людини у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Основною метою позиціонування є формування лояльності цільової аудиторії: впізнаваність, довіра, готовність поділяти цінності, світоглядні позиції, бажання до співпраці та роботи в одній команді.

Технологія позиціонування передбачає вибір *цільової аудиторії*, у свідомості якої формується образ керівника (бажаний) з використанням різних засобів. До цільової аудиторії належать різні групи, які є важливими для забезпечення ефективної діяльності, гармонійного розвитку та здобуття конкурентних переваг організації на ринках товарів, послуг, праці (рис. 9.2).



Рис. 9.2. Цільова аудиторія формування позитивного іміджу керівника

Вплив цільових груп на діяльність організації неоднозначний. Цільові групи пропонується оцінювати принаймні за двома критеріями: силою влади та рівнем заінтересованості. Влада є здатністю впливати на організацію. Рівень заінтересованості в даному разі характеризує бажання впливати на організацію. Залежно від оцінювання цільової аудиторії за цими двома критеріями потрібно виокремити ті цільові групи, які є найнебезпечнішими для

організації та найзацікавленішими в результатах її діяльності. На ці цільові групи потрібно насамперед орієнтуватися у процесі формування позитивного іміджу керівника.

Складники іміджу, які потрібно розвивати з використанням технології позиціонування, заведено називати *позиціями*. Серед основних позицій:

- зовнішність;
- манери;
- діловий етикет;
- комунікаційні здібності;
- особистісні якості;
- професійні та управлінські компетенції керівника.

Для формування позитивного іміджу керівника можуть використовуватись різні інструменти та методи, спрямовані на формування зовнішнього образу (манери, жести, стиль одягу, зачіска тощо) та розвиток бажаних характеристик (якостей, компетенцій), які сприяють створенню бажаного внутрішнього та зовнішнього образу. З цією метою можуть організовуватись різні навчальні програми та PR-кампанії.

Необхідно зазначити, що керівник має постійно підкріплювати сформований імідж реальними справами та вчинками. Важливо, щоб керівник, який вимагає від співробітників додержання трудової дисципліни, сам приходив вчасно на наради, збори, зустрічі. Керівник має бути обізнаним з усіма поточними справами та процесами, які відбуваються в компанії, і бути завжди готовим вирішувати наявні та запобігати ймовірним проблемам. Інакше керівник втратить авторитет у очах співробітників, його імідж зіпсується, що негативно позначиться на бренді роботодавця.

9.4. Формування іміджу керівника в управлінні брендом роботодавця

9.4.1. Навчальні програми в системі формування іміджу керівника

Для підтримки сформованого іміджу та позитивного його впливу на бренд роботодавця керівникові важливо постійно розвиватись у визначеній сфері професійної діяльності, удосконалювати свої управлінські компетенції, зберігати хороші взаємод-

носини зі співробітниками підприємства, діловими партнерами, клієнтами, посередниками на ринку праці та ін.

Важливим напрямом формування іміджу керівника є розвиток необхідних компетенцій та якостей у процесі навчання, зокрема здобуття освіти, післядипломної освіти, підвищення кваліфікації, самоосвіти. З цією метою складаються відповідні навчальні програми.

Залежно від потреби в навчанні зміст навчальних програм може охоплювати:

- оволодіння правилами ділового етикету;
- удосконалення комунікативних навиків, зокрема налагодження контактів, ведення переговорів, презентацій, зборів, нарад, дискусій, дебатів, інтерв'ю з журналістами, кандидатами на вакантні посади, уміння переконувати, забезпечувати зворотній зв'язок, використовувати невербальні засоби спілкування (жести, міміку) тощо;
- формування навиків управління персоналом — добору, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання працівників;
- розвиток управлінських компетенцій: формування стратегії, постановка цілей, планування роботи, організація діяльності, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, зокрема в умовах невизначеності та ризику, здійснення контролю, проєкт-менеджмент та ін.;
- формування навиків управління конфліктами;
- оволодіння методами та прийомами самоменеджменту: визначення життєвих цілей, управління стресами, самоорганізація, управління робочим часом (тайм-менеджмент), раціоналізація режиму праці та відпочинку, планування кар'єри, досягнення балансу між роботою та особистим життям, самоконтроль і самооцінка тощо

Зміст початкової програми «Імідж керівника» тренінгового Центру іміджевої культури «DEIMS»

Психологічні основи іміджу

Сутність іміджу та способи його формування. Види та функції іміджу. Імідж і соціальний стереотип. Ефект візуального іміджу.

Імідж як інформація про соціальний статус, професію, фінансові можливості.

Неусвідомлене та свідоме подання свого іміджу. Символізм іміджевої інформації.

Діагностика персонального іміджу

Самоімідж, або «Я-концепція». Уявлення керівника про себе та свою соціальну роль. Персональне позиціонування керівника у процесі взаємодії.

Цілі іміджу керівника.

Характеристика цільової аудиторії іміджу: співробітники компанії, ділові партнери (клієнти), представники засобів масової інформації та громадська думка.

Завдання іміджу в контексті стратегічних настанов компанії. Вплив іміджу на досягнення поставлених цілей. Формування іміджу з урахуванням цільової аудиторії.

Сприйняття керівника оточенням. Аналіз результатів діагностики іміджу. Оцінка ефективності взаємодії керівника.

Імідж керівника — імідж компанії

Формування першого враження: візуальна експрес-діагностика зовнішності.

Імідж і репутація керівника та компанії в бізнес-колах. Цінності, які декларує компанія: місія та соціальна відповідальність. Імідж керівника та специфіка підприємства.

Гендерні особливості іміджу жінки-керівника. Імідж лідера та управлінських рішень. Імідж команди керівника. Імідж персоналу та внутрішніх комунікацій. Імідж кабінету керівника та фірмовий стиль компанії. Свідчення компетентності керівника.

Структура персонального іміджу

Потенціал особистості та система життєвих цінностей.

Імідж одягу ділової людини.

Імідж соціального статусу. Форми соціального вияву й статус особистості.

Манера поведінки. Діловий етикет.

Характер відносин в соціумі. Візитки. Знайомство й представлення.

Етикет комунікацій. Ділове листування. Телефонна розмова.

Типові ситуації міжнародного ділового спілкування.

Управління персональним іміджем: технології просування

Засоби досягнення іміджевих цілей (управління вербальною та невербальною іміджеформувальною інформацією).

Способи посилення власної значущості та авторитету у сприйнятті оточення.

Практичні рекомендації щодо формування особистої репутації. Мистецтво успішної самопрезентації. Публічні виступи. Взаємодія із засобами масової інформації. Інтерв'ю. Виступи на радіо та телебаченні. Публікації в пресі. Фото та відеоматеріали¹.

9.4.2. PR-кампанії як інструменти формування іміджу керівника

Часто керівник не має можливості особисто зустрітися з кожним представником цільової аудиторії, насамперед зовнішньої. У зв'язку з цим задля донесення до представників цільових груп

¹ <http://www.deims.ru/training-image-leader.html>

потрібної інформації та формування бажаного образу керівника можуть організовуватися різні **PR-кампанії**.

Серед каналів комунікації, які набули поширення у сфері зв'язків з громадськістю:

- засоби масової інформації;
- радіо, телебачення;
- публічні заходи, зокрема прес-конференції, брифінги, круглі столи;
- мережні ресурси (он-лайн конференції, блоги, сторінки в соціальних мережах тощо).

Засоби масової інформації є хорошим каналом інформування цільової аудиторії. Керівникові потрібно використовувати будь-яку нагоду для донесення інформації про компанію, товари та послуги до представників засобів масової інформації. Незважаючи на свою зайнятість, керівник має знаходити час для спілкування з журналістами, надавати їм можливість особисто стежити за подіями, які відбуваються в компанії. Має сенс налагодити особисті контакти та познайомитись із представниками засобів масової інформації за неформальних обставин.

Керівникові доцільно заохочувати журналістів ставити запитання, висловлювати свої думки, міркування і навіть претензії та скарги. Керівник має створити репутацію надійного джерела інформації. Взаємовідносини керівника з представниками засобів масової інформації мають ґрунтуватися на чесності та взаємній професійній повазі. Завоювання поваги та довіри у журналістів сприяє широкому висвітленню діяльності керівника та компанії в засобах масової інформації.

Для того щоб керівник і компанія, яку він очолює, постійно перебували в центрі уваги засобів масової інформації, керівник не тільки має бути відкритим для спілкування з журналістами, а й створювати для цього інформаційні приводи — здійснювати вчинки, які б привертали увагу журналістів. Керівник може опікуватися певною проблемою, до якої небайдуючо є громадськість, виступити благодійником, ініціювати соціальні програми, зробити яскравий вчинок (виклик собі та оточенню) тощо.

Так, засновник корпорації *Virgin Group* Р. Бренсон регулярно здійснює вчинки, які привертають увагу громадськості. Р. Бренсон відомий своїми намірами поставити світові рекорди починаючи з 1985 р., коли він намагався вибороти *Блакитну стрічку Атлантики* за найшвидший перетин Атлантичного океану. Його перша спроба виявилася невдалою, оскільки човен перекинувся, і

він був врятований гвинтокрилом Королівських військово-повітряних сил Великобританії. Через рік Р. Бренсон на власному човні *Virgin Atlantic Challenger II* під командуванням експерта з плавання Д. Маккарті ставить світовий рекорд, подолавши відстань на дві години швидше. У 1987 р. повітряна куля Р. Бренсона *Virgin Atlantic Flyer* перетинає Атлантику. У 1991 р. на повітряній кулі він перетинає Тихий океан, поставивши новий світовий рекорд. У 2004 р. Р. Бренсон укотре встановлює рекорд — цього разу за перетин Ла-Маншу на швидкісному автомобілі-амфібії.

Р. Бренсон також відомий численними екологічними ініціативами. Він є засновником компанії *Carbon War Room*, яка оцінює кількість парникових газів у промислових викидах. У 2007 р. Р. Бренсон анонсував нагороду у розмірі 25 млн дол. за глобальні наукові технології *Virgin Earth Challenge* — технологічні розробки зі знищення антропогенних атмосферних газів, які призводять до парникового ефекту. Цього самого року засновник корпорації *Virgin Group* очолив журі перших змагань *Picnic Green Challenge* з нагородою у 500 000 євро за ліпшу «зелену» ініціативу, організованих *Dutch Postcode Lottery* та *PICNIC Network*.

Р. Бренсон також відкрив *Virgin Health Bank*, який пропонує майбутнім батькам після народження дітей зберігання стовбурових клітин їхніх дітей у приватних і публічних банках. Р. Бренсон бере участь в *Глобальній комісії з питань наркополітики (GCDP)*, яка провадить масштабні дослідження щодо боротьби з наркотиками¹.

Р. Бренсон демонструє солідарність із тими, хто переймається питаннями охорони здоров'я та навколишнього середовища, викликає їхню лояльність до свого іміджу, іміджу компанії, які належать до *Virgin Group*, та бренду роботодавця цих компаній.

З метою інформування цільової аудиторії та громадськості загалом через засоби масової інформації про різні новини, заходи, події, які відбуваються в компанії, фахівців зі зв'язків з громадськістю використовують **прес-релізи**. Їх розповсюджують серед журналістів на брифінгах і прес-конференціях або розсилають через засоби зв'язку (поштою, факсом, електронною поштою).

Прес-реліз варто писати, якщо справді є цікава новина, інакше малоінформативний і непотрібний матеріал залишиться поза увагою журналістів. У разі якщо компанія чи певна посадова особа постійно надсилає нецікаві та неактуальні прес-релізи, то в журналістів складеться негативне враження про компанію та її керівника, що шкодитиме їхньому іміджу.

¹ <http://www.virgin.com/richard-branson>

Якщо прес-реліз складений правильно та грамотно, то журналісти охоче публікують матеріал у виданнях. Коли такий матеріал з'являється в пресі, обов'язково потрібно зателефонувати в редакцію та подякувати за опубліковане повідомлення. Така поведінка сприяє налагодженню дружніх відносин з журналістами і сприяє формуванню позитивного іміджу керівника та компанії.

Можна виокремити кілька *видів прес-релізу*:

- анонс (повідомлення про подію, яка має відбутися);
- резюме (інформація про подію, яка відбулася);
- інформація (про подію, яка відбувається й ще не завершилася — повідомлення про поточні зміни, неочікуваний поворот подій).

Заголовок і перший абзац (лід) прес-релізу є найважливішими в документі. Прочитавши перші рядки прес-релізу, журналіст визначає, наскільки цікавою є новина для видання. У зв'язку з цим заголовок має бути привабливим і яскравим, щоб привернути увагу читача. Перший абзац має складатися з одного речення, в якому потрібно викласти суть новини, події. Інформація зазначається в такій послідовності: хто є учасником події, що це за подія, коли та де відбулася або відбудеться, чому та як це відбувалося чи відбуватиметься.

Основні правила складання прес-релізу:

- інформація має бути цікавою, актуальною, суспільно значущою¹ та корисною для аудиторії видання, куди він надсилається;
- стислість, лаконічність подання інформації;
- повнота і точність інформації;
- грамотність написання.

Прес-реліз не має містити суб'єктивних оцінок, емоційних висловлювань і реклами. Потрібно обмежити використання безособових конструкцій (приміром, відкрито конкурс на заповнення вакантної посади генерального директора). Натомість потрібно надавати перевагу дієсловам активного стану (наприклад, компанія «XXX» відкрила конкурс на заповнення вакантної посади генерального директора). Необхідно уникати вживання займенників: *я, ти, ми, нас, наш* та *мій*. Не рекомендується зловживати науковими термінами. Якщо в тексті використовується аббревіатура, її потрібно розшифрувати. Бажано використовувати цитати й уникати мовних кліше.

