

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-БРЕНДИНГ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Навчальний посібник

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»

Укладач: Т.В. Павленко

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського

2022

Рецензент	<i>Царьова Т.О., канд.ек.наук., доцент кафедри промислового маркетингу</i>
Відповідальний редактор	<i>Борданова Л.С., канд. ек. наук, старший викладач кафедри економічної кібернетики</i>

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 4 від 07.04.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 8 від 28.03.2022 р.)*

Павленко Тетяна Володимирівна, канд. ек. наук., доцент

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-БРЕНДИНГ:

конспект лекцій

Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «**Маркетинг персоналу та HR-брендинг**» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці»

/ Т.В. Павленко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 97с.

У навчальному посібнику висвітлено сутність маркетингу персоналу, його принципи, функції, та завдання, основи маркетингових досліджень на ринку праці, розглянуто джерела покриття потреби у персоналі підприємства. Приділено увагу питанням оцінки та розвитку персоналу. Розкриваються особливості формування HR-бренду, ціннісної пропозиції роботодавця (EVP). Аналізується процес просування бренду роботодавця для внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії.

Навчальний посібник «Маркетинг персоналу та HR-брендинг» призначений для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці».

© Т.В. Павленко, 2022

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

Розділ I. Маркетинг персоналу	
Тема 1. Сутність маркетингу персоналу	4
Тема 2. Маркетингові дослідження на ринку праці	10
Тема 3. Визначення потреби в персоналі	21
Тема 4. Потенціал співробітника	23
Тема 5. Розвиток персоналу. Управління талантами	32
Розділ II. HR-брендинг	
Тема 6. Сутність бренду роботодавця	44
Тема 7. Етапи HR-брендингу	54
Тема 8. Ціннісна пропозиція роботодавця EVP	58
Тема 9. Лояльність персоналу	67
Тема 10. Просування бренду роботодавця	73
Тема 11. Івент-менеджмент як інструмент формування бренду роботодавця	84
Література	87
Додатки	93
Додаток А. Теми рефератів з дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг»	93
Додаток Б. Опис штатної посади	94
Додаток В. Приклад рівнів розвитку компетенції «Управління конфліктами»	96
Додаток Г Аудит бренду роботодавця	97

Розділ 1. Маркетинг персоналу

Тема 1. Сутність маркетингу персоналу

– це управлінська діяльність, метою якої є задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та персоналу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Робоча сила розглядається маркетингом персоналу з двох сторін:

- 1) як товар, де головними є споживчі властивості працівників;
- 2) як покупця, який купує робоче місце в обмін на свою працю.

Принципи маркетингу персоналу

Пройшовши віковий шлях у своєму розвитку, маркетинг і маркетинг персоналу перетворилися не просто на авторитетні теорії сучасного бізнесу, його найактивніших сил, а й на чіткі інструкції до дії, які ґрунтуються на розумінні рушійних сил розвитку ринку і ринкової економіки. У теорії маркетингу було сформульовано основні принципи маркетингу персоналу: 1) орієнтація кінцевих результатів у формуванні людських ресурсів на реальні вимоги і побажання організацій (споживача), які їх використовують; 2) врахування вимог ринку в стратегічній перспективі, єдність стратегії і тактики в маркетинговій діяльності. Підготовка фахівців з їх особистісними і професійними якостями повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємств, фірм і суспільства в цілому. Необхідно виробляти найбільш вибіркові й ефективні способи управління персоналом, розраховані на успішність не лише у поточній ситуації, а й у перспективі; 3) здійснення маркетингових досліджень на ринку праці та його прогнозування; 4) координація і синхронний зв'язок маркетингової діяльності з управлінням персоналом (фінансування, підготовка і перепідготовка4 кадрів, стимулювання зайнятості та сприяння працевлаштуванню, соціальна підтримка, заходи регулювання тощо); 5) вплив на ринок і споживацький попит з метою формування його в необхідних для суспільства напрямках. Ринок праці — це задоволення потреби в робочій силі та пошук працівником привабливої сфери трудової діяльності, робочого місця. Отже, діяльність із

задоволення потреб на ринку праці має розглядатися у двох аспектах, орієнтуючись на споживачів робочої сили — роботодавців (принцип передбачає виявлення потенційних споживачів — роботодавців, їхніх можливостей реального наймання працівників та оцінку їхніх вимог до структури необхідних їм спеціальностей і професій); 6) задоволення потреб найманих працівників, тобто врахування формування їхнього кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов мінливого попиту; 7) інформування потенційних споживачів та інформаційний вплив на них з метою управління [1].

Основні **функції** маркетингу персоналу:

- Аналітична – вивчення ринку праці, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; оцінка потреби підприємства у персоналі;
- Комунікаційна – взаємодія з потенційними та наявними співробітниками для формування привабливого бренду роботодавця.

Окремо можна виділити функцію розвитку персоналу: оцінка персоналу, планування розвитку для задоволення потреб підприємства у фахівцях, що мають певні компетенції.

Завдання маркетингу персоналу:

- Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства-роботодавця
- Аналіз сильних та слабких сторін підприємства-роботодавця
- Позичування та просування роботодавця на ринку праці
- Створення привабливого для цільової аудиторії бренду роботодавця.
- Аналіз вимог до персоналу та очікувань здобувачів вакансій
- Визначення потреби в персоналі, джерел забезпечення персоналу підприємства та створення внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву.

Стратегічний рівень маркетингу персоналу передбачає:

- визначення запиту компанії на робочу силу,
- аналіз ринку праці та запитів здобувачів,
- сегментація працівників,
- розробка плану досягнення цілей.

Оперативний маркетинг персоналу включає:

- конкретні дії по реалізації плану
- збір даних
- комунікацію (внутрішню та зовнішню).

В широкому розумінні маркетинг персоналу це певна філософія, що визначає стратегічне управління людськими ресурсами. Метою такого маркетингу є: оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці; активізації людського фактора; розвитку в кожному співробітнику сукупності різних якостей, що визначають його здатність до виробництва матеріальних і духовних благ, партнерського, лояльного ставлення до фірми. Широке тлумачення маркетингу персоналу визначає технологію кадрової політики організації (розроблення системи управління кадровою роботою, планування потреби, кадрового аудиту, мотивацію тощо).

У вузькому розумінні маркетинг персоналу трактують, як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення і задоволення потреби підприємства в людських ресурсах. У вузькому значенні під маркетингом персоналу розуміють специфічну, відособлену діяльність служби управління персоналом [2].

Маркетингова діяльність із задоволення потреб у персоналі складається з таких основних етапів:

- 1) здійснення маркетингових досліджень у сфері маркетингу персоналу;
- 2) аналіз ринку робочої сили й обґрунтування джерел покриття потреби;
- 3) визначення варіантів шляхів залучення персоналу;
- 4) аналіз джерел і шляхів щодо їх відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат пов'язаних з використанням певного джерела і шляху залучення персоналу;
- 5) ухвалення кадрового рішення (вибір варіанту джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах).

Джерелами покриття потреби у персоналі можуть бути:

- навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки;
- міжнародний ринок робочої сили;
- комерційні навчальні центри;
- посередницькі фірми з добору персоналу;
- центри забезпечення зайнятості (біржі праці);
- професійні асоціації й об'єднання;
- родинні організації;
- вільний ринок праці;
- власні внутрішні джерела.

До внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі належать: вивільнення, перепідготовка і переміщення персоналу з ділянок роботи, що мають резерви кадрів, або через зміни номенклатури й обсягів виробництва, механізацію й автоматизацію технологічних процесів, зняття продукції з виробництва. Роботі з переміщення кадрів має передувати аналіз практики реалізації стратегії розвитку підприємства, наукової організації праці, розміщення персоналу, використання робочого часу працівників. При вирішенні завдання покриття додаткової потреби в персоналі фахівці визначають з урахуванням ступеня участі організації в процесі придбання співробітників активні та пасивні шляхи.

Активні шляхи:

- набирання персоналу безпосередньо в навчальних закладах укладанням двосторонніх угод як з навчальним закладом, так і з учасником навчання;
- подання заявки на вакансії у місцеві чи міжрегіональні центри зайнятості (біржі праці);
- використання послуг консультантів з персоналу (вони можуть також виконувати посередницькі функції з добору кандидатів) і спеціалізованих посередницьких фірм, які наймають персонал (комерційних бірж праці);
- вербування нового персоналу через співробітників організації.

Це відбувається переважно у двох напрямках: із сімейного кола співробітників і з інших організацій.

Пасивні шляхи:

- повідомлення про вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях;
- очікування претендентів після розміщення оголошень місцевого характеру.

Залучення персоналу за допомогою соціальних мереж може бути як активним, так і пасивним, залежно від того, хто є ініціатором контакту.

Наведені шляхи залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами задоволення потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами задоволення потреби в персоналі в даному разі є:

- переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, яке може відбуватися як з відповідним перенавчанням, так без нього;
- переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень організації (як правило, з одержанням додаткової освіти чи кваліфікації);
- формування нової функціональної ролі співробітника в межах ко лишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання [1].

Суб'єкти маркетингу на ринку праці є

- найняті робітники,
- роботодавці,
- державні служби зайнятості,
- недержавні структури зі сприяння зайнятості,
- державна служба міграції населення,
- навчальні заклади,
- професійні союзи

Об'єктом маркетингу стає будь-який об'єкт, який пропонується на ринку для обміну на певну кількість яких-небудь благ і на цих умовах має попит.

Для маркетингу персоналу це сукупність здібностей, досвіду, навичок наявних та потенційних працівників підприємства, конкретна посада.

Загальна схема процесу маркетингу персоналу зображена на рис.1.



Рис.1. Загальна схема процесу маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу включає:

- аналіз макро та мікрофакторів середовища підприємства роботодавця (вивчення ринку праці)
- оцінку потреб в персоналі
- позиціонування компанії як привабливого роботодавця
- просування репутації компанії як привабливого роботодавця

Зовнішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу

Ситуація на ринку праці

- Попит на персонал, його структура;
- Пропозиція персоналу (ситуація в навчальних закладах, центрах зайнятості)

Розвиток технологій

- Визначає зміну характеру і змісту праці, що в свою чергу формує зміни вимог до спеціальностей, підготовки та перепідготовки персоналу.