¹ Заслугує на особливу увагу прес-реліз, який містить інформацію, пов'язану з певною суспільно значущою проблемою.

Прес-реліз має бути невеликим за обсягом (до двох сторінок) і містити інформацію, яка стосується тільки однієї новини. Наприкінці доцільно дати загальну інформацію про компанію та зазначити контактні дані посадової особи, з якою в разі необхідності можуть зв'язатися журналісти.

Важливим каналом комунікації у сфері зв'язків із громадськістю є **прес-конференція**. Це — зустріч офіційних осіб (керівників, політичних діячів, представників державної влади, фахівців зі зв'язків з громадськістю, бізнесменів тощо) з представниками засобів масової інформації (преси, телебачення, радіо) з метою інформування громадськості про найважливіші події в бізнесі, економіці, політиці, суспільстві загалом.

Прес-конференцію організують з метою подання погляду компанії, органів державної влади, окремих посадових осіб щодо певної суспільно значущої проблеми. У зв'язку з цим прес-конференція є ефективним засобом формування іміджу компанії та її керівника.

Для того щоб почуватися впевненішим на прес-конференції, керівник повинен не тільки поінформувати журналістів про майбутній захід, а й особисто налагодити контакт і познайомитися з ними.

Прес-конференція має тривати не більше ніж 1 годину. Про це потрібно попередити журналістів, щоб вони знали, скільки часу в них буде на запитання. Незадовго до завершення прес-конференції потрібно дати зрозуміти про це, наприклад, оголосивши, що наступне запитання буде останнім.

Правила проведення прес-конференції:

- доповідачів — не більше від двох, максимальна тривалість повідомлення кожного з них — 10 хв;
- доповідач зачитує текст повідомлення, в якому зазначаються причини проведення заходу;
- журналістам дають змогу поставити запитання. Доповідачеві можуть допомагати відповідати на запитання спеціально запрошені експерти;
- журналісти повинні додержуватись оголошеної теми.

Під час прес-конференції слід використовувати діловий стиль мови та професійну лексику. Відповіді на поставлені запитання мають бути відвертими та повними. Не рекомендується давати прості відповіді «так» чи «ні», потрібно давати пояснення. Бажано не використовувати фрази на кшталт «без коментарів». Намагатися вповільнювати темп запитань, що ставляться, і давати якомога ґрунтовніші відповіді на деякі з них. Якщо окремі з від-

повідей мають гіпотетичний характер, потрібно пояснити, з чим це пов'язано.

Коли йдеться про конфіденційну інформацію, то керівник може повідомити, що на даний час у нього бракує потрібних для відповіді даних, проте він найближчим часом зв'яжеться з журналістом, який поставив це запитання, і дасть відповідь на нього. Подібні ситуації потрібно заздалегідь передбачити й підготуватися до них. Керівник має пам'ятати, що якщо він обіцяв зателефонувати, то має обов'язково це зробити, інакше він зашкодить своєму іміджу.

Не рекомендується вступати в дискусію і дебати, а також показувати вподобання чи неприязнь. Деякі запитання журналістів можуть здаватися примітивними, оскільки лише деякі з них розуміються на питаннях бізнесу. У жодному разі керівник не повинен це показувати, а має відповідати на поставлені запитання, щоб не опинитись у незручній ситуації.

У разі потреби швидкого інформування представників засобів масової інформації про певні новини та події, поточний перебіг справ, раніше невідомі деталі, ухвалені офіційні документи організують **брифінги**. Брифінги провадять також для інформування про надзвичайні події (аварії, страйки, теракти, масові отруєння, збої в роботі транспорту чи зв'язку тощо), пояснення ситуації, її причин, запобігання паніці, імовірним помилкам, спотворення фактів і перебільшення. У процесі викладу інформації про події, заходи, рішення не допускається висловлювання власних думок і надання оцінок. Брифінги можуть провадитися під час семінарів, конференцій, з'їздів та інших офіційних заходів. Тривалість брифінгу — близько 30 хв.

На відміну від прес-конференції, брифінг має односторонній характер: офіційний представник викладає суть події, позицію однієї зі сторін у процесі переговорів чи зачитує документ. На брифінгу зазвичай не заведено ставити запитання. Ще одна відмінність брифінгу від прес-конференції полягає в колі запрошених осіб. На прес-конференцію крім журналістів можуть запросити інших заінтересованих осіб, до яких потрібно донести інформацію, — представників організацій, які працюють у тій самій сфері, ділових партнерів, зокрема потенційних. На брифінгу присутні лише журналісти.

Важливим каналом поширення інформації у сучасному світі, як уже зазначалося, є Інтернет. Існує безліч **мережних ресурсів**, які можуть використовуватися для донесення потрібної інформації.

ції до цільових груп і формування позитивного іміджу керівника. До таких ресурсів належать:

- спеціалізовані інтернет-видання;
- мережні аналоги друкованих, телевізійних і радіо ЗМІ;
- онлайн-конференції;
- блоги;
- соціальні мережі тощо.

З метою донесення цільовій аудиторії потрібної інформації керівник (самостійно або за допомогою фахівців зі зв'язків з громадськістю) може вести свій блог — спеціальний сайт, на якому розміщуються текстові, відео-, аудіозаписи, а також надається можливість одержання зворотного зв'язку у вигляді коментарів. Для популяризації своїх поглядів, результатів діяльності керівник може мати свій профіль у різних соціальних мережах та свою колонку в інтернет-виданнях (зазвичай також у формі блогу).

9.4.3. Формування іміджу керівника у процесі ділового спілкування

Одним з напрямів формування іміджу керівника в управлінні брендом роботодавця є ділові контакти. Важливою умовою будь-якої ділової розмови є шанобливе ставлення до співрозмовника: бізнес-партнера, клієнта, представника державних органів влади, співробітника, кандидата на вакантну посаду, конкурента тощо. Нетактовна поведінка, зневага, ігнорування інтересів і потреб співрозмовника не тільки унеможливають налагодження контакту зі співрозмовником, ділових взаємин — з партнерами, кандидатами на вакантні посади, а й шкодить іміджу керівника, його кар'єрі, діловій репутації компанії та бренду роботодавця.

Серед видів бізнес-спілкування домінують **ділові переговори**. Для успішного ведення переговорів керівник має оволодіти навиками ділового етикету, знати правила поведінки під час переговорів, зустрічей і дискусій, бути налаштованим на конструктивну розмову.

Серед *основних правил ведення переговорів* варто звернути увагу на такі:

— до переговорів потрібно готуватися заздалегідь, продумати та виписати питання, які цікавлять, визначитися зі своєю позицією та аргументами;

— чітко формулювати свої думки, без надмірних деталей і неоднозначностей, щоб співрозмовник правильно зрозумів;

— бути гнучким, не тиснути на співрозмовника, контролювати свої емоції;

— не піддаватися тиску та маніпуляціям, бути непохитним щодо ділових принципів, проте доброзичливим стосовно до людей;

— поважати потреби та інтереси співрозмовника (партнера);

— спірні питання обговорювати в душі співробітництва, у разі неможливості дійти спільної згоди з'ясувати спільні інтереси, спробувати знайти нестандартне рішення;

— уважно слухати, використовувати методи активного слухання: повторення почутого, уточнення, співчуття, співпереживання тощо;

— підтримувати зоровий контакт, бути розкутим, стежити за своїми жестами;

— після переговорів потрібно проаналізувати свою поведінку, визначити, що потрібно скоригувати для ефективного ведення переговорів у майбутньому.

Керівникові часто доводиться презентувати свою компанію, товари та послуги, ідеї, програми, плани і стратегії на нарадах, зборах, конференціях, засіданнях і виступати перед різною аудиторією — клієнтами, інвесторами, співробітниками, членами професійних товариств, асоціацій, громадських організацій тощо. **Публічні виступи** є хорошим джерелом донесення потрібної інформації до цільової аудиторії, з одного боку, та важливим засобом формування іміджу керівника — з другого. У зв'язку з цим керівник має володіти навиками проведення ефективної презентації.

Можна виокремити дві важливі складові публічного виступу — змістовну (те, про що говорить людина) та комунікативну (те, як вона доносить інформацію). Керівник має бути компетентним у тих питаннях, які він має презентувати, інакше він не зможе переконати людей, викликати довіру та прихильність аудиторії.

Виступ має бути спланованим і складатися з таких частин: вступу, постановки цілей і завдань, основної частини, відповідей на запитання, висновків. Матеріал виступу має бути підготовлений з урахуванням специфіки аудиторії, її потреб та інтересів, вікових особливостей, рівня обізнаності в проблемах, які розглядаються. Виступ має супроводжуватись ілюстративним матеріалом: інформаційними джерелами, документами, таблицями, схемами, що знижує абстрактність матеріалу.

Для того щоб публічний виступ, презентація були ефективними, керівник має продемонструвати:

- уміння налагоджувати контакт з аудиторією, установлювати емоційний зв'язок;
- упевненість у собі;
- уміння структурувати матеріал, виділяти головне, розставляти акценти;
- уміння чітко формулювати свої думки, бути переконливим;
- багатий словниковий запас;
- виразність і лаконічність мови;
- уміння володіти аудиторією, привернути увагу, заінтересувати учасників, забезпечувати зворотний зв'язок;
- уміння відповідати на поставлені запитання та ін.

Під час виступу керівник має вести себе природно та невимушено. Для подання матеріалу важливі також осанка, поза, жести, міміка, зоровий контакт, темп і тембр голосу, сила звуку, інтонація тощо.

Зазвичай складну аргументацію та точні формулювання люди не запам'ятовують. У пам'яті зберігаються емоції, образи, факти та приклади. Для того щоб аудиторія запам'ятала найважливіші моменти, потрібно зробити відповідні акценти: зазначити, що є найголовнішим, повторити матеріал кілька разів, повертаючись до сказаного раніше. Раптовість наведення певних фактів і деталей також загострює увагу слухачів. Привернути увагу аудиторії до певного матеріалу можна також за допомогою інтонації та вповільнення темпу мови.

Специфічною формою комунікації у бізнес-середовищі є **дискусія**. Кожен керівник обговорює виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, збутові, соціальні питання на засіданнях різних груп, комісій. Багато зборів і нарад також провадяться у формі дискусії. У зв'язку з цим уміння обґрунтовувати свій погляд, наводити аргументи, переконувати, уважно слухати опонента, у разі необхідності йти на компроміс є важливими компетенціями, які не тільки дають змогу ефективно вирішувати проблеми у процесі ділового спілкування, а й сформуванню бажаний імідж керівника.

Метою дискусії є обговорення протилежних думок зі спірних питань, розгляд імовірних варіантів розв'язання проблеми. У процесі дискусії учасники обговорюють певне питання відповідно до регламенту під керівництвом ведучого. Усі учасники перебувають у рівних умовах. Ведучий дискусії скеровує її хід, називає

ває тему та доповідачів, стежить за регламентом, керує обміном думок, проголошує прикінцеве слово.

Зазвичай використовують групові дискусії, в яких можуть брати участь від трьох до десяти осіб. Кількість учасників групової дискусії залежить від відведеного на її проведення часу, складності та актуальності проблеми, наявності компетентних фахівців, які можуть брати участь в обговоренні.

Важливо, щоб учасники дискусії були добре підготовлені, мали необхідний ілюстративний матеріал — статистичні дані, документи, результати досліджень тощо.

Важливими є культура та манера спілкування керівника: невимушеність, жвавість мови, точність формулювання запитань, лаконічність коментарів і стислість зауважень. Необхідно також підтримувати вербальний і невербальний контакт з аудиторією.

3-поміж ділових контактів дедалі більшого поширення набуває **телефонна розмова**. Це найшвидший спосіб налагодження контакту зі співрозмовником. Уміння керівника спілкуватися телефоном є важливою компетенцією у сучасному бізнес-середовищі та потужним чинником формування його іміджу, репутації компанії й бренду роботодавця.

Телефонна розмова у середньому триває від 3 до 5 хв. Загалом керівник витрачає на телефонні розмови близько 2—2,5 год, іноді — до 4,5 год на день. У зв'язку з цим керівник повинен не тільки вміти коротко розмовляти, а й миттєво налаштовуватися на спілкування, змінювати тему та реагувати на різну інформацію.

Орієнтовний план короткої телефонної розмови тривалістю 3 хв наведено на рис. 10.3.



Рис. 9.3. Орієнтовний план короткої телефонної розмови тривалістю 3 хв

У разі коли керівник ініціює дзвінок, він має спланувати розмову, домагаючись максимальної стислості. Слід підготувати необхідні для розмови документи (звіти, акти, картотеку, огляди, каталоги тощо) та записник для фіксації потрібної інформації.

Зателефонувавши, потрібно відрекомендуватися, після чого дізнатися, чи є у співрозмовника час на спілкування. Якщо ні, то запитати дозволу перетелефонувати, уточнивши час. У разі коли неправильно набрано номер, потрібно вибачитися, а не мовчки класти слухавку.

Наведемо правила, додержання яких дасть змогу справити приємне враження та переконати співрозмовника:

- налаштуватися на позитивну розмову;
- говорити повільно, спокійно, достатньо голосно та розбірливо;
- виділяти голосом важливі слова, змінювати інтонацію, уникати монотонності;
- використовувати короткі речення, у яких сформульовано тільки одну думку;
- періодично робити короткі паузи, даючи час співрозмовнику усвідомити одержану інформацію;
- бути спокійним і зосередженим, не дратуватися;
- усміхатися під час розмови, у такому разі голос стає приємнішим;
- прямо не заперечувати співрозмовнику, слухати його й не перебивати;
- у разі тривалого монологу співрозмовника час від часу підтверджувати свою увагу короткими репліками;
- якщо співрозмовник чогось не розуміє, пояснити сказане.

На завершення телефонної розмови потрібно подякувати співрозмовнику та побажати йому успіху.

У разі коли телефонують під час бесіди з відвідувачем, потрібно попросити зателефонувати пізніше. Якщо співрозмовника погано чути, треба попросити говорити голосніше або перетелефонувати.

Якщо телефонують колезі й він у цей час відсутній на роботі, слід запитати, що йому передати й залишити повідомлення на столі.

Резюме

Серед найвпливовіших факторів формування позитивного бренду роботодавця — імідж керівника. Керівник організації, з одного боку, сприяє досягненню успіху та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку, а з другого боку — установлює ціннісні орієнтири, сприяє збереженню та розвитку людського капіталу, гармонізації соціально-трудових відносин, посиленню лояльності працівників до компанії.

До важливих складових іміджу керівника належать персональні характеристики, управлінські компетенції, комунікаційні здібності, соціальні характеристики та ціннісні орієнтації. З-поміж важливих якостей і рис характеру керівника, які сприяють формуванню позитивного іміджу: цілеспрямованість, лідерські якості, добре розвинуті логіка та інтуїція, організованість, працездатність, стресостійкість, впевненість у собі, порядність, тактовність, неупередженість та ін.

Імідж керівника може формуватися спонтанно або цілеспрямовано. У першому випадку формування іміджу є природним процесом. Зазвичай такий керівник має хороші природжені здібності, якісну управлінську підготовку та значний досвід управлінської діяльності. Цілеспрямоване формування іміджу є активним процесом з використанням маркетингових технологій, зокрема інструментів позиціонування.

Важливим напрямом формування іміджу керівника є розвиток необхідних компетенцій у процесі навчання. Зміст навчальних програм може охоплювати: оволодіння правилами ділового етикету; удосконалення комунікативних навиків; розвиток управлінських компетенцій; оволодіння методами та засобами самоменеджменту тощо.

Для донесення до представників цільових груп потрібної інформації та формування бажаного образу керівника можуть організовуватися різні PR-кампанії. Серед каналів комунікації, які одержали поширення: засоби масової інформації; радіо, телебачення; публічні заходи, зокрема прес-конференції, брифінги, круглі столи; мережні ресурси тощо.

Засоби масової інформації є одним з основних каналів інформування цільової аудиторії. Керівник має здобути репутацію надійного джерела інформації. Взаємовідносини керівника з представниками засобів масової інформації мають ґрунтуватися на чесності та взаємній професійній повазі. Завоювання поваги та довіри у журналістів сприяє широкому висвітленню діяльності керівника та компанії в ЗМІ.

З метою інформування цільової аудиторії через засоби масової інформації про різні новини, заходи, події використовують прес-релізи. Їх розповсюджують серед журналістів на брифінгах і прес-конференціях або розсилають через засоби зв'язку. Інформація має бути цікавою, актуальною, суспільно значущою та корисною для аудиторії.

Важливим каналом комунікації є прес-конференція. Це — зустріч офіційних осіб, зокрема керівників, із представниками засобів масової інформації з метою інформування про найважливіші події в бізнесі, економіці, суспільстві загалом. Прес-конференцію організують з метою подання погляду компанії, окремих посадових осіб щодо певної суспільно значущої проблеми. У зв'язку з цим прес-конференція є ефективним засобом формування іміджу компанії та її керівника.

У разі необхідності швидкого інформування представників засобів масової інформації про певні новини та події, поточний перебіг справ, раніше невідомі деталі, ухвалені офіційні документи організують брифінги.

Важливими каналами поширення інформації та формування позитивного іміджу керівника є мережні ресурси. З метою донесення до ці-

льової аудиторії потрібної інформації керівник може вести свій блог — спеціальний сайт, на якому розміщуються повідомлення в різній формі, надається можливість одержання зворотного зв'язку у вигляді коментарів. Для популяризації своїх поглядів, результатів діяльності керівник може мати свій профіль у різних соціальних мережах.

Одним з напрямів формування іміджу керівника є ділові контакти. Важливою умовою будь-якої ділової розмови є шанобливе ставлення до співрозмовника. Нетактовна поведінка, зневага, ігнорування інтересів співрозмовника не тільки не дозволяє налагодити контакт, а й шкодить іміджу керівника, діловій репутації компанії та бренду роботодавця. Серед видів бізнес-спілкування чільне місце посідають ділові переговори. Для успішного ведення переговорів керівник має оволодіти навиками ділового етикету, знати правила поведінки під час переговорів, зустрічей і дискусій, бути налаштованим на конструктивну розмову.

Керівникові часто доводиться репрезентувати свою компанію, ідеї, програми, стратегії на нарадах, зборах, конференціях і виступати перед різною аудиторією. У зв'язку з цим керівник має володіти навиками проведення ефективної презентації. Можна виокремити дві важливі складові публічного виступу — змістовну (те, про що говорить людина) та комунікативну (те, як вона доносить інформацію). Керівник має бути компетентним у тих питаннях, які має намір обговорити, інакше він не зможе переконати людей, викликати довіру та прихильність аудиторії.

Специфічною формою комунікації в бізнес-середовищі є дискусія. Кожен керівник обговорює виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові, збутові, соціальні питання на засіданнях різних груп, комісій. Багато зборів і нарад також проводяться у формі дискусії. У зв'язку з цим уміння обґрунтовувати свій погляд, переконувати, уважно слухати опонента, у разі необхідності йти на компроміс є важливими компетенціями, які не тільки дають змогу ефективно вирішувати проблеми у процесі ділового спілкування, а й сформуванню бажаний імідж керівника.

Для ділових контактів дедалі більшого поширення набуває телефонна розмова. Це найшвидший спосіб налагодження контакту зі співрозмовником. Уміння керівника спілкуватися телефоном є важливою компетенцією в сучасному бізнес-середовищі та потужним чинником формування його іміджу, репутації компанії й бренду роботодавця.

Терміни і поняття

Брифінг

Внутрішній імідж керівника

Внутрішній образ людини

Ділове спілкування

Діловий етикет

Ділові переговори

Зовнішній імідж керівника
Зовнішній образ людини
Імідж керівника
Імідж людини
Мережні ресурси
Позиціонування керівника
Прес-конференція
Прес-реліз
Публічний виступ
Складові іміджу керівника
Телефонна розмова
Цілі позиціонування
Цільова аудиторія
PR-кампанія

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність і атрибути іміджу людини.
2. Назвіть види іміджу людини.
3. Наведіть змістові характеристики та складові іміджу керівника.
4. Поясніть взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім іміджем керівника.
5. Обґрунтуйте взаємозв'язок іміджу керівника та бренду роботодавця.
6. Розкрийте сутність і технологію позиціонування керівника.
7. Перелічіть представників цільової аудиторії формування позитивного іміджу керівника.
8. Охарактеризуйте інструменти формування іміджу керівника.
9. Розкрийте роль і зміст навчальних програм у системі формування іміджу керівника.
10. Перелічіть канали комунікації, які набули поширення у сфері зв'язків із громадськістю.
11. Сформулюйте правила взаємодії керівника із засобами масової інформації для формування позитивного іміджу.
12. Наведіть структуру та розкрийте правила складання прес-релізу.
13. Дайте порівняльну характеристику прес-конференції та брифінгу.
14. Розкрийте технологію проведення прес-конференцій і брифінгів.
15. Перелічіть способи використання мережних ресурсів для формування іміджу керівника.
16. Сформулюйте правила організації та проведення ділових переговорів.
17. Назвіть компетенції, якими має володіти керівник для успішного проведення презентацій і публічних виступів.
18. Наведіть правила ведення телефонної розмови, додержання яких дадуть змогу справити хороше враження та переконати співрозмовника.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Проведіть критичний аналіз кількох джерел щодо з'ясування сутності поняття «імідж керівника».
2. Обґрунтуйте вплив бренду роботодавця на імідж керівника підприємства.
3. Зобразіть схематично процес позиціонування керівника.
4. Складіть план формування позитивного іміджу директора з персоналу.
5. Розробіть навчальну програму «Формування позитивного іміджу керівника».
6. Вивчіть досвід формування іміджу керівника відомої вітчизняної чи іноземної компанії з використанням засобів масової інформації та мережних ресурсів.
7. Підготуйте прес-реліз про певну подію — конференцію, конкурс тощо.

Література для поглибленого вивчення

1. *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.
2. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011. — 688 с.
3. *Ковальчук А. С.* Основы имиджологии и делового общения : учеб. пособие / А. С. Ковальчук ; 6-е изд., перераб. и доп. — Ростов н/Д. : Феникс, 2009. — 282 с.
4. *Мамонтов А. А.* Практический PR. Как стать хорошим PR-менеджером. Версия 3.0. / А. А. Мамонтов — СПб. : Питер, 2011. — 240 с
5. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.
6. *Осовицкая Н.* Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2013. — 240 с.
7. *Персональный менеджмент / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов ; 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 558 с.*
8. *Резник С. Д.* Основы личной конкурентоспособности : учеб. пособие / С. Д. Резник, А. А. Соколова ; 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 251 с.

Розділ 10

КАПІТАЛ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЙОГО ФОРМУВАННЯ

- 10.1. Сутність поняття «капітал бренду роботодавця».
- 10.2. Зиски підприємства від формування позитивного бренду роботодавця.
 - 10.2.1. Дохід від формування позитивного бренду роботодавця.
 - 10.2.2. Зиски підприємства від підвищення стабільності персонального складу.
 - 10.2.3. Зиски підприємства від підвищення лояльності персоналу.
- 10.3. Витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця.
- 10.4. Визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця.
- 10.5. Зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства.

Резюме

Терміни і поняття

Питання для перевірки знань

Завдання для індивідуальної роботи

Література для поглибленого вивчення

Вивчивши цей розділ, ви будете

знати:

- ✓ сутність поняття «капітал бренду роботодавця»;
- ✓ етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством;
- ✓ зиски підприємства у вигляді додаткового доходу від формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ вигоди підприємства від підвищення стабільності персонального складу;
- ✓ зиски підприємства від підвищення лояльності персоналу;
- ✓ статті витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця;
- ✓ процедуру визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства;

уміти:

- ✓ розраховувати додатковий дохід, який одержує підприємство від формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ оцінювати зиски підприємства від підвищення стабільності персонального складу;
- ✓ визначати вигоди підприємства від підвищення лояльності персоналу;
- ✓ планувати витрати, пов'язані із розробленням і реалізацією концепції бренду роботодавця;
- ✓ визначати рентабельність інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця;
- ✓ обґрунтовувати зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства.

10.1. Сутність поняття «капітал бренду роботодавця»

Формування позитивного бренду роботодавця, зокрема сприйняття підприємства як хорошого місця роботи різними цільовими групами, потребує певних ресурсів: коштів, людських ресурсів, часу. Підприємство, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, очікує дістати певну вигоду (зиск, користь) від таких витрат. У зв'язку з тим, що бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, зокрема у вигляді збільшення доходу як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, тому його [бренд роботодавця] можна розглядати з позиції теорії капіталу.

Капітал бренду роботодавця — сукупність сформованих у результаті 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 і завдяки цьому приводять до зростання доходів підприємства.

Капітал бренду роботодавця Б. Мінчінгтон розглядає як стратегічний актив, який може бути максимально ефективно використаний на основі конкурентних переваг, здатності підприємства

залучати, захочувати та утримувати таланти¹. Модель капіталу бренду роботодавця, запропоновану Мінчингтоном, наведено на рис. 10.1.

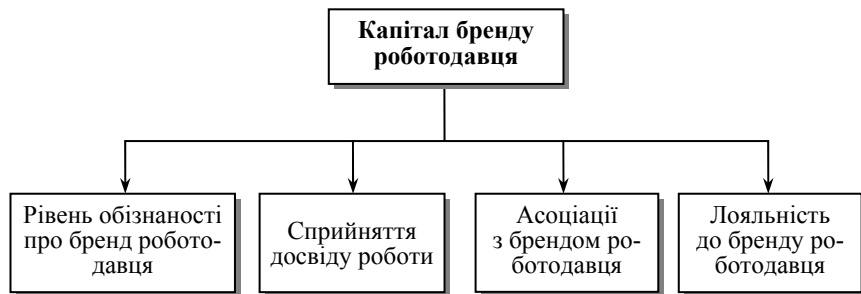


Рис. 10.1. Модель капіталу бренду роботодавця Б. Мінчингтона²

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

Сприйняття досвіду роботи на підприємстві — це певні уявлення про роботу в організації, які виникають у людей і ґрунтуються на враженнях, одержаних ними під час взаємодії з підприємством. Виокремлюють *мережну* (приміром, перегляд оголошень про вакансії на сайтах із працевлаштування, ознайомлення з інформацією, розміщеною на сайті підприємства, у соціальних мережах, на каналі *YouTube* тощо) та *позамережну взаємодії* (скажімо, безпосереднє спілкування з керівництвом підприємства, співробітниками служби персоналу, відвідування Днів відчинених дверей, ярмарків 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 викликати особистості, які мають певне відношення до підприємства: власники, вищі керівники, відомі в певній сфері професійної діяльності фахівці. Асоціації можуть охоплювати як раціональні, так і емоційні характеристики бренду.

¹ *Мінчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 113.

² Там само. — С. 112.