Нормативно-правова база управління персоналом

- Кодекс законів про працю
- Закон України «Про відпустки»
- Закон України «Про оплату праці»
- Класифікатор професій (2010)

- Закон України «Про охорону праці»
- Загальна економічна ситуація
- Демографічні фактори
- Соціокультурні фактори
- Кадрова політика організацій конкурентів

Тема 2. Маркетингові дослідження як складова частина маркетингу персоналу

Маркетингові дослідження ринку праці

- **Маркетингові дослідження ринку праці** є складовою частиною системи маркетингу персоналу підприємства, що спрямована на задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі організації. Використання інструментарію маркетингу персоналу дозволяє оцінити «якість» наявного персоналу і потенційних робітників та запропонувати оптимальне поєднання рівня кваліфікації та кількості робітників.

- **Метою** маркетингових досліджень ринку праці є не тільки дослідження якісних і кількісних характеристик й динаміки попиту і пропозиції робочої сили з урахуванням перспектив розвитку ринку, а й виявлення та дослідження характеристик такого продукту як робоча сила, задля ефективного задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах та забезпечення його конкурентоспроможності.

- При проведенні маркетингових досліджень ринку праці з метою забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами з відповідними соціо-психологічними якостями, проводиться **сегментація ринку праці**, що дозволить заздалегідь розділити об'єкт дослідження на сегменти.

Сегментація ринку праці - поділ на стійкі замкнуті групи робочих місць і працівників, або сектори, відокремлені за певними ознаками, які обмежують мобільність робочої сили.

Виділяють:

- Первинний і вторинний ринки праці; Внутрішній і зовнішній ринки праці;
- Формальний державний, формальний недержавний та неформальний ринки праці;

Для розвинутих країн характерні дещо інші підходи до сегментації ринку праці:

- - нечисленний, але стабільний сегмент висококваліфікованих керівних працівників із високим соціальним статусом;
- - кадрові робітники і службовці, які конкурують між собою на ринку праці, але мають гарантії зайнятості;
- - робітники фізичної праці, які внаслідок структурної перебудови потерпають від спаду виробництва;
- - робітники трудоемних галузей з низькою продуктивністю, професії яких надлишкові на ринку праці;
- - найбільш вразливі категорії працівників: молодь, особи похилого віку, особи з фізичними і розумовими вадами, хронічно безробітні.

Критерії сегментації ринків праці наведені у таблиці 1.

Табл.1 Критерії сегментації ринків праці

територіальне положення	область, регіон, район, місто, село
демографічні характеристики	статеві-віковий і сімейний склад населення
соціально-економічні характеристики	рівень освіти, професійно-кваліфікаційний склад працівників, стаж роботи
економічні критерії	розподіл за фінансовим станом, за рівнем матеріальної забезпеченості
психографічні показники	особисті якості працівників, їх належність до певних верств і прошарків суспільства
поведінкові характеристики	мотивація зайнятості

Споживча вартість товару робоча сила

Виділення підприємством сегментів, на які воно буде орієнтуватися у своїх взаємовідносинах з ринком праці, дозволяє сконцентрувати увагу на трудових ресурсах цього сегменту, тобто на робочій силі, яку компанія зможе проаналізувати та оцінити її «споживчу вартість». Споживча вартість товару «робоча сила» складається з її якісних та кількісних характеристик, які в свою чергу формують кадри підприємства та забезпечують високий рівень його конкурентоспроможності та успішне функціонування і розвиток на ринку [4]. Споживчу вартість товару «робоча сила» можна охарактеризувати наступними показниками:

1. основні характеристики, які визначаються призначенням товару «робоча сила» певного рівня і змісту професійних знань, навичок, умінь.
2. фізичні характеристики, які визначаються демографічними особливостями робочої сили, а саме стать, вік, сімейний стан тощо.
3. розширені характеристики, які визначаються особливостями психомотиваційного механізму професійної діяльності, цілеспрямованістю і активністю, працездатністю, культурним рівнем.
4. специфічні характеристики, пов'язані з конкретними особливостями вимог споживача до якості товару «робоча сила». Серед таких характеристик можна виділити: рівень професійної гнучкості, адаптивність до середовища, міра географічної мобільності, переваги перед конкурентами, комунікабельність, лояльність до підприємства (eNPS), відповідним рівнем володіння іноземними мовами тощо.

Постановка цілей за методикою SMART

- Specific;
- Measurable;
- Achievable;
- Realistic/Relevant;
- Time-bound.

Етапи маркетингових досліджень зазначені на рисунку 2.

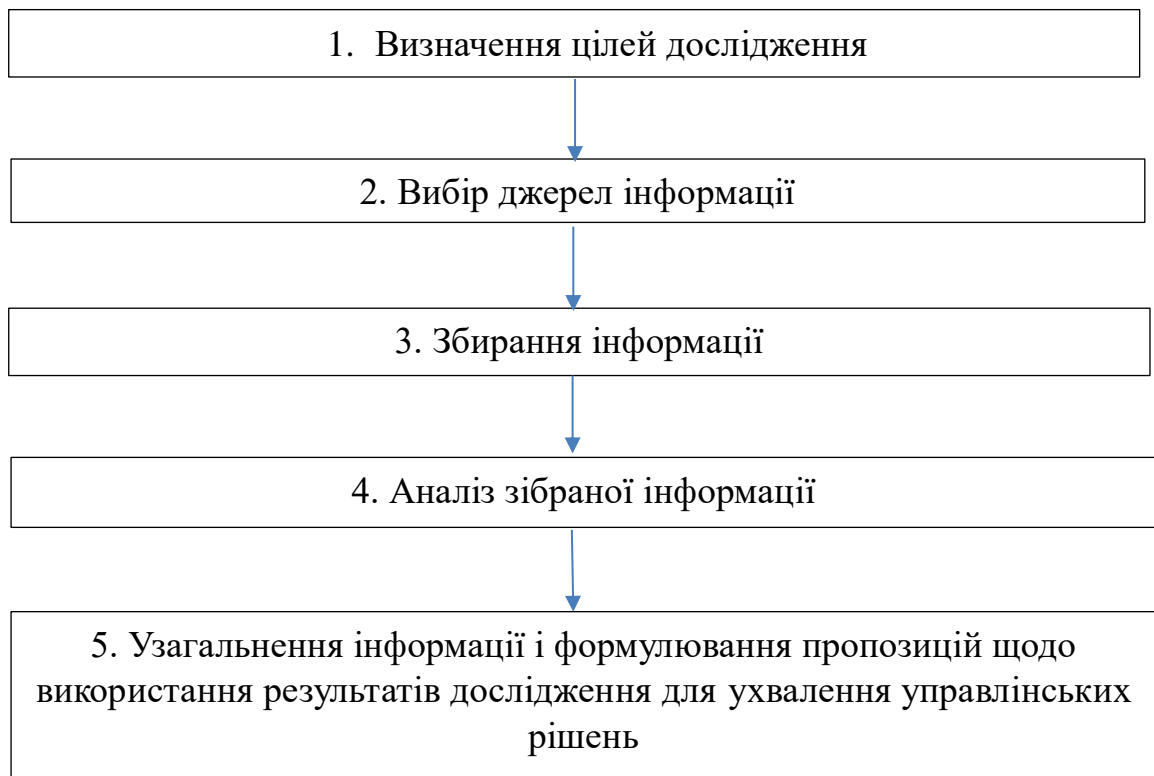


Рис. 2. Етапи маркетингових досліджень [5]

Вибір джерел інформації

Внутрішні джерела:

- Документи, що регламентують роботу з персоналом: штатний розклад, колективний договір, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, положення про оплату праці, положення про оцінювання (атестацію) персоналу, положення про підвищення кваліфікації, тощо
- Корпоративні засоби інформації (корпоративні газети, брошури, інформація, що розміщена на сайті)
- Плани з праці: потреба у працівниках, плани з підготовки та підвищення кваліфікації, витрати на персонал;
- Облікова кадрова документація: особові картки працівників, табель обліку використання робочого часу, тощо
- Статистична звітність: із праці, про наявність вакантних посад і потребу у працівниках, про вивільнення працівників;

- Результати оцінювання працівників, аналізу виконання індивідуальних планів підвищення кваліфікації, тощо [5].

Зовнішні джерела інформації

- Нормативно-правові документи: Закони України; положення, правила, інструкції, затверджені постановами і розпорядженнями ВРУ, Президента України, КМУ та інших органів державного управління
 - Аналітичні та інформаційні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості
 - Наукові та фахові видання з питань праці та управління персоналом (журнали: «Україна: аспекти праці», «Довідник кадровика», «Менеджер з персоналу» та ін.)
 - Інформаційні та рекламні матеріали, які публікують у ЗМІ та в Інтернеті рекрутингові агентства та консалтингові компанії
 - Навчальні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації та післядипломної освіти
 - Рекламні оголошення про вакансії в спеціалізованих виданнях та в Інтернеті (<https://jobs.ua/> <https://www.work.ua>, <https://talent.ua/uk/>, <https://rabota.ua/> <https://djinni.co/> <https://inco.works/>)
 - Ринкові огляди ЗП та компенсаційних пакетів
 - Спеціалізовані виставки, конференції, семінари, круглі столи
- Інформація може мати:
- Директивний характер;
 - рекомендаційний;
 - оглядовий;
 - аналітичний характер.

Маркетингові дослідження у системі маркетингової інформації.

Опитування як метод збору первинної інформації.

Система маркетингових досліджень дає змогу оперувати інформацією, отримання якої потребує проведення окремого дослідження. Ця система

охоплює безперервний процес планування, збору, аналізу і представлення даних, необхідних відповідно до поточної та майбутньої маркетингової ситуації. Функціонування цієї системи забезпечується застосуванням методів збору первинної інформації та відбору вторинної інформації.

Правильне визначення кола осіб (підприємств), серед яких має проводитися дослідження, дає змогу підприємству чи організації уникнути отримання спотвореної або неповної інформації [6]. Очевидно, що всі дії, які супроводжують дослідження, пов'язані також зі значними витратами, тому розробка вибіркового плану є дуже важливим завданням процесу маркетингових досліджень.

Рішення про обсяг вибірки завжди є компромісом між точністю результатів дослідження та витратами на проведення опитування. Як правило, використовуються наступні **методи визначення обсягу вибірки**:

- *вільний підхід*. Наприклад, визначається, що достатня кількість опитаних має бути 25 підприємств, або 5 % від сукупності.
- *за аналогією з іншими дослідженнями*. Наприклад, відомо, що при соціологічних опитуваннях вибірка складає 1000 – 1200 осіб, відповідно призначається і розмір даної вибірки.
- *від витрат*, коли сума, що може бути використана на дослідження, визначена завчасно.
- *на основі статистичного аналізу*. Коли обсяг вибірки визначається, виходячи з умов надійності та достовірності отриманих результатів.