До раціональних характеристик бренду роботодавця належать:

- конкурентні заробітна 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:

- репутація підприємства;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- доброзичливі взаємовідносини в колективі;
- підтримка та добре ставлення з боку керівництва;
- наявність суперництва 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 бренду роботодавця — готовність людини працювати на підприємстві, яка сформувалася в неї як результат позитивних асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця. Лояльність до бренду може виявлятися у позитивних відгуках працівників (теперішніх або колишніх) про підприємство, які вони розміщують в мережних ресурсах чи висловлюють у приватному 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 хорошим роботодавцем. Переконливим свідченням лояльності до бренду роботодавця є ситуації, коли співробітники стають на захист підприємства, у разі коли чують необ'єктивні висловлювання чи критику.

Капітал бренду роботодавця формується на різних етапах взаємодії людей з підприємством. Щодо товарного бренду С. Девіс і М. Данн використовують поняття *колесо точок контакту з брендом*: контакти до придбання товару, під час і після його придбання¹.

¹ Девіс С. Бренд-билдинг. Создание бизнеса, раскручивающего бренд / С. Дэвис, М. Данн ; пер. с. англ. — СПб. : Питер, 2005. — С. 19.

В управлінні брендом роботодавця можна виокремити **три етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством** (рис. 10.2):

— *до одержання досвіду роботи потенційними співробітниками на підприємстві*: відвідування Днів відчинених дверей, ярмарків вакансій, перегляд оголошень про вакансії, розміщених на сайтах із працевлаштування, у засобах масової інформації, ознайомлення з матеріалами, розміщеними на сайті підприємства, у соціальних мережах, опублікованими в професійних виданнях, проходження інтерв'ю, участь у конкурсах на заповнення вакансії тощо. Для більшості людей досвід взаємодії з підприємством обмежується цим етапом;

— *під час роботи на підприємстві з моменту працевлаштування співробітників та проходження ними випробувального терміну до звільнення*: процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників, програми навчання та особистісного зростання, планування та розвиток кар'єри, компенсаційна політика, програми корпоративної соціальної відповідальності, взаємовідносини в колективі, ставлення керівництва до співробітників тощо;

— *після звільнення з роботи колишніх працівників підприємства*: програми підтримання контактів з такими співробітниками — налагодження ділових контактів, залучення до участі в різних проєктах, зокрема в ролі консультантів, створення груп у соціальних мережах, запрошення колишніх працівників на корпоративні заходи, тренінги, спортивні змагання, благодійні акції, поздоровлення їх зі святами, збереження права користуватися певними соціальними благами підприємства (приміром, знижки на продукцію підприємства, безкоштовне відвідування басейну, з власником якого підприємство уклало договір, тощо).

Важливим для формування капіталу бренду роботодавця є те, щоб *представники різних цільових груп здобули позитивне враження про організацію як місце роботи на всіх етапах співпраці з підприємством*. Негативний досвід взаємодії на одному з етапів (приміром, під час звільнення працівника з роботи) погано вплине на бренд роботодавця, тобто зведе нанівець усі зусилля та кошти, вкладені у формування позитивного бренду роботодавця на попередніх етапах взаємодії. У результаті цього знецінюватиметься капітал бренду роботодавця.

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

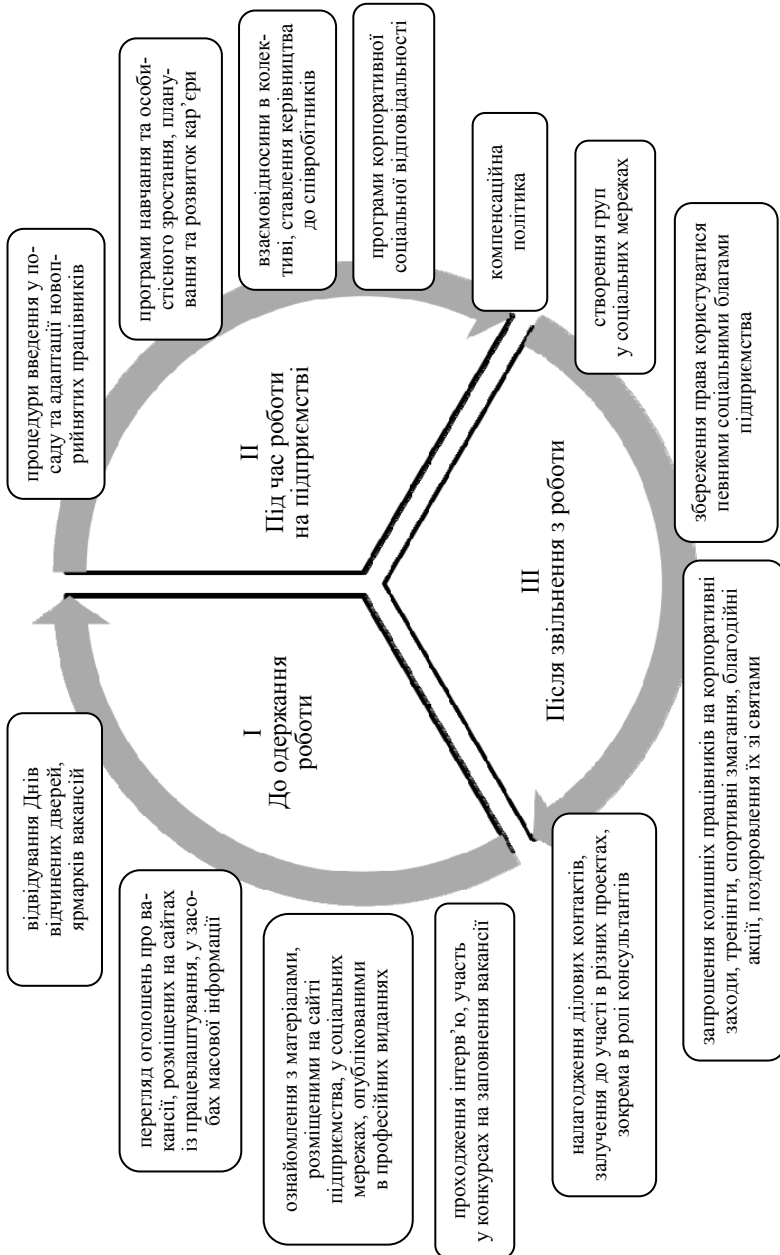


Рис. 10.2. Етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством

10.2. Зиски підприємства від формування позитивного бренду роботодавця

10.2.1. Дохід від формування позитивного бренду роботодавця

Вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, підприємство, як уже зазначалося, очікує дістати певну вигоду (зиск, користь, віддачу) від таких інвестицій. При цьому підприємство очікує, що вигода перевищить витрати у зв'язку з розробленням і реалізацією проектів, програм і окремих заходів. Варто розмежовувати зиски, які дістане підприємство від реалізації окремих заходів чи окремого проекту, та зиски від комплексу заходів (програми) щодо формування позитивного бренду роботодавця.

Зиски від формування позитивного бренду роботодавця підприємство може одержати у формі:

— збільшення доходу завдяки:

- по-перше, поліпшенню результатів праці, зокрема підвищенню продуктивності праці, скороченню втрат робочого часу, збільшенню ймовірності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посиленню їхньої лояльності та мотивації;

- по-друге, поліпшенню технічних характеристик, якості продукції (робіт, послуг) у результаті підвищення інноваційної активності персоналу після залучення креативних, інноваційно орієнтованих працівників, здатних до розроблення та впровадження новацій;

— зменшення додаткових витрат (людських ресурсів, коштів, часу) на пошук і відбір персоналу, адаптацію та навчання нових працівників і зменшення втрат унаслідок неукомплектованості персоналу через зниження його плинності;

— зменшення витрат (людських ресурсів, коштів, часу) на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин, як-от: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію тощо) завдяки поліпшенню 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, вищого керівництва, роботодавця;
- підвищенні рівня задоволеності працівників роботою на підприємстві;
- підвищенні стабільності персонального складу підприємства та ін.

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

1. Порівняння основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (дохід від продажу/реалізації продукції/послуг, прибуток) з результатами діяльності конкурентів та (або) середньостатистичними показниками за галузю (видом економічної діяльності) до реалізації програми (проекту, заходів) щодо формування позитивного бренду 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 та (або) середньостатистичних показників за галузю (видом економічної діяльності) за аналогічний період.

4. Порівняння темпів зміни фінансово-економічних результатів діяльності підприємства з темпами зміни результатів діяльності конкурентів та (або) середньостатистичних показників за галузю (видом економічної діяльності) за відповідний період.

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

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

Для визначення ймовірного впливу програм (заходів) формування позитивного бренду роботодавця на збільшення доходу підприємства за рахунок поліпшення результатів праці важливо також визначити *варіацію (різницю) впливу результатів праці найефективніших працівників і працівників 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 винагород². Різниця у винагороді за працю програмістів у ІТ-компанії суттєво перевищує винагороду працівників, які виконують найпростіші роботи (причому, прибиральників), оскільки очевидно, що програмісти роблять значно більший внесок у дохід і, відповідно, прибуток компанії, ніж прибиральники.

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 несуттєво перевищує внесок середньостатистичних працівників, то очевидно, що будь-які заходи, що впливають на мотивацію та лояльність працівників даної професійної групи, а отже, на результати їхньої праці (зокрема заходи, спрямовані на формування позитивного бренду роботодавця) незначно вплинуть на доходи

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

² Беккер 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.

підприємства. Якщо ж різниця у внеску в результати діяльності підприємства істотна, то можна очікувати, що програми формування позитивного бренду роботодавця можуть принести додатковий дохід підприємству за рахунок поліпшення результатів праці працівників.

Дослідження вчених показують, що працівники, ефективність роботи яких можна вважати високою¹, мають результати, які на 40–80 % перевищують середні значення показників². Відповідно до дослідження торговельні представники з високим рівнем ефективності мають значно вищі результати (обсяги продажу) — від 74 до 100 %, ніж працівники із середнім рівнем ефективності³.

10.2.2. Зиски підприємства від підвищення стабільності персонального складу

Зиски від підвищення стабільності персонального складу і, відповідно, зниження плинності персоналу підприємство здобуває завдяки скороченню витрат. Витрати підприємства, пов'язані із заповненням вакансії (яка виникає внаслідок звільнення працівників), включають власне витрати та можливі збитки (втрати) від недоодержаного доходу.

Витрати, пов'язані з пошуком, відбором, адаптацією та навчанням новоприйнятих працівників, охоплюють:

— заробітну плату разом з єдиним соціальним внеском фахівця, що займається добором персоналу, витрати на організацію його робочого місця;

— оплату послуг рекрутингового агентства в разі звернення підприємства до його послуг;

— оплату реклами в засобах масової інформації, на сайтах з працевлаштування у разі розміщення реклами на платній основі;

— витрати на адаптацію та навчання новоприйнятих працівників (оплату послуг тренінгових компаній або заробітну плату разом з єдиним соціальним внеском, витрати на організацію робочого місця внутрішнього тренера, доплату за наставництво

¹ Працівники, які за підсумками оцінювання ефективності перебувають у 84-му перцентилі, або ті, результати яких вищі за середнє значення на одне стандартне відхилення.

² Працівники, які за підсумками оцінювання ефективності перебувають у 50-й перцентилі.

³ Беккер 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. 135.

компетентному працівникові в разі виконання ним функцій наставника) тощо.

Можливі збитки (втрати) підприємства від недоодержаного доходу вміщують:

➤ Недоодержаний підприємством дохід, у разі якщо добір персоналу на підприємстві здійснюють керівники. Витрачаючи в такому разі чимало часу на пошук і відбір потрібних фахівців, у керівника залишається менше часу на вирішення поточних і стратегічних завдань. Знаючи частку директора у формуванні доходу підприємства ($Ч_{\text{директ.}}$)¹, дохід підприємства за відповідний період, приміром за рік ($Д_{\text{рік}}$), річний фонд робочого часу директора ($ФРЧ_{\text{рік директ.}}$) та витрати часу на добір персоналу ($ВЧ_{\text{добір директ.}}$), можна розрахувати недоодержаний підприємством дохід за формулою

$$Д_{\text{недоод. директ.}} = \frac{Д_{\text{рік}} \cdot Ч_{\text{директ.}}}{ФРЧ_{\text{рік директ.}} - ВЧ_{\text{добір директ.}}} \cdot ВЧ_{\text{добір директ.}}$$

➤ Недоодержаний дохід унаслідок зменшення обсягу виготовленої чи реалізованої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг унаслідок погіршення результатів праці працівників, які мають намір змінити місце роботи, і насамперед тих, хто вже написав заяву й очікує звільнення.

➤ Недоодержаний дохід унаслідок наявності вакансії протягом періоду від фактичного припинення роботи працівником, який звільнився, та початку виконання завдань і обов'язків новоприйнятим працівником. Як показує досвід, періоду простою роботи може й не бути, або він може сягати кількох місяців і навіть більше. Що гіршим є бренд роботодавця, чим непривабливіші умови праці та її оплати пропонує підприємство, тим довше не заповнюється вакансія.

➤ Недоодержаний дохід унаслідок зменшення обсягу виготовленої чи реалізованої продукції, виконаних робіт чи наданих послуг новоприйнятим працівником у період його адаптації порівняно з іншими працівниками підприємства тощо.

Витрати та втрати, пов'язані зі звільненням працівника, пошуком, відбором і навчанням новоприйнятого працівника, суттєво зростають, у разі якщо новий працівник не проходить випробувальний термін.

¹ Визначається методом експертного оцінювання.