Обсяг вибірки значною мірою залежить від можливих похибок і напряму визначається розміром генеральної сукупності [7].

Опитування за допомогою анкети

Складові частини анкети

1. Вступ, у якому визначені мета маркетингового дослідження, інформація про користь для респондента.

2. Основна частина, яка безпосередньо стосується вирішення поставлених дослідженням питань.

3. Дані про респондента — вік, стать, належність до певного класу, сімейний стан, сфера діяльності зазвичай виносять у кінець анкети, щоб не завадити бажанню респондента взяти участь в опитуванні.

Запитання повинні бути

— короткими, зрозумілими, такими, що не допускають різних тлумачень їхньої суті;

— сконцентровані на якійсь одній проблемі;

— сформульовані з використанням загальноприйнятої, зрозумілої респондентам термінології;

— згруповані у блоки згідно з логікою дослідження;

— складні запитання, що вимагають особливого зосередження та зусиль, а також запитання з використанням спеціальних шкал, слід розмістити всередині або наприкінці анкети.

Класифікація відкритих питань, які заносять до анкети під час проведення маркетингових досліджень

- Неструктуроване. Питання, відповідь на яке можна дати у будь-якій словесній формі

- Словесна асоціація. Питання, відповідь на яке відображає асоціативне ставлення респондента щодо об'єкта, який подається.

- Закінчення речення / історія. Дається незакінчене речення, яке респондент повинен закінчити.

Класифікація закритих питань, які заносять до анкети під час проведення маркетингових досліджень [8].

- Дихотомічне питання. Питання з 2 варіантами відповіді (наприклад, так/ні).

- Багатоваріантне питання. Питання з трьома й більше варіантами відповіді.

- Шкала Лайкерта. Питання, яке відображає ступінь згоди.

- Семантичний диференціал. Дається у вигляді шкали між двома біполярними поняттями. Вимагається вибрати точку, яка є найбільш сумісною з поглядами респондента стосовно характеристик.
- Шкала значущості. Шкала оцінки значущості для респондента.
- Оцінювальна шкала. Шкала передбачає ранжування ознак за певною кількістю балів.

Дослідження конкурентів на ринку праці.

Сегментація ринку праці та вибір цільових сегментів.

- Основне завдання дослідження підприємств-конкурентів на ринку праці – одержання необхідної інформації для формування власних конкурентних переваг.
- З цією метою необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони конкурентів, по можливості дослідити реакцію кандидатів на маркетингові засоби конкурентів.

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'явитись нові конкуренти?
- Прямими конкурентами є підприємства, які належать до відповідного виду економічної діяльності (галузі) і розташовані в тому самому регіоні.
- Разом з тим підприємства різних видів економічної діяльності (галузей) можуть бути орієнтовані на представників однакових категорій та професійних груп. Відповідно, такі підприємства, хоч і не є прямими конкурентами на ринку товарів чи послуг, проте можуть конкурувати на ринку праці за залучення кваліфікованих і компетентних працівників [5].

Після виявлення основних конкурентів здійснюють аналіз позицій та поведінки конкурентів на ринку праці. З цією метою збирають наступну інформацію про конкурентів:

- організаційна структура підприємства: кількість рівнів управління, посади на кожному рівні; систему підлеглості; організацію внутрішніх комунікацій;
- Посадові обов'язки працівників;
- Компенсаційну політику підприємств-конкурентів (Total reward): структуру компенсаційного пакета, розміри заробітних плат, перелік соціальних виплат та благ, нематеріальні заохочення, тощо;
- Технології добору та оцінювання персоналу, процедуру атестації;
- Програми навчання та кар'єрного зростання працівників та ін.

Легальні методи одержання інформації про конкурентів:

- Аналіз інформації, розміщеної на сайтах підприємств-конкурентів, їх сторінках в соцмережах, у корпоративних виданнях, тощо;
- Аналіз інформації з виставок, виступів на конференціях, презентацій;
- Аналіз інформацій про підприємства-конкуренти у ЗМІ;
- Аналіз рекламних оголошень про вакансій, що розміщують підприємства-конкуренти;
- Працевлаштування на роботу до підприємств-конкурентів;
- Працевлаштування колишніх працівників підприємств-конкурентів;
- Налагодження ділових контактів з партнерами підприємств-конкурентів;
- Залучення співробітників підприємств-конкурентів до опитувань (анкетувань) під час конференцій, семінарів, тренінгів;
- Заовлення послуг HR-розвідки, які надіють рекрутингові агентства та ін.

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

При аналізі оголошень про вакансії на підприємствах-конкурентах, варто дослідити:

- Чи зазначається розмір заробітної плати? Який?
- Наскільки точно зазначено найменування посади?
- Чи зазначено перспективи кар'єрного зростання?
- Чим компанія конкурент розраховує привабити кандидатів – високою зарплатою, цікавою роботою чи перспективами росту?
- Чим це рекламне оголошення принципово відрізняється від аналогічних?
- Хто може відгукнутись на оголошення? Яких кандидатів має намір залучити конкурент? [5]

Сегментація ринку праці та вибір цільових сегментів

Стратегічною метою маркетингу персоналу є забезпечення потреби в персоналі необхідної кількості і якості. Класична схема маркетингу відносно персоналу побудована наступним чином:

- створення продукту - формування трудового колективу;
- розподіл продукту по каналах товароруку – розподіл і перерозподіл трудового колективу;
- обмін між учасниками ринку - обмін послугами між сторонами трудових відносин.
- Як і в традиційній схемі класичного маркетингу, так і в маркетингу персоналу, функціями забезпечення цього завдання є: сегментація ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціювання і репозиціювання підприємства-роботодавця на ринку праці.
- Інформаційною базою виконання цих функцій виступає дослідження маркетингового середовища, кон'юнктури ринку, конкурентоспроможності трудових ресурсів на певному сегменті ринку, персоналу підприємства, а також дослідження його іміджу.

Маркетинг персоналу на практиці орієнтований на довгострокове забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення максимально сприятливих умов його праці, які сприяють підвищенню її ефективності, розвитку в кожному працівникові партнерського відношення до власного підприємства.

Сегментація ринку праці - поділ на стійкі замкнуті групи робочих місць і працівників, або сектори, відокремлені за певними ознаками, які обмежують мобільність робочої сили.

- Цільова аудиторія – в широкому значенні це сукупність осіб, що допомагають досягненню цілей і можуть задовільнити потреби підприємства-роботодавця і на які направлена комунікація підприємства. Відповідає на питання «Хто наш бажаний працівник?»

- Внутрішня цільова аудиторія – співробітники підприємства (нові, на випробувальному терміні і ті, що давно працюють; топ-менеджмент, керівники середньої ланки, виконавці).

- Зовнішня цільова аудиторія – потенційні співробітники підприємства та фахівці галузі.

Цільові сегменти

- Цільова аудиторія – в широкому значенні це сукупність осіб, що допомагають досягненню цілей і можуть задовільнити потреби підприємства-роботодавця і на які направлена комунікація підприємства. Відповідає на питання «Хто наш бажаний працівник?»

- Внутрішня цільова аудиторія – співробітники підприємства (нові, на випробувальному терміні і ті, що давно працюють; топ-менеджмент, керівники середньої ланки, виконавці).

- Зовнішня цільова аудиторія – потенційні співробітники підприємства та фахівці галузі.

Дослідження внутрішньої цільової аудиторії

- Чи відповідає компанія X очікуванням співробітника?
- Наскільки обіцянки відповідають дійсності?
- Які є незадоволені потреби у співробітників?
- Скільки співробітників порекомендували б компанію як роботодавця (пасивний eNPS)?
- Скільки співробітників вже рекомендує (активний eNPS)?

Дослідження зовнішньої цільової аудиторії

- Очікування кандидатів?
- Що вони знають про компанію?
- Наскільки це відповідає тому, що ми транслюємо?
- Наскільки компанія приваблива як роботодавець?

Тема 3. Визначення потреби в персоналі

З'ясування потреби в кадрах полягає у визначенні кількісного та якісного складу персоналу, що відповідає обраній стратегії розвитку організації, необхідної для виконання завдань, поставлених перед нею. Вона є необхідною опосередкованою ланкою на шляху до досягнення цілей організації, реалізованою в економічних і соціальних очікуваннях працівників. Ця вимога виконується за наявності робочих місць, відповідних кваліфікації працівників, і персоналу, який забезпечує довгострокове існування організації. Поки цілі працівників збігаються з цілями роботодавця, існує потреба в постійному кадровому потенціалі організації, без якого неможливе досягнення економічних цілей. Потребу в персоналі визначають, виходячи з кількості та якісних характеристик робочих місць, тривалості досягнення цілей організації. Необхідно розрізняти кількісну та якісну потреби. Кількісна потреба в кадрах — кількість людей згідно з їхньою спеціальністю, віком і статтю, необхідна для виконання поставлених завдань. Якісна потреба — склад персоналу за

категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог. Якщо розглядають ся кваліфікація й особисті характеристики персоналу, то йдеться про визначення якісної потреби в кадрах. Головне на цьому етапі — з'ясувати вимоги, зумовлені робочими місцями. Кількісну та якісну по треби в кадрах на практиці визначають одночасно. Інформація про це пов'язана з даними про час і тривалість потреби в кадрах. Часовий аспект є критерієм, що дає змогу визначити цю потребу. Необхідність залучення і навчання кадрів вимагає обчислень з урахуванням часу. Потреба в кадрах визначається на певний час або час до певного терміну. Кількісні потреби визначають на підставі:

- обліку часу, необхідного для виконання робіт;
- розрахунку чисельності персоналу на підставі трудомісткості робочого процесу, за робочими місцями і нормативами чисельності;
- використання статистичних методів (які дають змогу пов'язати потребу в персоналі з обсягами виробництва і трудомісткістю робіт) та експертних оцінок (виконуваних відповідним керівником чи консультантом).

Якісні потреби розраховують на підставі таких даних:

- професійно-кваліфікаційного розподілу робіт (зафіксованих у виробничо-технічній документації робочого процесу);
- вимог до відділів, посад і робочих місць, зафіксованих у посадових інструкціях та описах робочих місць;
- штатного розкладу підрозділів організації;
- документації, що визначає організаційні процеси і професійно-кваліфікаційний склад персоналу [1, с.74,75].

Тема 4. Потенціал співробітника

Потенціал співробітника набір відносно стійких якостей, які визначають успішність співробітника в рішенні нових професійних завдань в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Оцінка персоналу

Компетенція - це основна характеристика особистості працівника, власник якої здатен досягати певних результатів у роботі. Особа набуває компетенцій не тільки через освіту, а й завдяки досвіду, природним здібностям та складу характеру [9]. Це опис поведінки працівника, а не результатів його роботи.

1. Американський підхід: компетенції як опис поведінки співробітника. Компетенція — це основна характеристика співробітника, у разі володіння якою він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, домогтися високих результатів в роботі.

2. Європейський підхід: компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи.

Компетенція — здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації.

Мета оцінки за компетенціями:

- формування кадрового резерву;
- формування плану навчання, перепідготовки чи підвищення кваліфікації працівників;
- формування планів розвитку персоналу;
- ранжування персоналу (А, В, С);
- стимулювання персоналу до саморозвитку.

Модель компетенцій набір компетенцій, тобто описів стандартів поведінки персоналу, або стандартів ділової діяльності, спрямованих на досягнення різноманітних корпоративних цілей. Набір компетенцій для різних категорій працівників може відрізнятись [10] .

Профіль компетенцій — це певний перелік (список) компетенцій та визначення рівня їх прояву, які стосуються певної посади.

Види компетенцій

1. Корпоративні, які можуть застосовуватися до будь-якої посади в організації. Корпоративні компетенції впливають з цінностей компанії, які фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики тощо. Розробка корпоративних компетенцій є частиною роботи з корпоративною культурою компанії. Оптимальна кількість корпоративних компетенцій становить 5-7

2. Управлінські, які необхідні керівникам для успішного досягнення цілей. Вони розробляються для співробітників, які зайняті управлінською діяльністю і мають працівників в лінійному або функціональному підпорядкуванні. Управлінські компетенції можуть бути схожі для керівників в різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як: «Стратегічне бачення», «Управління бізнесом», «Робота з людьми» тощо

3. Професійні (функціональні) компетенції — ті, які застосовні щодо певної групи посад. Формування переліку та детального опису професійних компетенцій для всіх груп посад в організації є дуже трудомістким і тривалим процесом.

Рівні розвитку компетенцій

- Е - компетенція не розвинена (незадоволений рівень, розвиток обов'язковий, але утруднений). Працівник не володіє необхідними навичками і не намагається їх застосовувати. Рівень Е є незадовільним, оскільки співробітник не тільки не проявляє навички, але й не розуміє їх важливість і не намагається їх розвивати.

- D - компетенція недостатньо розвинена (нормальний рівень, потрібен і можливий розвиток). Працівник частково проявляє навички, що входять до складу компетенції. Намагається, прагне виявляти потрібні навички, розуміє їх необхідність, але у нього це не завжди виходить. Якщо фахівець відповідає рівню D - це нормально, передбачається, що він повинен розвиватися.

- С - базовий рівень, необхідний і достатній для фахівця. Він дає уявлення про те, яке саме поведінка і які саме здібності передбачаються даною

компетенцією. Базовий рівень є оптимальним для ефективної роботи менеджера середньої ланки.

- В - сильний рівень розвитку компетенції (потрібен тільки для керівної ланки). Передбачається особливо високий рівень впливу на те, що відбувається, здатність проявляти відповідні навички в ситуаціях підвищеної складності. Цей рівень передбачає здатність людини заздалегідь передбачити і запобігати негативним події.

- А - лідерський рівень розвитку компетенції (потрібен для вищого менеджменту). Даний рівень розвитку компетенцій необхідний тільки для керівників, які за своїми посадовими обов'язками можуть приймати стратегічні рішення. Досягнення керівником лідерського рівня розвитку компетенції означає, що він не тільки сам проявляє необхідні навички, а й створює можливості для інших співробітників розвивати цю компетенцію. Керівник, що володіє рівнем розвитку компетенцій А, організовує спеціальні заходи, задає норми, правила, процедури, які сприяють прояву даних компетенцій.

Приклад опису компетенції

Ефективна комунікація

Здатність передавати точну інформацію правильним чином і в потрібний час. Вона включає в себе використання різних каналів передачі інформації з окремими особами або групами таким чином, щоб включити їх в процес і допомогти зрозуміти і запам'ятати повідомлення. Вона також включає в себе здатність бути сприйнятливим до думок інших людей і обмінюватися інформацією в рамках всієї організації і в межах команди.

Поведінкові індикатори комунікабельності для керівника середньої ланки

- створює дружню атмосферу;
- підкреслює індивідуальний внесок кожного в спільний результат;
- у конфліктній ситуації пропонує конструктивні шляхи вирішення;
- говорить чітко і ясно;
- проявляє ініціативу для встановлення контакту;

- при критиці спокійно вислуховує,
- доброзичливий,
- не виправдовується,
- наводить вагомні аргументи.

Поведінкові індикатори можна розподілити за рівнями їх прояву таким чином:

Рівень 1. Уникає спілкування або занадто багатослівний; мова не структурована, багато слів, які засмічують мову; перебиває колег, критикує їх висловлювання; не визнає своїх помилок; при критиці зразу або нападає, або захищається; переслідує тільки власні інтереси в спілкуванні; поза переваги і зневаги або закрита поза.

Рівень 2. Говорить багато, але не завжди зрозуміло, зустрічаються слова, які засмічують мову; при критиці зразу виправдовується, пояснюючи свою поведінку; перекладає відповідальність на інших; ініціативи не проявляє; включається в процес спілкування тільки тоді, коли до нього звертаються напряду і пропонують участь або, навпаки, коли його участь недоречна; не уважно слухає, може обірвати колегу; у відповідь на критику замикається або реагує агресивно.

Рівень 3. Зрозуміло виражає свою думку, діє згідно зі своєю метою, не агресивний, відкрита поза, зоровий контакт; при критиці не виправдовується, пояснюючи свою поведінку; доступно викладає свою точку зору; мотивує членів команди, виражаючи позитивну думку про їх роботу; у конфліктах спокійний і витриманий; ставить питання, виражає свою точку зору; уважно слухає, не перебиває.

Рівень 4. Об'єктивно і чесно оцінює роботу всіх членів команди в контексті командних результатів; у конфліктній ситуації йде на компроміс, зрозуміло й чітко виражає свою думку, мова переконлива, лаконічна; держить у фокусі мету, чітко її формулює; відкрито виражає свої думки, почуття, бажання; при критиці спокійно вислуховує, доброзичливий, не виправдовується, наводить аргументи на користь своєї точки зору, відкрито визнає свої помилки.

Універсальна модель компетенцій UCF

- це структурований набір поведінкових конструктів, який створює логічний і зручний фундамент для розуміння, вимірювання та оцінки поведінки людей в робочих ситуаціях, а також прогнозування того, наскільки вони здатні досягти успіху на конкретній посаді і при певних умовах роботи.

Універсальний перелік компетенцій від компанії SHL (провідної компанії з управління талантами) представлена на рис. 3 [11].

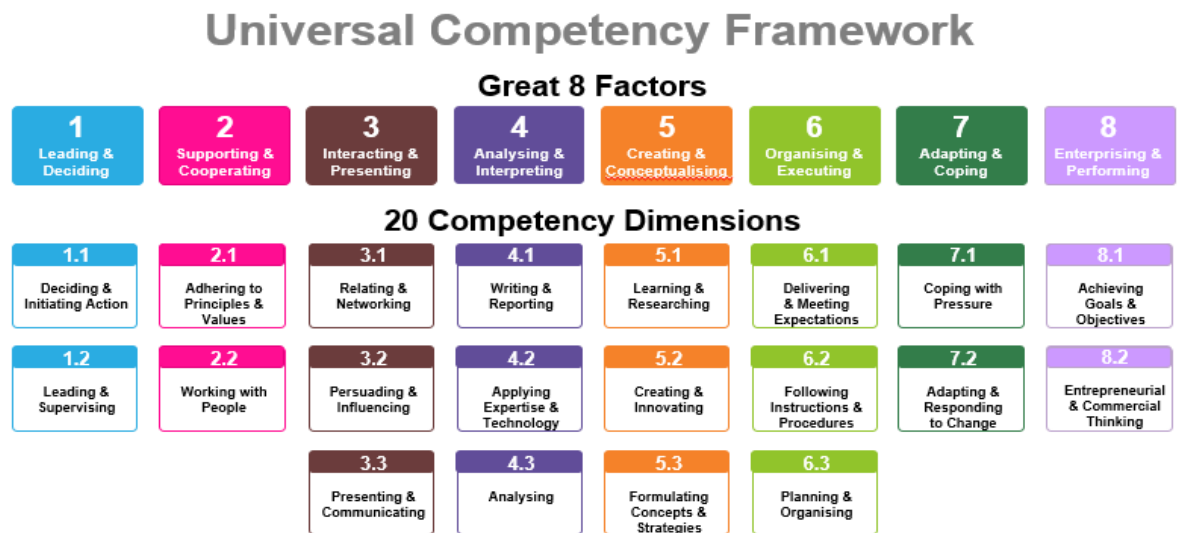


Рис. 3. Універсальний перелік компетенцій

«Hard skills» та «Soft skills»

- «Hard skills» - сукупність професійних знань та навичок, як необхідні для підтвердження компетенції у певній галузі (професії) та якісного виконання роботи.

- «Soft skills» це міжпрофесійні, міжособистісні та внутрішньо особистісні навички, які необхідні кожній людині. Навички, що стосуються поведінки та мислення, особистісні риси. Як спеціалісти виконують конкретне завдання, та як адаптуються, співпрацюють з іншими, розв'язують проблеми та приймають рішення.

- Soft skills
- Комунікативні навички: переговори; нетворкінг; вміння навчати інших людей; емоційний інтелект; управління конфліктами; вміння слухати, обговорювати, домовлятися, презентувати свої ідеї.
- Когнітивні здібності: креативність, критичне мислення, вміння формувати власну думку та приймати рішення; бажання вчитися, логічне мислення; гнучкість розуму (вміння швидко переключатися з однієї думки на іншу), вміння адаптуватися.
- Організаційні навички: тайм-менеджмент; саморозвиток; проект-менеджмент
- Лідерство: вміння визначати напрямок розвитку команди, об'єднувати людей навколо однієї ідеї, мотивувати, приймати рішення, давати зрозумілий фідбек, бути агентом змін в організації.
- Позитивний настрій: впевненість, енергійність, ентузіазм, терплячість, повага до інших.
- Робота в команді: вміння приймати зворотний зв'язок, справлятися зі складними ситуаціями, поважати офісну політику.