Розмір витрат та втрат, пов'язаних зі звільненням працівника та заповненням вакансії, залежить від таких чинників:

- категорії персоналу, пошуком і відбором якого займаються співробітники підприємства (керівники, менеджери, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники);
- рівня управління для керівних посад (вищий, середній та низовий рівні);
- дефіцитності представників професійної групи (рідкісні на ринку праці фахівці, представники масових професійних груп) та ін.

Наведемо приклад оцінки витрат, пов'язаних із заповненням вакансій на посади менеджерів середнього рівня управління американської компанії. У цій компанії 1000 менеджерів, із яких 400 мають високий рівень ефективності праці. 30 % з них звільнилися з роботи протягом року, і компанія змушена була найняти 120 менеджерів для їх заміни. У даному прикладі наведено дані лише щодо менеджерів з високим рівнем ефективності, тому загальні витрати, пов'язані з плинністю персоналу будуть набагато більшими. У середньому заробітна плата одного менеджера дорівнює 100 тис. дол. на рік. Усі менеджери звільнилися за власним бажанням, тому компанія не витратила додаткових коштів на компенсацію у зв'язку з розірванням контракту та допомогу з безробіття. Оскільки працівники, які звільнилися, мали високий рівень ефективності, то їх заміна спричинила погіршення результатів праці щонайменше протягом адаптаційного періоду. Основні статті витрат наведено в табл. 10.1. Отже, плинність менеджерів середнього рівня з високими показниками ефективності обходиться компанії у 6,7 млн дол. на рік, або приблизно 55,5 тис. дол. у розрахунку на одного менеджера. Дані показники відповідають останнім дослідженням, згідно з якими заміна менеджера середнього рівня може коштувати компанії майже 50 % його річної заробітної плати¹.

Отже, скорочення плинності персоналу, зокрема завдяки запровадженню програм формування позитивного бренду роботодавця, знижуватиме витрати та втрати підприємства, пов'язані з заповненням вакансії, а отже, в такому разі їх можна розглядати як зиски (вигоди).

¹ Беккер 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. 146–147.

Таблиця 10.1

**ПРИКЛАД ОЦІНКИ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ЗАПОВНЕННЯМ ВАКАНСІЙ
У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ЗВІЛЬНЕННЯМ ЗА ВЛАСНИМ БАЖАННЯМ
120 МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОГО РІВНЯ З ВИСОКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
В АМЕРИКАНСЬКІЙ КОМПАНІЇ**

Стаття витрат	Розмір витрат, дол.
Витрати, пов'язані зі звільненням менеджерів	60 000
Витрати, пов'язані з найманням нових менеджерів	900 000
Витрати, пов'язані з відбором кандидатів	900 000
Витрати, пов'язані з навчанням і адаптацією нових працівників	600 000
Втрати, пов'язані з низьким рівнем продуктивності протягом адаптаційного періоду	1 200 000
Втрати, пов'язані з низьким рівнем продуктивності у довгостроковому періоді	3 000 000
Усього	6 660 000

*10.2.3. Зиски підприємства
від підвищення лояльності персоналу*

Підвищення лояльності персоналу до підприємства сприяє, з одного боку, закріпленню працівників на підприємстві й, відповідно, зниженню плинності персоналу, а отже, зменшенню витрат і можливих збитків від недоодержаного доходу, з другого боку, посиленню мотивації працівників і поліпшенню результатів праці.

Лояльні працівники поділяють цінності підприємства, додержуються встановлених правил і норм, добросовісно виконують свої обов'язки, мотивовані та віддані своїй роботі, орієнтовані на професійне зростання, ініціативні та інноваційно активні, прагнуть зробити внесок у досягнення підприємством поточних і стратегічних цілей. Лояльні працівники усвідомлюють, що розвиток і успіх підприємства — це розвиток та успіх кожного співробітника.

Для оцінювання рівня лояльності використовується метод анкетування працівників організації. З цією метою розробляються опитувальні листки (анкети), які містять запитання або твердження про ставлення працівників до підприємства, на якому вони працюють, окремих аспектів чи характеристик роботи. Для зниження ризику одержання соціально бажаних відповідей використовуються шкали неправдивості або питання-інверсії. Приклад методики оцінювання лояльності працівників до підприємства наведено в дод. В.

Треба пам'ятати, що метод опитування є ефективним, у разі коли керівництво підприємства чи співробітники служби персоналу можуть одержати правдиву інформацію від працівників підприємства, а не формальне заповнення анкет. Якщо на підприємстві немає довіри між керівництвом і працівниками, то оцінка лояльності не буде вірогідною.

Рівень лояльності може бути оцінений у балах (при цьому обов'язково для аналізу результатів має бути встановлений максимальний бал), у відсотках чи визначений індексним методом.

Для визначення впливу лояльності працівників на результати праці можна використати кілька методичних підходів.

Перший підхід — аналіз динаміки зміни рівня лояльності та результатів праці працівників, які підлягають вимірюванню (кількість виготовленої продукції, обсяги продажу продукції, вартість наданих послуг чи виконаних робіт тощо), протягом певного періоду, приміром року. При цьому можна відстежувати динаміку зміни цих показників як окремо щодо кожного працівника, так і загалом на підприємстві, аналізуючи середньостатистичні показники: середньоарифметичні, модальні чи медіанні значення. Як варіант: порівняння темпів зміни середніх показників рівня лояльності працівників до підприємства та основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (дохід від продажу/реалізації продукції/послуг, прибуток). Такий порівняльний аналіз дає змогу зробити висновок про співвідношення темпів зміни рівня лояльності працівників і результатів праці.

Другий підхід — порівняння результатів праці за визначений період (місяць, квартал, рік) 10 % працівників з найвищим рівнем лояльності до підприємства та 10 % працівників з найнижчим рівнем лояльності. Різниця у показниках (наприклад, у відсотках) характеризуватиме вплив рівня лояльності на результати праці.

Перші два підходи мають певні обмеження, оскільки на результати праці можуть впливати крім лояльності й інші фактори: особистісні характеристики працівника (досвід роботи, рівень розвитку професійно значущих компетенцій), попит і пропонування на товари (послуги), які виготовляє (надає) підприємство, методи роботи, технології, які використовуються, тощо. Ці методичні підходи не дають змоги оцінити вплив лише рівня лояльності на результати праці з урахуванням впливу інших факторів.

Третій підхід — статистичний аналіз впливу рівня лояльності працівників на результати праці. Для визначення взаємозв'язку між рівнем лояльності та результатами праці можна:

1. Побудувати *таблицю взаємної спряженості*, яка описує розподіл сукупностей за факторною (рівнем лояльності) та результативною (результатами праці) ознаками.

2. Розрахувати *коефіцієнт взаємної спряженості (C)*, який показує силу зв'язку між факторною та результативною ознаками.

3. *Розрахувати коефіцієнт кореляції Пірсона (r)*, який вимірює ступінь лінійної залежності між двома змінними x (рівнем лояльності) та y (результатами праці).

Коефіцієнт кореляції набуває значень від -1 до 1 . Значення $+1$ свідчить, що залежність між x та y є лінійною, і всі точки функції лежать на прямій, яка відображає зростання y у разі зростання x . Значення -1 означає, що всі точки лежать на прямій, яка відображає зменшення y у разі зростання x . Якщо коефіцієнт кореляції дорівнює 0 , то лінійної кореляції між змінними немає.

Приклад вихідних даних для розрахунку коефіцієнта кореляції та визначення впливу рівня лояльності торговельних агентів до компанії на обсяги продажу наведено в табл. 10.2. Скориставшись інструментом *Кореляція* пакета *Аналіз даних* програми *Microsoft Office Excel*, визначено коефіцієнт кореляції: $r = 0,865$. Розрахований коефіцієнт кореляції показує високий вплив рівня лояльності торговельних агентів до компанії на обсяги продажу. Отже, вкладання коштів у формування позитивного бренду роботодавця, сприяючи підвищенню рівня лояльності торговельних агентів, приводитиме до збільшення обсягів продажу.

Таблиця 10.2

**РІВНЬ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО КОМПАНІЇ
ТА ОБСЯГИ ПРОДАЖУ ТОРГОВЕЛЬНИХ АГЕНТІВ**

№ з/п торговельного агента	Обсяг продажу за квартал, тис. грн	Рівень лояльності, балів
1	269,1	4,5
2	258,2	3,9
3	376,2	4,7
4	286,4	4,4
5	245,6	4,1
6	224,1	3,7
7	352,4	4,6
8	275,5	3,7
9	258,1	3,9

№ з/п торговельного агента	Обсяг продажу за квартал, тис. грн	Рівень лояльності, балів
10	228,3	3,5
11	340,7	4,8
12	284,4	3,9
13	247,6	3,8
14	225,8	3,7
15	330,3	4,6
16	276,9	3,7
17	236,4	3,2
18	224,6	3,1
19	185,2	2,9
20	272,6	3,9

4. Побудувати *економіко-математичну модель* для оцінки впливу найбільш значущих факторних ознак, зокрема рівня лояльності працівників до підприємства, на результативну ознаку (результати праці). Економіко-математичні моделі дають змогу прогнозувати зміну результативної ознаки залежно від зміни факторних ознак. Зокрема, можна спрогнозувати, як змінюватимуться результати праці у разі підвищення або зниження рівня лояльності працівників до підприємства.

10.3. Витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця

Витрати, пов'язані з формуванням позитивного бренду роботодавця, вміщують витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця. Витрати, як і зиски, можна визначати щодо окремих заходів з формування позитивного бренду роботодавця і програми (комплексу заходів) загалом за визначений період часу.

У процесі визначення витрат потрібно враховувати такі фактори:

- складові витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця;
- часовий період, за який визначаються витрати;
- ставку дисконтування у разі підсумовування витрат (для приведення минулих витрат до теперішнього періоду).

Імовірні статті витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця:

— витрати на формування (добір, навчання тощо) та утримання (заробітна плата, сплата єдиного соціального внеску, соціальний пакет, відрядження, стажування, організація робочого місця тощо) фахівців з управління брендом роботодавця;

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

— витрати на організацію практики та стажування студентів на підприємстві, надання стипендій талановитим студентам, проведення співробітниками підприємства лекцій, тренінгів, семінарів 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 основної заробітної плати, надання соціального пакета, планування кар'єри, формування та підготовка резерву на заповнення керівних посад тощо);

— витрати на проведення семінарів і тренінгів зі співробітниками підприємства з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій, розроблення плану заходів щодо реалізації концепції 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, розроблення логотипу тощо;

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

У процесі визначення витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця варто враховувати *недоодержаний*

підприємством дохід у разі залучення керівників, зокрема топ-менеджерів, до розроблення програми формування позитивного бренду роботодавця. Визначається аналогічно розрахунку недоо-держаного доходу у зв'язку з виконанням керівником функцій добору персоналу.

Під час визначення витрат потрібно пам'ятати, що частина з них можуть бути *одноразовими*, а частина — *постійними*. При-міром, для організації роботи з управління брендом роботодавця потрібно ввести до штату служби персоналу дві штатні одиниці — фахівців з управління брендом роботодавця, які підпорядковува-тимуться керівникові служби персоналу. Витрати, пов'язані з уведенням двох штатних одиниць, будуть одноразовими. При цьому можна розглядати кілька альтернативних варіантів запов-нення вакансій: пошук і відбір потрібних фахівців власними зу-силлями підприємства, звернення до послуг рекрутингового аге-нтства або направлення на навчання власних працівників для здобуття необхідних компетенцій з управління брендом робо-давця. Витрати на заробітну плату фахівців, сплату єдиного соці-ального внеску, соціальний пакет, організацію робочих місць бу-дуть постійними.

Варто також взяти до уваги, що окремі заходи та програми можуть розроблятися та реалізовуватися з використанням *наяв-них на підприємстві ресурсів* (людських, матеріально-технічних, часових) за рахунок ощадливішого та ефективнішого їх викорис-тання, а окремі потребують *додаткових витрат*. У зв'язку з цим не всі статті витрат потрібно включати у загальні витрати, пов'язані з реалізацією програм формування позитивного бренду роботодавця. Наприклад, у штаті служби персоналу є чотири фа-хівці, які опікуються розвитком корпоративної культури. Керів-ництво прийняло рішення, що двоє з цих фахівців вирішувати-муть питання формування позитивного бренду роботодавця, зокрема з використанням потенціалу корпоративної культури. У разі якщо такі фахівці потребують додаткової підготовки, то ви-трати на їх навчання потрібно враховувати під час визначення за-гальних витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця. Інших *додаткових* коштів на залучення потрібних фахівців, оплату їхньої праці підприємство не витратить.

Наведемо інший приклад. Досліджуючи причини нелояльної поведінки працівників підприємства, співробітники служби пер-соналу встановили, що бракує зворотного зв'язку та взаєморозу-міння працівників з безпосередніми керівниками. Для побудови ефективних комунікацій між керівниками та їхніми підлеглими

фахівці навчального центру підприємства розробили та провели тренінги для керівників різних рівнів управління. Навчальні програми були розроблені та проведені з використанням власних ресурсів (людських, матеріально-технічних тощо), зважаючи на неповну завантаженість тренінгового центру.

10.4. Визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця

Для визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду 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.

Процедура аналізу за методом витрати-зиски містить такі етапи:

- визначення зисків та вартісна їх оцінка з урахуванням фактора часу;
- визначення витрат та вартісна їх оцінка також з урахуванням фактора часу;
- зіставлення величини зисків з розміром витрат.

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

$$R = \frac{D_t - B_t}{B_t} \cdot 100\%,$$

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

B_t — величина витрат протягом періоду t .