Центр оцінки (Assessment center)

Центр оцінки - комплексний метод оцінки персоналу, сфокусований на оцінці реальних якостей кандидатів і співробітників, професійних і психологічних особливостях, виявленні їх потенціалу, відповідності вимогам посадових позицій [9].

Множинний процес оцінки: група учасників виконує різноманітні вправи під наглядом команди оцінювачів (спеціально підготовлених спостерігачів), які оцінюють кожного учасника за набором заздалегідь визначених, безпосередньо пов'язаних з роботою зразків поведінки (компетенцій). Рішення приймається шляхом спільного обговорення спостерігачами всіх отриманих даних.

У класичному центрі оцінки присутні три категорії учасників:

1. Оцінювані співробітники
2. Ведучий центру оцінки (співробітник HR-служби компанії або запрошений консультант, який організовує проведення центру оцінки, дає учасникам інструкції до вправ, відстежує дотримання робочих регламентів і процедур. Найчастіше ведучий також управляє процедурою узгодження підсумкових оцінок за результатами оцінки)
3. Експерти-спостерігачі (співробітники компанії або запрошені консультанти, що професійно володіють технологією центру оцінки. В їх компетенцію входить спостереження за оцінюваними співробітниками в ході оцінки і фіксування особливостей їх поведінки при виконанні вправ)

Загальні принципи центру оцінки

- **Комплексність оцінки.** Кожен учасник в ході проведення центру оцінки оцінюється декількома експертами-спостерігачами, що дозволяє скласти цілісний і об'єктивний профіль компетенцій співробітника.
- **Незалежність оцінки.** Експерти-спостерігачі повинні бути фахівцями, які не зацікавлені в результатах оцінки. Одним з варіантів є запрошення зовнішніх консультантів, які не знайомі з оцінюваними співробітниками і знаходяться поза політикою компанії-замовника.
- **Однозначність критеріїв оцінки.** Важливо спочатку чітко визначити, які саме якості, знання та навички будуть оцінюватися в ході оцінки, а також за якими критеріями буде здійснюватися ця оцінка. Найчастіше в якості основи для оцінки використовуються корпоративні моделі компетенцій, а в якості критеріїв виступають чітко певні поведінкові індикатори, що відображають рівень володіння співробітником кожної компетенцією.
- **Рівні можливості для учасників.** В ході центру оцінки всі оцінювані співробітники знаходяться в рівних умовах і мають однакові можливості для прояву своїх здібностей.
- **В ході оцінки оцінюється тільки спостерігається поведінка учасників, а не причини, які за нею стоять.** Завдяки цьому, центр оцінки дозволяє чітко

побачити і зрозуміти, ЯК людина діє в певних робочих ситуаціях і НАСКІЛЬКИ вона при цьому ЕФЕКТИВНА.

Переваги використання

Використання технології центру оцінки дозволяє організації вирішити ряд ключових бізнес-завдань:

- Достовірно оцінити рівень компетентності фахівців і керівників компанії;
- Виявити високо потенційних (HiPo) і перспективних співробітників для подальшого цілеспрямованого розвитку і кар'єрного просування;
- Організувати ефективний підбір персоналу і точну розстановку кадрів всередині компанії;
- Розробити індивідуальні плани розвитку співробітників, що в повній мірі враховують їх сильні сторони і зони розвитку;
- Сформувати кадровий резерв організації;
- Підвищити ефективність корпоративних програм навчання і розвитку персоналу.

Додаткові переваги застосування центру оцінки - це висока надійність методу і достовірність результатів оцінки. Це досягається завдяки тому, що оцінка кожного учасника проводиться декількома спеціально підготовленими експертами-спостерігачами за чітким алгоритмом і відповідно до попередньо обраних критеріїв.

Етапи проведення центру оцінки

- 1) підготовчий охоплює: визначення цілей і завдань оцінки; виділення професійно значущих особистісно-ділових якостей, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, вміння та здібності);

- 2) розроблення процедури центру оцінки: розроблення плану, сценарію; моделювання вправ; визначення послідовності оціночних методик; навчання та підготовка експертів; ознайомлення учасників, яких будуть оцінювати з програмою центру оцінки;
- 3) проведення центру оцінки: проведення процедур центру оцінки персоналу відповідно до розробленої програми;
- 4) опрацювання результатів: аналіз отриманої інформації та узгодження оцінок спостерігачів; підготовка і написання звітів за результатами центру оцінки;
- 5) проведення зворотного зв'язку: всі учасники оцінки (при внутрішньо-фірмовій оцінці) ознайомлюються з індивідуальними результатами. Експерти надають необхідні коментарі. Спільно зі співробітниками формулюють напрями професійного і особистого вдосконалення [9].

Види вправ, які використовуються при проведенні центру оцінки систематизовано в таблиці 2.

Табл. 2. Види вправ

Індивідуальні вправи	Вправи в парі (один на один)	Групові вправи
Ділові вправи (in-basket/in-tray)	Рольові вправи	Кооперативна дискусія
Вправи на складання графіка роботи	Вправи на пошук інформації та прийняття рішень	Конкурентна дискусія
Аналітичні вправи	Усна презентація	Усна презентація

Для оцінки персоналу, а особливо його «м'яких» навичок часто використовується інтерв'ю за компетенціями, структуроване за моделями PARLA та STARS (табл.3).

Табл.3. Інтерв'ю за компетенціями

PARLA			STARS	
Problem	проблема	В чому полягала проблема і яку задачу вам потрібно було вирішити? Які були її основні особливості?	ситуація	Situation
		Чого ви хотіли досягти?	ціль	Target

Action	дія	Що вам потрібно було робити для вирішення цієї задачі? Які дії були здійснені особисто вами?	дія	Action
Result	результат	Що відбулося в результаті ваших дій? Як змінилась ситуація?	результат	Result
Learned	Нові знання, навички	Чому ви навчились в цій ситуації? Як ви оцінюєте себе при досягненні цієї мети?	самооцінка	Self-assessment
Applied	Застосування нових знань та навичок	Як ви потім використовували отриману інформацію та досвід?		

[12]

Тема 5. Розвиток персоналу. Управління талантами

Розвиток персоналу - цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників [9].

Складові процесу розвитку персоналу

- Первинна професійна підготовка персоналу;
- Виробнича адаптація персоналу;
- Оцінювання й атестація персоналу;
- Планування трудової кар'єри персоналу;
- Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- Професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців;
- Формування резерву керівників та їх службово-професійне просування.

Завдання розвитку персоналу

- Здійснення професійної підготовки персоналу. Створення сприятливих умов для його ефективної роботи шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти;
- Організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- Забезпечення повнішого використання здібностей працівника, його освітнього та професійного потенціалу;
- Формування позитивного ставлення персоналу до організації внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального та нематеріального стимулювання їх розвитку.
- Професійний розвиток Це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності;
- Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків нових посад.

Види і методи навчання персоналу

Дистанційне навчання

- Дистанційне навчання (e-learning) передбачає навчання на відстані, найчастіше у вигляді електронного курсу, який складається з лекцій, завдань, проміжних і підсумкових тестів. Такі курси дозволяють сформувати у співробітників єдине інформаційне поле з певної тематики [13]
- Зручні, оскільки дають можливість навчатися з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб людей (наприклад, можливість вибрати зручний час і місце для проходження курсу). Якщо завдання програми навчання – сформувати певні навички і вміння, то варто доповнювати дистанційне навчання очними зустрічами / практикумами для тренування необхідних умінь.

Аудиторне навчання

- Аудиторне навчання – групові зустрічі в форматі лекцій, семінарів, тренінгів, бізнес-симуляцій та ін. Припускають ознайомлення співробітників зі стандартами роботи, нововведеннями, вироблення необхідних умінь шляхом великої кількості практичних завдань (якщо ми говоримо про тренінг).

- Плюс в тому, що дозволяють генерувати багато різних варіантів рішення ситуацій (на відміну від електронних курсів, в яких, як правило, закладений правильну відповідь), обговорювати і осмислювати з колегами, додатково розвивають навички комунікації та взаємодії з іншими людьми, згуртовує і дають можливість отримати індивідуальний зворотний зв'язок, щоб сформуванати план подальшого розвитку.

Навчання на робочому місці

- Навчання персоналу на робочому місці в форматі наставництва. Більш досвідчені та успішні співробітники стають менторами для менш досвідчених і успішних. Відбувається це по-різному: призначили, по дружбі, сам зголосився, надійшов запит – відгукнувся.

- Звичайно, у багатьох компаніях існує система наставництва, яка охоплює і дистанційне навчання і тренінги тощо. Перевага в тому, що відбувається навчання «без відриву від виробництва», навчання максимально індивідуалізоване, можна регулювати темп навчання.

Найважливішими методами навчання на робочому місці є:

- - "копіювання" - працівник прикріплюється до досвідченого фахівця, копіюючи дії людини;
- - наставництво - заняття менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи;
- - делегування - передача співробітникам чітко окресленої області завдань з повноваженнями прийняття рішень з обумовленого кола питань. При цьому менеджер навчає підлеглих у ході виконання роботи;

- - метод ускладнених завдань - спеціальна програма робочих дій, збудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдання і підвищення складності. Заключний етап - самостійне виконання завдання;

- - ротація - працівник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду зазвичай на термін від декількох днів до декількох місяців. Широко застосовується організаціями, що вимагають від працівників полівалентною кваліфікації, тобто володіння кількома професіями.

Самонавчання і саморозвиток

- Самонавчання і саморозвиток направлено на самостійне освоєння співробітниками знань, правил, стандартів, алгоритмів, важливих в повсякденній роботі. Дозволяє самостійно з урахуванням особистих цілей освоювати інформацію і необхідні інструменти.

Тренінг, навчання, розвиток

- Тренінг (training) призначений для оволодіння існуючими технологіями, що дозволяють співробітникам виконувати свою роботу на рівні необхідних стандартів. Він допомагає підвищити результативність та якість роботи, виконуваної співробітником зараз, або підготувати його до виконання тієї, для якої він був найнятий. Крім того, тренінг необхідний при впровадженні нових технологій. Його результати можна оцінити негайно після повернення людини на робоче місце.

- Навчання (education) готує людей до виконання нової або більш складної і відповідальної діяльності. В навчання часто втягують перспективних працівників, для того щоб допомогти їм повніше реалізувати свій потенціал. На відміну від тренінгу, результати навчання в повній мірі позначаються і зможуть бути оцінені тільки після того, як людина в майбутньому приступить до нової роботи.

- Цілі розвитку (development) - підготовка людини до розробки нових технологій, зміна його точки зору на бізнес, на себе і на світ, пошук нових горизонтів. Розвиток допомагає розкрити в людині лідерський потенціал,

сформувати такі якості, як проактивність і інноваційність. Розвиток нових здібностей співробітників дозволяє розробляти більш досконалі товари / послуги, підвищує конкурентоспроможність організації.

Сучасні навчальні методи

Мікронавчання (microlearning) [14]

- 1. Маленькі порції знань. Учасники отримують навчальний контент у вигляді коротких відеоуроків, присвячених одній навичці.
- 2. Привласнення. Після отримання кожної міні-порції знань учасники відпрацьовують навичку для закріплення і присвоєння.
- 3. Застосування на робочому місці. Кожен учасник вже в процесі навчання починає застосовувати нову навичку в реальній ситуації. Коуч або ментор допомагає йому в цьому, щоб виробити нову поведінку і закріпити її.
- Lifelong learning (навчання протягом всього життя) – постійне, добровільне та мотивоване навчання.
- Blended learning (змішане навчання), — це поєднання традиційної освіти з онлайн-освітою та самостійним навчанням.

Табл.4 Формати дистанційного навчання

	Синхронний формат	Асинхронний формат
Можливості	швидкий зворотний зв'язок від педагога: можна відразу пояснити концепції та поняття, які викликають у слухачів складності; • організація групових активностей; • розвиток навичок комунікації й колаборації; • мотивація до навчання в процесі спілкування.	гнучкість графіка: навчання легше поєднувати з роботою та іншими заняттями; • можливість освоїти програму у власному темпі; • доступність навчальних матеріалів у будь-який час; • розвиток навичок самоорганізації та вміння вчитися.
Обмеження	необхідність синхронізувати графік і підлаштовуватися під загальний темп навчання; • якщо індивідуальна увага педагога потрібна кільком слухачам, іншим доводиться чекати; • залежність ефективності навчання від особистості педагога; • високі вимоги до якості зв'язку під час занять.	неможливість швидко отримати пояснення від педагога, якщо не розумієш матеріал; • складність розвитку навичок, які вимагають взаємодії з педагогом під час відпрацювання; • високі вимоги до організації самостійного навчання.

Особливості навчання дорослих

1. Пріоритет самостійного навчання. Самостійна діяльність є основним видом навчальної роботи дорослих-учнів.

2. Принцип спільної діяльності. Даний принцип відображає необхідність спільної діяльності (взаємодії) учня з викладачем, а також з іншими учнями з планування, реалізації й оцінювання процесу навчання.

3. Принцип опори на досвід учня-дорослого. Відповідно до цього принципу життєвий (побутовий, соціальний, професійний) досвід учня використовується як джерело навчання не лише самого учня, а і його товаришів.

4. Індивідуалізація навчання. Відповідно до цього принципу кожен учень разом з викладачем, а в деяких випадках і з іншими учнями, створює індивідуальну програму власного навчання, яка не тільки орієнтована на конкретні освітні потреби й мету навчання, а й враховує досвід, рівень підготовки учня, його психофізіологічні, когнітивні особливості.

5. Системність навчання. Цей принцип відображає необхідність дотримання відповідності цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання й оцінювання результатів навчання.

6. Контекстність навчання. Відповідно до цього принципу навчання, з одного боку, переслідує спрямоване на конкретні, життєво важливі для учня цілі, орієнтоване на виконання ним соціальних ролей або вдосконалення особистості, а з іншого – будується з врахуванням професійної, соціальної, побутової діяльності учня та його просторових, часових, професійних, побутових факторів (умов).

7. Принцип актуалізації результатів навчання. Даний принцип передбачає швидке застосування на практиці знань, умінь, навичок та якостей, які отримав учень у процесі навчання.

8. Принцип елективності навчання. Цей принцип передбачає надання учню певної свободи вибору цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, місця навчання, оцінювання як результатів навчання, так і самих учнів.

9. Принцип розвитку освітніх потреб. Відповідно до цього принципу, по-перше, оцінювання результатів навчання здійснюється шляхом виявлення реального ступеня засвоєння навчального матеріалу й визначення тих матеріалів, без засвоєння яких неможливе досягнення поставленої мети навчання; по-друге, процес навчання будується з метою формування в учнів нових освітніх потреб, конкретизація яких здійснюється після досягнення певної мети навчання.

10. Принцип свідомого навчання. Він означає усвідомлення, осмислення учнем і викладачем всіх параметрів навчального процесу й своїх дій з організації процесу навчання [15] .

Корпоративні навчальні центри (корпоративні університети)

Корпоративна система професійного навчання, на відміну від традиційної, має суттєві переваги, серед яких можна виділити такі:

1. на відміну від самостійного підвищення кваліфікації працівником, система корпоративного навчання забезпечує саме ті знання і навички, які є актуальними для розвитку конкретного працівника з точки зору роботодавця;
2. корпоративне навчання є однією з найдоступніших форм бізнес-освіти, яка може охопити не кількох працівників, а весь колектив у цілому, що значно прискорює прогрес і заощаджує час на рівні всієї організації;
3. ефективність корпоративного навчання підвищують неперервність у набутті професійних знань, навичок і вмінь і соціальних компетенцій, а також високий рівень контролю за якістю засвоєння знань і розвитком працівників;
4. внутрішньо організаційне навчання імплементоване в середовище конкретного підприємства, тісно пов'язане з виробничими та соціальними умовами й особливостями, відтак, одержані знання мають високу практичну цінність;
5. враховуючи, що навчальний процес відбувається в межах підприємства і, в окремих випадках, безпосередньо на робочому місці, забезпечується суттєва економія часових і фінансових витрат на навчання;

6. ефективна корпоративна система навчання є інноваційною: випереджальний характер підготовки працівників стосовно структурних змін у компанії сприяє подоланню бар'єру між накопиченнями знаннями, рівнем підготовки працівників і новими корпоративними реаліями;

7. доцільне корпоративне навчання є вагомим мотивуючим чинником, спрямованим на формування потреби працівників оновлювати знання, навички, здібності, на усвідомлення необхідності саморозвитку як додаткової можливості не лише інтелектуального розвитку, а й кар'єрного просування;

8. корпоративна система навчання, на відміну від академічної, гнучкіша і мобільніша, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в організації, економіці, суспільстві;

9. кінцевою метою корпоративної освіти є підвищення ефективності діяльності організації, що обумовлює максимально результативні методи навчання не для накопичення інформації працівником, а для негайного застосування знань і навичок на практиці, зміни моделі професійної поведінки і, навіть, трансформацію мислення;

10. предметом корпоративного навчання можуть бути не лише вузькоспеціалізовані знання, управлінські навички або особистісні компетенції, а й місія, філософія, корпоративні цінності організації, внаслідок чого суттєво підвищується лояльність персоналу та покращується соціально-психологічний клімат у колективі [16].

Індивідуальний план розвитку (ІПР) в компаніях може називатися по-різному: Career Development Plan (CDP), Individual Development Plan (IDP) чи Personal Development Plan (PDP).

- це певний путівник з розвитку всередині компанії для співробітника. Виконуючи завдання, прописані в ньому, спеціаліст досягає своїх цілей — підвищення на посаді, зміни компетенції, збільшення заробітної плати тощо, а компанія — своїх — утримання людей, підвищення ефективності роботи, розвиток бренду роботодавця тощо.

- Індивідуальний план розвитку – це документ з описанням переліку дій, котрі дозволяють досягнути цілей в професійному розвитку.

Переваги ІПР для компанії

- розуміти людський потенціал і вектори розвитку компанії у разі змін, кризи, форс-мажорів тощо;
- підвищувати ефективність роботи та розвивати компетенції співробітників;
- розвивати бренд роботодавця і підвищувати привабливість компанії (Для багатьох кандидатів (особливо покоління Z) важливі не лише матеріальні умови, але й можливість самовдосконалення. Проте часто працівникам важко самостійно визначити напрямок свого розвитку та спланувати процес. І коли компанія взаємодіє зі співробітниками в таких питаннях, це завжди викликає повагу);
- утримувати таланти, формувати кадровий резерв і знижувати відплив кадрів.

Переваги ІПР для працівників

- Відчуття стабільності, адже кожен працівник буде розуміти свої перспективи в компанії.
- Можливість виявити свої зони розвитку та спланувати розвиток.
- Підвищення кваліфікації.
- Зрозумілі пріоритети.
- Відчуття, що саме в цій компанії можна досягти успіху.
- Співробітник за допомогою ІПР може:
 - заявити про свої цілі та вектор розвитку, узгодити своє бачення з потребами компанії;
 - сформулювати план дій;
 - знайти шляхи реалізації плану: спробувати себе в новій ролі, суміжній галузі, освоїти нову технологію, побути ментором тощо;

- домовитися про результат у разі успішного виконання плану (просування по кар'єрних сходах, підвищення заробітної плати тощо).

Складові ІПР

1. Глобальна мета: точка Б, куди ви хочете прийти / чого хочете досягти у професійній реалізації.
2. Короткострокові цілі: проміжні цілі, які наблизять вас до глобальної.
3. Критерії досягнення кожної цілі: опис, за яким ви зрозумієте, що виконали поставлене завдання.
4. Компетенції / навички для розвитку: перелік навичок, знань і досвіду, який вам важливо набути для подальшого розвитку своєї кар'єри, підвищення на посаді або зміни компанії.
5. Поточний рівень компетенцій / навичок: оцінка вашого досвіду і знань станом на зараз (краще оцінювати за шкалою — п'яти- або десятибальною).
6. План реалізації: список завдань / дій, які потрібно виконати.
7. Дедлайни: кінцевий термін для кожної дії.
8. Статус виконання / оцінка [17].

Управління талантами



Рис. 4. Інтегральне управління талантами (за Дж. Берсіном) [18]

Талант-менеджмент (управління талантами) – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання

та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі.

Табл.5. Рівні управління талантами

Рівні управління	Результат
1) планування заміни (Replacement planning)	План заміни ключових позицій
2) планування спадкоємності (Succession planning)	Розвиток та кар'єрний план для співробітників з високим потенціалом
3) управління талантами (Talent management)	Повністю інтегрована в HR-процеси система розвитку та розкриття талантів

[19]

Стадії управління талантами та їх характеристики зазначені в табл.6.