Приміром, однією з цільових груп компанії визначено студентів вишів. З метою формування позитивного бренду роботодавця серед студентів і залучення найперспективніших з них компанія організувала День відчинених дверей. Для участі у цьому заході було відібрано найліпших серед студентів, які виявили бажання взяти в ньому участь, на основі вивчення резюме та мотивованого листа. На організацію Дня відчинених дверей компанія витратила 20 000 грн. На цьому заході було проведено конкурс на ліпший

проект заходів вирішення певної проблеми. Шістьох найліпших студентів було запрошено пройти стажування в компанії з перспективою працевлаштування. Вартість стажування одного студента становила 3000 грн. Після успішного проходження студентами стажування вони були запрошені на роботу на різні вакансії. У середньому компанія витрачає 9000 грн на заповнення однієї вакансії.

Зиски від проекту (економія на доборі персоналу) дорівнюють $9000 \cdot 6 = 54\,000$ грн. Треба зазначити, що це — мінімальні зиски, без урахування посилення лояльності до бренду роботодавця потенційних кандидатів, які взяли участь у Дні відчинених дверей.

Сумарні витрати на проведення Дня відчинених дверей та стажування студентів, яких компанія прийняла на роботу, становлять $20\,000 + 3000 \cdot 6 = 38\,000$ грн.

Рентабельність проекту дорівнює $\frac{54000 - 38000}{38000} \cdot 100\% = 42,1\%$.

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

Дисконтування — це процедура приведення вартості різних об'єктів у часі: теперішньої вартості до майбутньої, і навпаки. Дисконтування передбачає застосування коефіцієнта дисконтування (відсоткової ставки) до суми капіталу або до права на такий капітал.

В основі розуміння процесу дисконтування 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

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

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

де PV — теперішня вартість активу;

i — індекс ставки відсотка, або ставка дисконтування.

Відповідно теперішня вартість активу визначається за формулою

$$PV = \frac{FV}{1+i}.$$

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) і розраховується за формулою

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

де n — кількість періодів часу.

Якщо капіталовкладення відбуваються одноразово, то чиста приведена вартість, тобто чистий дохід від інвестицій, визначається за формулою

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} - B.$$

Інвестиції у формування позитивного бренду роботодавця є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх зисків є більшою від величини витрат:

$$\sum_{t=0}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} > B.$$

Рентабельність інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця визначається діленням чистої приведеної вартості на витрати і множенням на 100 %:

$$R = \frac{NPV}{B} \cdot 100\%$$

Що вищий показник рентабельності, то доцільнішими є інвестиції у формування позитивного бренду роботодавця.

В економічній науці використовується також поняття **неповертливих витрат**. Надмірне захоплення та додаткові вкладання

коштів у певний проект не завжди приносять віддачу від таких інвестицій. Приміром, для формування позитивного бренду 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. Разом з тим додаткові вкладання коштів у рекламу підприємства як місця роботи можуть не принести такої самої додаткової віддачі.

10.5. Зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства

У процесі аналізу рентабельності інвестицій у бренд роботодавця потрібно взяти до уваги взаємозв'язок між брендом роботодавця і товарним брендом та іміджем підприємства загалом. Розвиток працівників, їх задоволеність роботою та прихильність до організації впливають на цінність компанії в очах споживачів, а отже, і на дохід (рис. 10.3).

Численні результати досліджень підтверджують, що позитивне ставлення працівника до роботи та підприємства сприяє налагодженню добрих взаємовідносин зі споживачами, позитивно впливає на лояльність споживачів і результати діяльності підприємства.

Згідно з результатами дослідження компанії *Sears* збільшення задоволеності працівника роботою на 5 % приводить до зростання на 1,3 % задоволеності споживача, що, своєю чергою, збільшує на 0,5 % прибуток компанії.

За даними компанії *Gallup* колективи працівників з високим рівнем задоволеності часто демонструють показники вищі за середні щодо таких характеристик:

- лояльність споживачів (на 56 %);
- продуктивність (на 50 %);
- утримання працівника в компанії (на 50 %);
- безпека праці (на 50 %);
- дохідність (на 33 %).

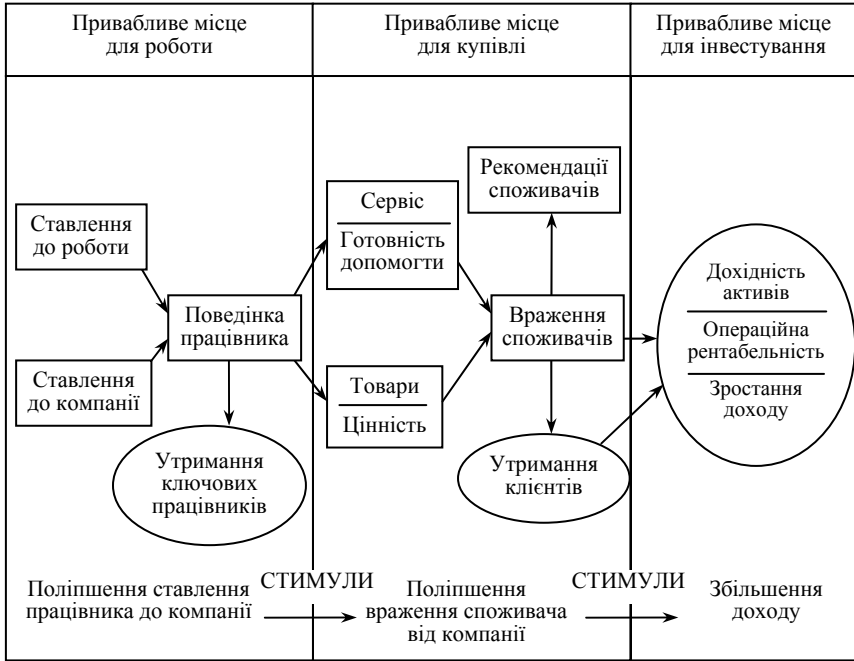


Рис. 10.3. Взаємозв'язок між задоволеністю працівника роботою, задоволеністю споживачів та результатами діяльності підприємства¹

На основі дослідження діяльності 1300 філіалів керівництво банку *Imperial Bank of Commerce* встановило, що збільшення лояльності працівника на 5 % призводить до збільшення лояльності споживача на 2 %, що, своєю чергою — до зростання доходу на 2 %, а для банку це становить 72 млн дол. на рік².

У зв'язку з цим можна стверджувати, що вкладання коштів у формування позитивного бренду роботодавця приносить зиск у формі зростання лояльності споживачів до продукції (послуг) підприємства, а також клієнтів, постачальників до підприємства як ділового партнера, що впливає на його доходи.

¹Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с. англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — С. 116.

²Там само. — С. 115–118.

Формування позитивного бренду роботодавця потребує певних ресурсів: коштів, людських ресурсів, часу. Підприємство, вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, очікує дістати певну вигоду від таких витрат. У зв'язку з тим, що бренд роботодавця може приносити вигоду підприємству, зокрема у вигляді збільшення доходу, тому його [бренд роботодавця] можна розглядати з позиції теорії капіталу.

Капітал бренду роботодавця — сукупність сформованих за допомогою інвестицій привабливих характеристик підприємства як місця роботи, які 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 і завдяки цьому впливають на зростання доходів підприємства.

Вкладаючи кошти в програми формування позитивного бренду роботодавця, підприємство очікує, що вигода перевищить витрати на розроблення та реалізацію проектів, програм і окремих заходів. Зиски від формування позитивного бренду роботодавця підприємство може одержати у формі: збільшення доходу завдяки поліпшенню результатів праці, технічних характеристик, якості продукції (робіт, послуг), зменшенню додаткових витрат на добір, адаптацію і навчання нових працівників, зменшенню витрат унаслідок неукомплектованості персоналу, зменшенню витрат на залучення працівників за рахунок поліпшення іміджу підприємства на ринку праці тощо. Крім того, вкладання коштів у програми формування позитивного бренду роботодавця приносить соціальний ефект, який виявляється в поліпшенні соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня задоволення роботою та довіри працівників до керівництва, підвищенні стабільності персонального складу підприємства та ін.

Процедура визначення зисків підприємства у вигляді додаткового доходу від програми формування позитивного бренду роботодавця містить такі етапи: порівняння результатів діяльності підприємства з результатами діяльності конкурентів до реалізації програми; зіставлення результатів після реалізації програми з відповідними показниками до її реалізації; аналіз динаміки аналогічних показників конкурентів; порівняння темпів зміни результатів діяльності підприємства з темпами зміни результатів діяльності конкурентів.

Для визначення ймовірного впливу програм формування позитивного бренду роботодавця на збільшення доходу підприємства за рахунок поліпшення результатів праці важливо також визначити варіацію (різницю) впливу результатів праці найефективніших працівників і працівників із середнім рівнем ефективності на результати діяльності підприємства.

Якщо запровадження програм формування позитивного бренду роботодавця приводить до скорочення плинності персоналу, то це знижу-

ватиме витрати та втрати підприємства, пов'язані із заповненням вакансії, а отже, в такому разі їх можна розглядати як зиски (вигоди). Витрати підприємства, пов'язані із заповненням вакансії (що виникає внаслідок звільнення працівників), включають власне витрати та можливі збитки (втрати) від недоодержаного доходу.

Ще один важливий результат реалізації програм формування позитивного бренду роботодавця — підвищення лояльності персоналу, яке сприяє закріпленню, посиленню мотивації працівників і поліпшенню результатів праці. Для визначення впливу лояльності працівників на результати праці можна використати кілька методичних підходів: аналіз динаміки зміни рівня лояльності та показників, які характеризують результати праці; статистичний аналіз впливу рівня лояльності працівників на результати праці.

Витрати, пов'язані з формуванням позитивного бренду роботодавця, включають витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця. Імовірні статті витрат: на утримання фахівців з управління брендом роботодавця, внутрішні та зовнішні комунікаційні заходи, організацію практики та стажування студентів, поліпшення системи управління персоналом, підтримання контактів з колишніми співробітниками, випуск сувенірної продукції, участь у конкурсах.

Для визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця можна скористатися методом аналізу витрат-зисків. Процедура аналізу за цим методом містить такі етапи: визначення зисків і вартісна їх оцінка; визначення витрат та вартісна їх оцінка; зіставлення величини зисків із розміром витрат. Якщо результати (зиски) від інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця та витрати зафіксовані в межах різних часових періодів, то для приведення їх до одного моменту часу в економічних розрахунках використовується метод дисконтування.

У процесі аналізу рентабельності інвестицій у бренд роботодавця потрібно взяти до уваги взаємозв'язок між брендом роботодавця і товарним брендом та іміджем підприємства загалом. Розвиток працівників, їх задоволеність роботою та прихильність до організації впливають на цінність компанії в очах споживачів, а отже, і на дохід. Численні результати досліджень підтверджують, що позитивне ставлення працівника до роботи та підприємства сприяє налагодженню добрих взаємовідносин зі споживачами, позитивно впливає на лояльність споживачів та результати діяльності підприємства.

Терміни і поняття

Асоціації з брендом роботодавця

Витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця

Дисконтування

Економіко-математична модель

Збитки від недоодержаного доходу
Зиски від формування позитивного бренду роботодавця
Капітал бренду роботодавця
Коефіцієнт взаємної спряженості
Коефіцієнт кореляції Пірсона
Лояльність до бренду роботодавця
Майбутня вартість
Метод аналізу витрат-зисків
Неповернуті витрати
Одноразові витрати
Постійні витрати
Приведена вартість
Рентабельність інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця
Рівень обізнаності про бренд роботодавця
Сприйняття досвіду роботи
Статистичний аналіз
Таблиця взаємної спряженості
Теперішня вартість

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність поняття «капітал бренду роботодавця».
2. Дайте характеристику складовим моделі капіталу бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном.
3. Наведіть етапи взаємодії цільової аудиторії з підприємством.
4. Поясніть, чому для формування капіталу бренду роботодавця важливо, щоб представники різних цільових груп дістали позитивне враження про організацію як місце роботи на всіх етапах співпраці з підприємством.
5. Перелічіть зиски підприємства у вигляді додаткового доходу від формування позитивного бренду роботодавця.
6. Наведіть показники, які характеризують соціальний ефект від програм формування позитивного бренду роботодавця.
7. Розкрийте процедуру визначення зисків підприємства у вигляді додаткового доходу від формування позитивного бренду роботодавця.
8. Поясніть, які вигоди здобуває підприємство від підвищення стабільності персонального складу.
9. Наведіть складові витрат, пов'язані з пошуком, відбором, адаптацією та навчанням новоприйнятих працівників.
10. Перелічіть зиски підприємства від підвищення лояльності персоналу.
11. Розкрийте методичні підходи до визначення впливу лояльності працівників на результати праці.

12. Наведіть статті витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця.
13. Розкрийте процедуру визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця.
14. Обґрунтуйте доцільність застосування процедури дисконтування у процесі визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця.
15. Поясніть зв'язок між лояльністю працівників і лояльністю споживачів та результатами діяльності підприємства.

Завдання для індивідуальної роботи

1. Сформууйте набір показників для оцінювання соціально-економічної ефективності різних програм щодо формування позитивного бренду роботодавця.
2. Сформууйте перелік одноразових і постійних витрат на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця.
3. За даними табл. 10.2 з використанням інструмента *Регресія* пакета *Аналіз даних* програми *Microsoft Office Excel* побудуйте економіко-математичну модель залежності обсягів продажу торговельних агентів за квартал від рівня їхньої лояльності.
4. Зобразіть схематично процедуру визначення рентабельності інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця.
5. Розробіть інструментарій дослідження зв'язку між індексом бренду роботодавця підприємства та основними фінансовими показниками.