Табл.6. Загальна характеристика стадій управління талантами

Стадії управління талантами	Основні характеристики
1. Ідентифікація та залучення талантів	Пошук працівників з високим потенціалом в колективі та зовнішньому середовищі.
2. Розвиток талантів	Створення та реалізація плану розвитку цих співробітників
3. Управління талантами	Використання та утримання талановитих співробітників, утримання їх в компанії.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Відстеження єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контроль за витратами на управління талантами

[19]

Система управління талантами (див. табл. 7) знаходиться у тісному взаємозв'язку зі стратегією підприємства.

Табл.7. Характеристики основних елементів системи управління талантами

Основні елементи системи Управління талантами	Характеристика
Ідентифікація талантів	Найбільш значущі критерії оцінки талантів - компетенції і потенціал. Їх можна оцінити методом центру оцінки. Ідентифікація повинна проводитися на регулярній основі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці та забезпечувати постійне поповнення пулу талантів в організації
Розвиток талановитих співробітників	Для розвитку талантів краще використовувати не типові форми навчання, а можливість реалізації знань та ідей на практиці. Складанням плану розвитку співробітників повинні займатися не тільки HR-менеджери, а й вище керівництво компанії, адже управління талантами в кінцевому рахунку веде до зростання вартості бізнесу
Мотивація і утримання талановитих співробітників	Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до «зрівнялівки». При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг
Система комунікацій при управлінні талантами	Внутрішні комунікації повинні бути максимально прозорими при управлінні талантами і відповідати очікуванням високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі в компанії або відборі в «пул талантів». Відповідно, в компанії має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників
Поповнення «Пулу талантів»	В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні компанії, які активно працюють з випускниками шкіл, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх компаній, філій, партнерських компаній та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато більш ефективно виявляти, розвивати і утримувати власні таланти

Розділ II

HR-брендинг

Тема 6. Сутність бренду роботодавця

Термін «бренд роботодавця» (англ. *employer brand*) уперше використав у 1990 р. С. Берроу, президент *People in Business*. Згодом він разом зі старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу Т. Емблером дав визначення поняття «бренд роботодавця» у статті, опублікованій в *Journal of Brand Management*. У цій статті автори трактують **бренд роботодавця** як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець та які ототожнюються з ним [21].

На думку фахівців британського ліцензованого інституту персоналу і кадрового розвитку (CIPD (Chartered Institute of Personnel Development)), **бренд роботодавця** є набором характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду [22].

Підходи до визначення «Бренд роботодавця»

- Б. Мінчінгтон [23] розглядає **бренд роботодавця** як імідж організації, як «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних зацікавлених сторін на зовнішньому ринку (реальних і потенційних кандидатів, клієнтів, покупців та ін.)

- Як зазначають Л. Сартейн і М. Шуманн, **бренд роботодавця** є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б, у свою чергу, мотивували їх доносити до покупця споживчий бренд. Сутність бренду роботодавця полягає в поєднанні того, що може обіцяти й здійснити бізнес всередині та ззовні [24].

- Найпоширеніші позиції, з яких пропонують окремі автори розглядати поняття «бренд роботодавця»:

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

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

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

Бренд роботодавця за Цимбалюк С.О. [25] є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

- Брендінг роботодавця На думку фахівців міжнародної консалтингової компанії *Universum Global*, **брендінг роботодавця** – це процес просування компанії як місця роботи (роботодавця) серед бажаних цільових груп, яких компанія потребує і хоче залучити та утримати [26].

- Як зазначає Р. Мансуров, **брендінг роботодавця** є комплексом цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих із кращих фахівців у своїй сфері [27].

- **Брендінг роботодавця** є системою заходів, спрямованих на створення сприятливого (позитивного) іміджу роботодавця з метою залучення та утримання кваліфікованих і компетентних фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації [26].

Бренд роботодавця можна розглядати через призму торгової марки. Комплексний підхід до визначення атрибутів (складових) товарного бренду належить Ф. Котлеру [28]. Він визначає шість основних складових бренду: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, користувач, культура.

1) Характеристики. Будь-яка торгова марка викликає в пам'яті споживачів певні якісні характеристики продукту (якість, престиж тощо).

2) **Вигоди.** Покупці купують не характеристики, а блага, тому характеристики необхідно перевести в функціональні та/або емоційні блага.

3) **Цінності.** Бренд повинен стати відображенням системи цінностей виробника. Це дозволяє виявити специфічні групи покупців даного виду продукції, які поділяють ці цінності.

4) **Індивідуальність.** Бренд передбачає певну індивідуальність.

5) **Користувач.** Бренд передбачає певний тип споживача, який купує і використовує цей товар. Користувачі поважають цінності, культуру та індивідуальність, притаманні торговій марці.

6) **Культура.** Бренд повинен нести в собі певні культурні цінності.

Склад атрибутів торгової марки може служити базою для створення необхідних відмінних характеристик брэнда роботодавця. Схожий підхід до визначення складових брэнда компанії як роботодавця має австралійська дослідниця, директор компанії *Essencesomms* Пенні Бурке [29] (*Penny Burke*). У своїй книзі «*Forced Focus – the employer branding*» вона розглядає п'ять складових брэнда компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація. Пенні Бурке представляє складові у вигляді піраміди (рис.5):

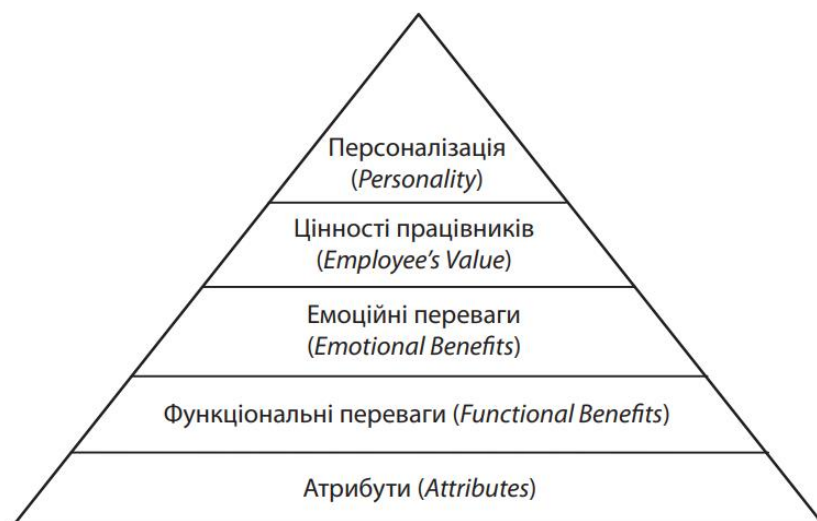


Рис. 5. Складові брэнда роботодавця за П. Бурке
Складові брэнда роботодавця за П. Бурке:

- 1) Атрибути – фізичні аспекти брэнда компанії як роботодавця, які можна побачити чи відчутти (наприклад, логотип, особа генерального

директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше).

- 2) Функціональні переваги – наслідки атрибутів, яким володіє бренд компанії як роботодавця. Володіння певними атрибутами дає можливість пропонувати набір функціональних переваг співробітникам компанії (наприклад, державна форма власності дає можливість пропонувати співробітникам стабільність; лідерство компанії в певному сегменті дає можливість пропонувати співробітникам рішення складних бізнес-завдань, можливість навчатись і розвиватись).

- 3) Емоційні переваги – як компанія хоче, щоб її співробітники відчували себе в результаті роботи в компанії (пишаються компанією, цінують компанію, професійно компетентні, впевнені тощо).

- 4) Цінності співробітників – принципи, стандарти і судження співробітників, які для них цінні. Компанії необхідно розуміти, яких цінностей дотримуються співробітники і в чому вони бачать свою значимість для бізнесу, щоб максимізувати можливості та взаємодію з персоналом.

- 5) Персоналізація – привласнення особистісних людських якостей бренда компанії як роботодавця.

Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера наведені у таблиці 8.

Табл.8 Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера

Складові бренда компанії як роботодавця за Пенні Бурке	Складові бренда за Філіпом Котлером
Атрибути	Характеристики
Функціональні переваги	Вигоди
Емоційні переваги	Культура компанії
Цінності працівників	Цінності для покупців
Персоналізація	Індивідуальність

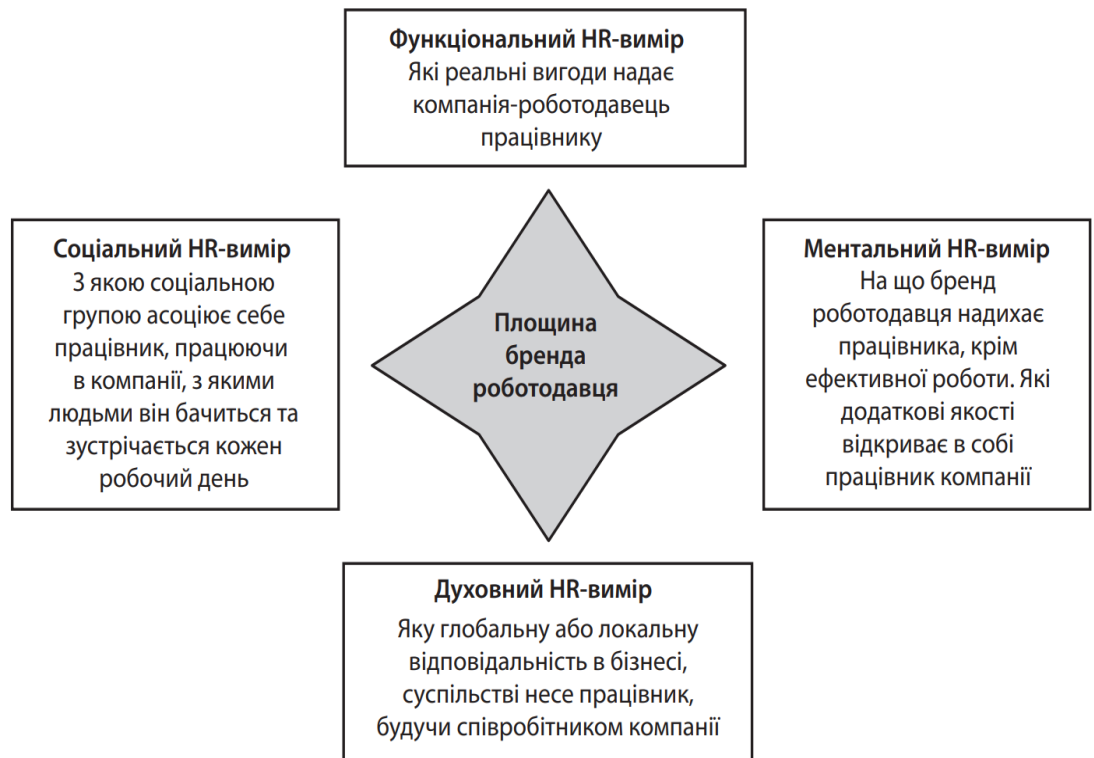


Рис. 6. 4D площина бренда роботодавця за Т. Гедом [30].