Література для поглибленого вивчення

1. *Бруковская О.* HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2011. — 272 с.
2. *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.
3. *Гришнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Гришнова. — К. : Знання, КОО, 2001. — 254 с.
4. *Мансуров Р.* HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Мансуров. — СПб. : БХВ-Петербург, 2011. — 210 с.
5. *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.
6. *Минчингтон Б.* HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон ; пер. с англ. — М. : Юнайтед Пресс, 2011. — 280 с.

Адаптація новоприйнятих працівників 115
Аналіз PESTEL 50
Аналіз статистики звернень кандидатів 54
Аналітична інформація 45
Аналітичні засоби комунікації 141
Анкета 149
Анкетування 52, 148, 225
Асоціації з брендом роботодавця 215
Аутплейсмент 131
Аутсорсингові компанії 82

Бренд 16
Бренд роботодавця 17, 18
Брендування 17
Брифінг 203

Вакансії провідних компаній 97
Вимоги до компетенцій 173
Витрати на розроблення та реалізацію концепції бренду роботодавця 228
Відповідальність 169
Внутрішні засоби комунікації 141
Внутрішні інструменти формування позитивного бренду роботодавця 74
Внутрішні комунікації 138, 169
Внутрішній імідж керівника 192
Внутрішній образ людини 189
Внутрішня цільова аудиторія 34

Гарячі вакансії 97

День відчинених дверей 89
Директивна інформація 45
Дисконтування 232
Ділове спілкування 204
Діловий етикет 197
Ділові переговори 204

Добір персоналу 110
Друковані засоби масової інформації 95

Економіко-математична модель 228
Електронні засоби масової інформації 95
Електронні комунікації 90

Завдання формування бренду роботодавця 30
Завершальне інтерв'ю 130
Засоби комунікації 80
Засоби масової інформації 95, 199
Збитки від недоодержаного доходу 223
Збори трудового колективу 154
Зв'язки з громадськістю 80
Звільнення працівників з роботи 127
Зворотний зв'язок 142, 147
Зиски від формування позитивного бренду роботодавця 219
Зовнішні засоби комунікації 80
Зовнішні інструменти формування позитивного бренду роботодавця 74
Зовнішній імідж керівника 193
Зовнішній образ людини 189
Зовнішня цільова аудиторія 34

Ідентичність 16
Імідж 16
Імідж керівника 191
Імідж людини 189
Імідж організації 16
Іміджева реклама 96
Інструменти формування позитивного бренду роботодавця 74
Інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду 112
Інформаційна база конкурентів 49
Інформаційні засоби комунікації 141

Кадровий резерв 120
Капітал бренду роботодавця 214
Кар'єрне зростання 120
Кваліфікаційні вимоги 170
Клуб теперішніх і колишніх співробітників 131
Ключові показники ефективності 179
Коефіцієнт взаємної спряженості 227
Коефіцієнт кореляції Пірсона 227
Компенсаційна політика 121
Компенсаційний пакет 121
Комунікативні інструменти 142
Комунікаційний аудит (моніторинг) 140

Конкурентні переваги підприємства на ринку праці 64
Конкурентоспроможність 40
Конкурентоспроможність підприємства на ринку праці 40
Конференція 88
Концепція 28
Концепція бренду роботодавця 28
Корпоративна культура 124
Корпоративне видання 143
Корпоративне свято 156
Корпоративний захід 155
Корпоративний сайт 91
Корпоративні компетенції 173

Легальні методи одержання інформації про конкурентів 47
Лояльність до бренду роботодавця 108, 216
Лояльність працівників 108, 225, 234

Майбутня вартість 232
Маркетингові дослідження в управлінні персоналом 41
Матриця позицій бренду роботодавця 57
Мережні ресурси 90, 203
Метод аналізу витрат-зисків 231
Метод фокус-груп 53, 71
Методи дослідження бренду роботодавця 51
Методи формування ціннісної пропозиції 71
Модель налагодження взаємин зі звільненими працівниками 127
Моніторинг 54, 148
Моніторинг інформації в соціальних мережах 54

Навчальні заклади 80
Навчання працівників 116, 155, 181, 196
Наймання працівників на роботу 113
Нарада 152
Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій» 163
Нелегальні методи одержання інформації про конкурентів 48
Неповернуті витрати 233
Неформальні комунікаційні мережі 99

Оглядова інформація 45
Одноразові витрати 230
Опис посади 164
Опитування 52, 148
Організаційні засоби комунікації 141
Особистісні компетенції 175
Оцінювання кандидатів на вакантну посаду 112

Оцінювання поточної діяльності 175
Оцінювання проектів щодо формування позитивного бренду роботодавця 180

Партнери на ринку праці 80
Перепідготовка працівників 116
Персоніфікація 71
Підвищення кваліфікації 116
Підготовка наступників 131
Підготовка фахівців у сфері управління брендом роботодавця 181
Підтримання контактів з колишніми працівниками 131
План випуску видання 147
План заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця 73
Погляд з ліпшого боку 71
Позиціонування бренду роботодавця 63
Позиціонування керівника 194
Посадові обов'язки 166
Постійні витрати 230
Потреби цільової аудиторії 35, 64, 146
Права 168
Працевлаштування 113
Презентація 87
Прес-конференція 202
Прес-реліз 200
Приведена вартість 233
Професійне зростання 116
Професійні компетенції 174
Публічний виступ 205

Результати діяльності фахівця з управління брендом роботодавця 176
Реклама 95, 112
Рекомендаційна інформація 45
Рекрутингові агентства 50, 55, 85
Рентабельність інвестицій у формування позитивного бренду роботодавця 231
Репутація 16
Рівень обізнаності про бренд роботодавця 215
Розвиток персоналу 116

Сайт з працевлаштування 93
Сарафанне радіо 99
Сегментування цільової аудиторії 34
Система збалансованих показників 179
Система управління ефективністю 178
Складові іміджу керівника 191
Служба персоналу 32, 162

Соціальна мережа 93
Соціальний пакет 124
Сприйняття досвіду роботи 215
Статистичний аналіз 226

Таблиця взаємної спряженості 227
Телефонна розмова 207
Теперішня вартість 233
Товарний бренд 17, 19
Торгова марка 17
Тренінгові компанії 87
Трудовий договір 113

Уведення працівника в посаду 113
Управлінські компетенції 174, 191

Фахівець з управління брендом роботодавця 32, 164

Цілі позиціонування 195
Цілі формування бренду роботодавця 30
Цільова аудиторія 33, 146, 195
Ціннісна пропозиція роботодавця 66
Цінності підприємства 68

Ярмарок вакансій 82

HR-брендування 18
HR-логотип 71
HR-розвідка 50
HR-слоган 71

PR-кампанія 80, 146, 198

VIP-вакансії 97

**БЛАНК ЗАЯВКИ НА УЧАСТЬ
У ПРЕМІЇ «HR-бренд Україна 2015»**

**1. Зазначте найменування компанії-номінанта
(бренд / юридичне найменування)**

--

2. Зазначте, хто є заявником на номінування компанії на Премію

Компанія	
Компанія та Компанія-клієнт	
Рекламне агентство	
Консалтингове агентство	

3. Номінація (позначте «+»):

«СТОЛИЦЯ» — проект, реалізований у Києві	
«РЕГІОН» — проект, реалізований в одному чи кількох регіонах України, за винятком Кієва	
«УКРАЇНА» — проект, реалізований в одному чи кількох регіонах України, включаючи Київ	
«СВІТ» — проект, реалізований в Україні та хоча б в одній іншій країні	

4. Зазначте розмір компанії

Загальна чисельність персоналу компанії-номінанта	Загальна чисельність персоналу в групі компаній (зазначити лише в тому разі, якщо компанія міжнародна або входить до групи компаній)

5. Коротка довідка про компанію (до 500 знаків)

--

6. Опишіть, яким чином компанія турбується про свій імідж роботодавця (інформація для Жюрі, не більше ніж 1000 знаків)

--

**ПРОЕКТ, ЯКИЙ НОМІНУЄТЬСЯ НА ПРЕМІЮ
«HR-БРЕНД Україна 2015»**

1. Найменування проекту

--

2. Мета й період реалізації проекту

--

3. Завдання проекту

У цьому блоці важливо описати завдання проекту в розрізі впливу на бізнес-показники компанії

Завдання	Бізнес-показник (кількісний або якісний)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

4. Передумови запуску проекту

У цьому блоці важливо описати вихідну ситуацію (чому необхідно було розпочати проект, як здійснювалася передпроектна підготовка чи дослідження проблем?)

1.
2.
3.

5. Цільова аудиторія

Опишіть цільову групу, на яку скерований проект, а також за потреби супутні групи, на які впливає проект (співробітники підрозділу чи компанії загалом, групи людей, які пов'язані зі співробітниками компанії, кандидати й потенційні співробітники компанії, соціальні/громадські організації). Чому саме цю групу вибрали як цільову?

1. Основна цільова аудиторія:

2. Супутня група співробітників (людей), на яку впливає проект:

6. Сутність проекту

Коротко опишіть сутність (ідею) проекту та його архітектуру (концепт). Дозволяється використовувати схему для ілюстрації загальної логіки проекту

7. Опис алгоритму впровадження проекту, кроки (етапи) реалізації проекту, ролі учасників підготовки та реалізації проекту (не більше ніж 2000 знаків)

8. Інструментарій, який використовувався для реалізації цього проекту (якщо може бути застосовано)

Матеріальні види мотивації <i>(опишіть, які саме; наприклад: якщо нагороджуєте цінним призом, можете зазначити яким; якщо виплачуєте бонус/премію в межах проекту, зазначте у % співвідношенні до постійної частини ЗП)</i>	
Нематеріальні види мотивації <i>(опишіть, які саме)</i>	
Навчання, тренінги <i>(опишіть, які саме)</i>	

Методи просування та PR (інструменти комунікації та просування; інтернет-інструменти, зовнішня реклама, спеціальні акції, інше)	
---	--

Примітка: Зробіть посилання та додайте матеріали, які підтверджують роботу над проектом. Для повнішого висвітлення проекту: зміст тренінгів, тези програм, медіаплан, рекламні зразки, план рекламної кампанії, фотоматеріали, інше.

9. Бюджет проекту

Опишіть, які ресурси були залучені для підготовки та запуску проекту, його супроводу. Це можуть бути люд.-год, час, грошові одиниці, обсяг продукції/витратні матеріали/запаси...

Стаття бюджету	Одиниця виміру	Розмір бюджету	Коментар (за потреби)
1. Етап підготовки та запуску проекту			
2. Етап реалізації (супроводу) проекту			

10. Результати та оцінка ефективності

Результати мають бути прямо пов'язані з поставленими завданнями (дублює завдання з блоку 3 і вказує за ними результати, а також за потреби зазначає додаткові результати, одержані в межах проекту).

Важливо показати вплив проекту на показники компанії (фінансові, якісні, ті, що поліпшують процеси в компанії, спрямовані на ефективність діяльності співробітника чи групи людей та інші)

Поставлене завдання	Досягнутий результат (кількісний / якісний)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

Необхідно зробити посилання на джерела, які підтверджують надані дані.

10. Відгуки внутрішніх замовників проекту

За можливості навести відгуки (цитати) учасників проекту, цільової аудиторії, спонсору чи іншої заінтересованої особи (групи осіб) проекту.

11. Короткий опис проекту, який номінується

Анонс для публікації у відкритому доступі на офіційному сайті «Премії HR-бренд» і буклеті проектів (не більше ніж 1500 знаків)

Найменування компанії:

Найменування проекту:

Автори проекту:

Анонс проекту:

Перелік додаткових матеріалів

1. Презентація проекту (обов'язково має бути надана, формат довільний: відео, презентація PowerPoint, pdf тощо).

2. Будь-які додаткові матеріали, які стосуються проекту, в електронному вигляді, загальний обсяг не більше ніж 1 ГБ. Надаються за бажанням.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

Серед номінантів і партнерів конкурсу «Премія HR-бренд» буде поширено каталог з описом досвіду роботи щодо формування HR-бренду провідних компаній.

Ми переконані, що ця інформація буде корисною усім, хто працює з репутацією своєї компанії як роботодавця.

Якщо Ви не хочете поширення будь-якої інформації, зазначеної в бланку заявки, повідомте про це Оргкомітет Премії, зробивши позначку в потрібних пунктах бланку заявки. **Інформація, помічена «конфіденційно», розголошуватися та публікуватися в Банку проектів не буде.**

Оргкомітет Премії не приймає претензій щодо поширення інформації, наведеної в пунктах, що не помічені заявником як конфіденційні. У разі якщо весь бланк позначено як конфіденційний, він може бути не взятий на розгляд Журі.

Підтвердження наданої інформації

Від імені компанії « _____ » підтверджую вірогідність і точність інформації, наведеної в розділах «Мета та завдання» і «Результати», а також, що цей проект справді був реалізований на українському ринку із січня 2014 до _____ 201_ рр.

Дозволяю використовувати надані дані Оргкомітетом у навчальних і дослідних цілях, за винятком інформації, позначеної як конфіденційна.

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Посада _____

Дата __/__/2015

ПОЛОЖЕННЯ про конкурс «Краще Корпоративне Медіа України»¹

Загальні правила

1.1. Конкурс «Краще Корпоративне Медіа України» (далі — Конкурс) є спеціальним проектом Асоціації Корпоративних Медіа України.

1.2. Цілі проведення Конкурсу

— обмін досвідом та сприяння підвищенню рівня корпоративних медіа;

— підвищення престижу роботи в сегменті корпоративних медіа;

— заохочення найуспішніших компаній, які переконалися на власному досвіді в ефективності цього комунікаційного та управлінського інструменту;

— привертання уваги ділової громадськості до вирішення проблем професійного становлення та розвитку корпоративних медіа в Україні.

2. Організатор Конкурсу

Організатором є Асоціація Корпоративних Медіа, яка визначає умови проведення Конкурсу, а також формує Оргкомітет та Журі Конкурсу.

3. Учасники Конкурсу

3.1. Право на участь у Конкурсі мають співробітники відділів маркетингу, реклами, зв'язків з громадськістю, управління людськими ресурсами, які представляють друковані корпоративні газети та журнали, а також річні звіти, фільми та інтернет-сайти, блоги, електронні видання, книги, календарі, листівки, фільми, які випускає компанія як корпоративне медіа.

3.2. Аплікаційну форму наведено в розділі «Оформлення заявки». Заявки на участь подаються в Оргкомітет Конкурсу.

4. Вимоги до корпоративних видань, які подаються на Конкурс

4.1. Мова конкурсних робіт — українська, російська.

4.2. Робота має бути подана у вигляді оригіналу (не менше 8 екземплярів) відповідного корпоративного медіа (друкованого медіа чи фільму) і супроводжуватися заповненою заявкою на участь у Конкурсі на фірмовому бланку компанії.

4.3. Електронні видання (газети, журнали) мають бути подані у форматі PDF-файлу.

¹ <http://www.acmu.com.ua/contest/regulations/>

4.4. На Конкурс можуть бути подані корпоративні газети та журнали, які вийшли друком після 25 листопада 2014 р.

4.5. На Конкурс можуть бути подані корпоративні календарі (настільні та настінні) на 2015 чи 2016 роки.

4.6. На Конкурс можуть бути подані корпоративні річні звіти за 2014 чи 2015 роки.

4.7. На Конкурс можуть бути подані корпоративні книги, видані протягом 2012–2015 рр.

4.8. Інтернет-проекти (сайти, портали, блоги, fb-сторінки) подаються прямим посиланням на відповідний ресурс в інтернет-мережі.

4.9. Конкурсні роботи не рецензуються і не повертаються їх авторам. Оргкомітет може вести листування з учасниками Конкурсу за власною ініціативою.

5. Критерії оцінювання конкурсних корпоративних медіа

5.1. Конкурсні роботи оцінюються за такими основними критеріями:

5.1.1. Відповідність вимогам п. 4.

5.1.2. Спроможність сформулювати образ компанії, вплинути на сприйняття бренду компанії цільовою аудиторією.

5.1.3. Творчий підхід у виконанні (оригінальність дизайну проекту у поєднанні з відповідністю сутності корпоративного бренду).

5.1.4. Наявність ексклюзивних елементів, які посилюють вплив на цільову аудиторію медіа-проекту (зміст, дизайнерські рішення, креативність оформлення, зручність навігації тощо).

5.2. Оцінка поданих на Конкурс робіт Журі є остаточною і оскарженню не підлягає.

6. Терміни та основні етапи проведення Конкурсу

6.1. Конкурс проводиться з 5 січня по 30 жовтня 2015 р.

6.2. На Конкурс приймаються роботи до 15 жовтня 2015 р. включно.

6.3. Церемонію нагородження переможців і лауреатів Конкурсу буде проведено у листопаді 2015 р. в Києві.

7. Оргкомітет Конкурсу

7.1. Оргкомітет Конкурсу формують співорганізатори Конкурсу.

7.2. Завдання Оргкомітету:

7.2.1. Повідомлення потенційних учасників про проведення Конкурсу.

7.2.2. Прийняття конкурсних робіт.

7.2.3. Повідомлення потенційних учасників про поточний стан справ.

7.2.4. Передавання поданих на Конкурс робіт Журі.

7.2.5. Організація церемонії нагородження переможців.

7.2.6. Сприяння висвітленню підсумків Конкурсу в засобах масової інформації.

8. Журі Конкурсу

8.1. Журі формується рішенням Організатора.

8.2. Журі проводить експертизу поданих на Конкурс робіт та оцінює їх. Методика оцінювання розробляється Журі, погоджується з Оргкомітетом та затверджується Організатором.

8.3. До експертизи конкурсних робіт Журі має право залучати додатково експертів. Висновки експертів про якість конкурсних робіт надаються ними в письмовому вигляді кожному члену Журі і мають рекомендаційний характер.

8.4. Журі визначає переможців Конкурсу під час незалежного експертного оцінювання конкурсних робіт за основними критеріями.

9. Умови участі в Конкурсі

9.1. Участь в конкурсі «Краще Корпоративне Медіа України 2015» для членів Асоціації Корпоративних Медіа є безкоштовним.

9.2. Організаційний збір для компаній та організацій, які не є членами Асоціації, за участь у номінації «Корпоративна газета, журнал, дайджест, річний звіт, корпоративний фільм, корпоративна книга, корпоративний календар, сувенір» дорівнює 1610 грн.

Організаційний збір за участь у номінації «Електронне корпоративне видання, корпоративний сайт, корпоративний блог, корпоративний флеш-журнал, банківська платіжна карта, сторінка компанії у facebook» дорівнює 970 грн.

9.3. У разі відмови від участі в Конкурсі за ініціативою конкурсанта конкурсна робота знімається з Конкурсу, організаційний збір поверненню не підлягає.

Щодо питань участі в Конкурсі звертатися до координатора проекту.

**Оформлення заявки
Аплікаційна форма для учасників
конкурсу «Краще корпоративне медіа України 2015»**

1. Інформація про учасника	
Найменування компанії, вид економічної діяльності	
Контактна особа (e-mail, телефон)	
2. Інформація про подану на конкурс роботу — корпоративне медіа	
Вид корпоративного медіа: друковане (газета, журнал, звіт, календар, книга, листівка), сайт, фільм, електронне медіа	
Цільова аудиторія	
Найменування корпоративного медіа	
Рік заснування корпоративного медіа	
Формат (розміри для друкованого, формат для фільму)	
Обсяг (кількість сторінок — для друкованого медіа, тривалість — для фільму)	
Періодичність виходу (для друкованого)	
Тираж (для друкованого)	
Регіон(и) розповсюдження (для друкованого)	
Контактна інформація учасника (поштова адреса з індексом та іменем одержувача) для відправлення бухгалтерської документації:	
— фактична адреса компанії — засновника медіа, телефон та e-mail	
— прізвище, ім'я, по батькові, телефон та e-mail головного редактора чи відповідального за випуск медіа	

Дозволяємо згадувати корпоративне видання нашої компанії як приклад у матеріалах Асоціації Корпоративних Медіа

_____ (_____) « ____ » _____ 2015 р.

М. П.

На розгляд приймаються тільки роботи за наявності оригіналу (не менше 8 екземплярів) друкованого корпоративного видання, які супроводжуються заповненою на фірмовому бланку компанії Аплікаційною формою

Методика оцінювання лояльності працівників¹

Опис методики

Методикою передбачено заповнення співробітниками організації опитувального листка, який складається з двох частин з 25 твердженнями, які характеризують три види лояльності: організаційну лояльність, професійну лояльність і лояльність до праці. У першій частині опитувального листка співробітникам пропонується оцінити твердження за 5-бальною шкалою з погляду ставлення співробітників до організації, в якій вони працюють: від 1 — «цілком не згоден» до 5 — «цілком згоден»; у другій частині такі само твердження оцінюються співробітниками стосовно до організації, в якій вони хотіли б працювати.

Бланк опитувального листка лояльності працівників до підприємства

Ставлення до організації, в якій Ви працюєте					Твердження	Ставлення до організації, в якій Ви хотіли б працювати				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1. Співробітники переконані, що працюють у чудовій організації					
					2. З таким самим успіхом будь-хто зі співробітників працював би і в іншій організації					
					3. Співробітники організації прагнуть удосконалювати свої професійні навички					
					4. Переваги організації над іншими є очевидними для співробітників					
					5. Найважливіші речі, які трапляються в житті співробітників, пов'язані з їхньою роботою					
					6. Будь-хто зі співробітників з легкістю залишить роботу в організації у разі наявності вигіднішої пропозиції					
					7. Одна із найважливіших цілей роботи співробітників в організації — стати професіоналом					
					8. Співробітники готові взяти на себе додаткове навантаження, якщо це необхідно організації					
					9. Репутація організації в очах співробітників є бездоганною					

¹ Баранская С. С. Методика измерения лояльности [Электронный ресурс] / С. С. Баранская // Психологические исследования. — 2011. — № 1 (15). — Режим доступа: <http://psystudy.ru>

Закінчення табл.

Ставлення, до організації, в якій Ви працюєте					Твердження	Ставлення до організації, в якій Ви хотіли б працювати				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					10. Робота — це те, чим співробітник має займатися більшу частину свого часу					
					11. Співробітники відчувають особисту відповідальність за всі успіхи та невдачі організації					
					12. Співробітники організації пишаються якістю її роботи					
					13. Щастя в житті співробітників здебільшого пов'язане з роботою					
					14. Труднощі з пошуком нового місця роботи — єдине, що тримає співробітників у цій організації					
					15. Співробітники віддають перевагу роботі суто у своїй професійній сфері					
					16. Проблеми організації сприймаються співробітниками як їхні особисті проблеми					
					17. Співробітники вважають працю важливою частиною їхнього життя					
					18. Багато співробітників вважають, що ця організація не заслуговує на відданість					
					19. Співробітники активно допомагають організації у вирішенні її проблем					
					20. Співробітники прагнуть працювати з повною самовіддачею					
					21. Співробітники з гордістю заявляють, що вони є частиною своєї організації					
					22. У співробітників організації немає відчуття будь-яких зобов'язань перед організацією					
					23. Співробітники відчувають задоволення від роботи за своєю професією					
					24. Життя співробітників є найціннішим тоді, коли вони захоплені своєю роботою					
					25. Головне в роботі співробітника — можливість використовувати свої професійні навички					

зні види робіт і не орієнтовані на розвиток в одній сфері професійної діяльності.

3. Рівні лояльності до праці:

- менше від 39 балів — низький;
- від 39 до 57 балів — середній;
- понад 57 балів — високий.

Високий рівень лояльності до праці свідчить про те, що праця сама по собі є однією з найважливіших цінностей для співробітників. Активна трудова діяльність є сенсом життя таких співробітників, вони прагнуть бути корисними та брати участь у різних видах діяльності.

Низький рівень лояльності до праці вказує на те, що для співробітників праця має другорядне значення. Такі співробітники уникають додаткових навантажень, ухиляються від виконання завдань. Працівники, скоріше за все, не працюватимуть, у разі якщо будуть забезпечені необхідними для комфортного життя матеріальними та нематеріальними благами.

Обробка результатів

1. Твердження № 2, 6, 14, 18, 22 (характеризують нелояльну поведінку) подано у вигляді інверсій; бали за даними твердженнями зараховуються у зворотному напрямі: за 1 бал — 5, за 2 — 4, за 3 — 3, за 4 — 2, за 5 — 1.

2. Підсумковий бал з організаційної лояльності розраховується додаванням балів, виставлених співробітником за відповіді на твердження № 1, 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22.

3. Підсумковий бал з професійної лояльності розраховується додаванням балів, виставлених співробітником за відповіді на твердження № 3, 7, 15, 23, 25, і множенням на 3.

4. Підсумковий бал з лояльності до праці розраховується додаванням балів, виставлених співробітником за відповіді на твердження № 5, 10, 13, 17, 24, і множенням на 3.

Інтерпретація результатів

1. Рівні організаційної лояльності:

- менше від 46 балів — низький;
- від 46 до 57 балів — середній;
- понад 57 балів — високий.

Високий рівень організаційної лояльності свідчить про те, що працівники загалом віддані своїй організації. Вони вважають правильним вибір компанії, визнають і поділяють її цінності та норми, хочуть бути обізнаними щодо стратегічних завдань і перспектив розвитку, прагнуть бути причетними до її справ. Співробітники відчувають відповідальність за результати діяльності організації й готові докладати власних зусиль для її успіху.

Низький рівень організаційної лояльності вказує на те, що співробітники розглядають компанію лише як тимчасове місце роботи. Такі співробітники легко залишають організацію у разі виникнення проблем, вони не вважають за потрібне поділяти відповідальність за невдачі та успіхи своєї організації, брати участь у її житті та докладати зусиль для поліпшення результатів роботи та розвитку організації.

2. Рівні професійної лояльності:

- менше від 51 бала — низький;
- від 51 до 63 балів — середній;
- понад 63 бали — високий.

Високий рівень професійної лояльності свідчить про прагнення співробітників удосконалюватись і розвиватись у своїй професійній сфері. Одними з основних завдань співробітників є підвищення фахової майстерності та кар'єрне зростання. Співробітники прагнуть працювати винятково у вибраній сфері діяльності й постійно вдосконалювати свої професійні навички.

Низький показник професійної лояльності вказує на те, що сфера діяльності не є значущою для співробітників. Вони готові виконувати рі-

Навчальне видання

ЦИМБАЛЮК Світлана Олексіївна

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

Навчальний посібник

Редактор *Н. Путівкіна*
Художник обкладинки *С. Мироненко*
Коректор *І. Савлук*
Верстка *О. Ковальчук*

Підписано до друку 21.12.15. Формат 60×84/16.
Ум. друк. арк. 14,93. Зам. № 15-5103

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

Для нотаток