Т. Гед описує бренд роботодавця у вигляді чотиривимірної моделі (див. рис.6.)

1. Функціональний HR-вимір описує функціональну привабливість умов зайнятості в компанії, а також асоціації працівників щодо сприйняття їх корисності.
2. Соціальний HR-вимір описує можливість працівника ідентифікувати себе з визначеною соціальною групою, що так чи інакше пов'язана з брендом компанії як роботодавця.
3. Ментальний HR-вимір дає опис можливостей бренда роботодавця підтримувати працівника як особистість, робить комплімент його амбіціям і самооцінці. Відображає самосприйняття і самоідентичність працівника.
4. Духовний HR-вимір характеризує сприйняття працівником глобальної або локальної відповідальності бренда компанії як роботодавця перед суспільством загалом.

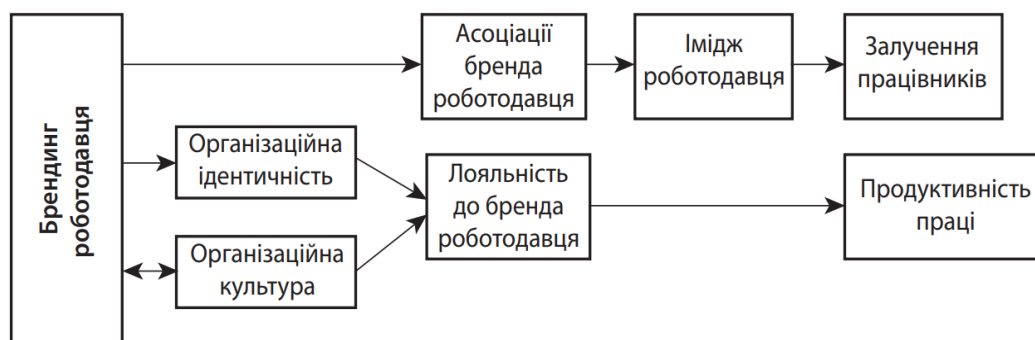


Рис. 7 Концептуальна модель розуміння бренда роботодавця за К. Бакхаусом і С. Тіку [31].

На думку К. Бакхауса та С. Тіку, брендинг компанії як роботодавця створює два основних активи – асоціації бренда і лояльність до бренда (див. рис.7). На основі асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця, формується імідж роботодавця (образ), що, у свою чергу, впливає на привабливість організації для потенційних співробітників. Бренд роботодавця впливає на організаційну культуру і організаційну ідентичність, які в свою чергу сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Автори зазначають, що організаційна культура має зворотний вплив на бренд роботодавця. Лояльність працівників до компанії-роботодавця сприяє підвищенню продуктивності праці.

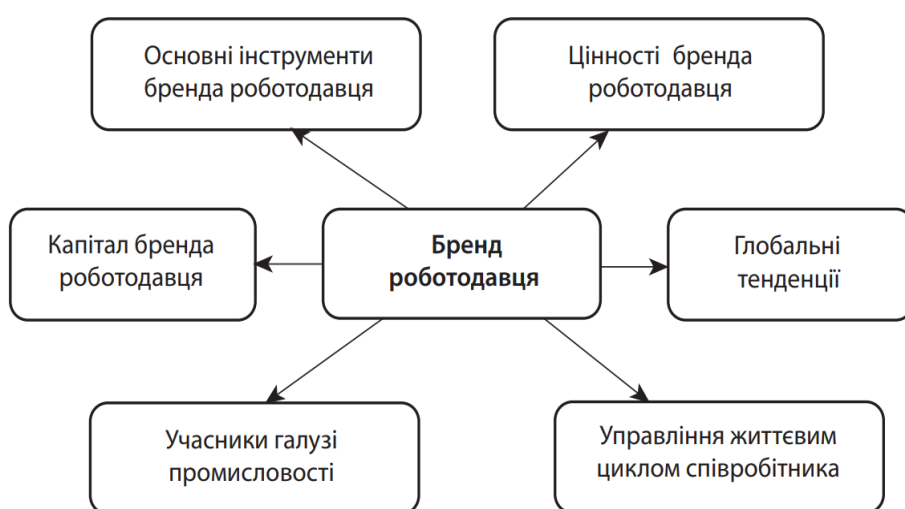


Рис. 8. Модель екосистеми бренда роботодавця за Б. Мінчінгтоном [32].

Бретт Мінчінгтон, глобальний консультант з побудови бренда роботодавця, власник компанії Employer Brand International, запропонував найбільш повну модель бренда роботодавця, яку назвав «Екосистема бренда роботодавця» (див. рис.8).

1. Основні інструменти бренда роботодавця поділяються на стратегічні і тактичні. До стратегічних належать: лідерство, місія, бачення, корпоративна культура та репутація, політика та практика управління персоналом, управління продуктивність, інновації, корпоративна соціальна відповідальність. Тактичними інструментами є: система підбору та адаптації персоналу, програми з розвитку кар'єри, програми компенсації і пільг, винагороди працівників, система комунікації з працівниками, робоче середовище та маркетинг персоналу.

2. Цінності бренда роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику (**EVP**), транслиуються за допомогою таких каналів: друковані засоби, цифрові та звукові засоби, «посланці» бренда (**Brand Ambassadors**).

3. Капітал бренда роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності бренда. Ментальну доступність бренда роботодавця формують: обізнаність працівників (потенційних і наявних) про переваги зайнятості в компанії, досвід роботи в компанії, асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця та лояльність до бренда. Фізична доступність бренда роботодавця на ринку праці забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами. On-line-доступність бренда роботодавця: відео-історії відгуки про роботу в компанії, сайти з розвитку кар'єри в компанії, електронні розсилки, подкасти, сайти з пошуку роботи, інтранет, електронна пошта, соціальні мережі. Off-line-доступність бренда роботодавця: тематичні газети, журнали, постери, буклети, програми адаптації та атестації персоналу, громадські та галузеві заходи, ярмарки вакансій та інше.

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат → активний кандидат → попередній контакт → співбесіда → відмова/прийняття

на роботу → ознайомлення з посадовими обов'язками → адаптація → відносини з керівником → розвиток кар'єри → управління продуктивністю працівника → просування → звільнення → випускник → повторний найм.

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на бренд компанії, як роботодавця. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, автори, блогери, розробники стратегій та інші.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток бренда роботодавця в компанії, Б. Мінчінгтон виділяє політичні (уряд, наявність в країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (розміри родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень (cloud computing)).

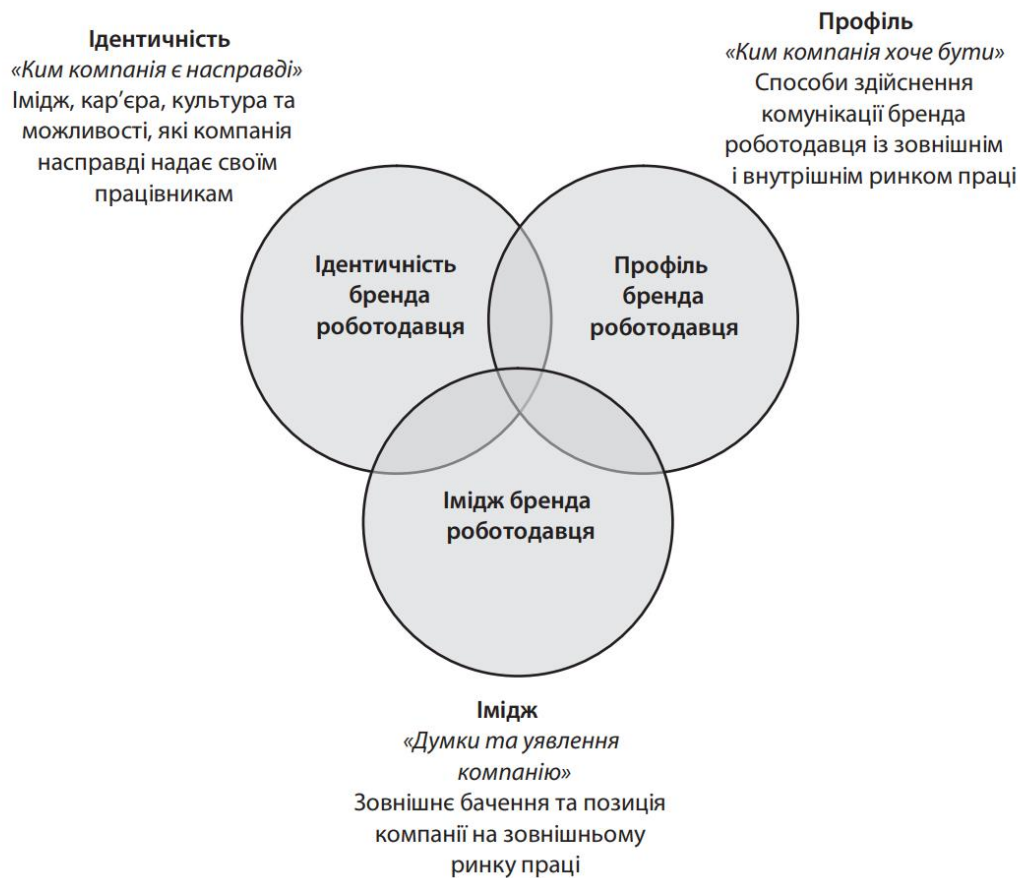


Рис. 9. Модель бренда роботодавця, розроблена компанією Universum [33].

Модель бранда роботодавця, розроблена компанією Universum містить наступні складові (див.рис.9):

Ідентичність бранда роботодавця – це спосіб, у який наявні співробітники сприймають компанію, чим компанія є насправді;

Імідж бранда роботодавця – зовнішній образ компанії-роботодавця на думку потенційних співробітників, положення компаніїроботодавця на ринку праці);

Профіль бранда роботодавця – образ роботодавця, який затверджений всередині компанії та який компанія намагається створити, політика комунікацій бранда роботодавця побудована на основі профілю роботодавця. Спеціалісти компанії Universum додають, що при практичному застосуванні даної моделі необхідно диференціювати бренд роботодавця на ринку праці для кожної цільової групи.

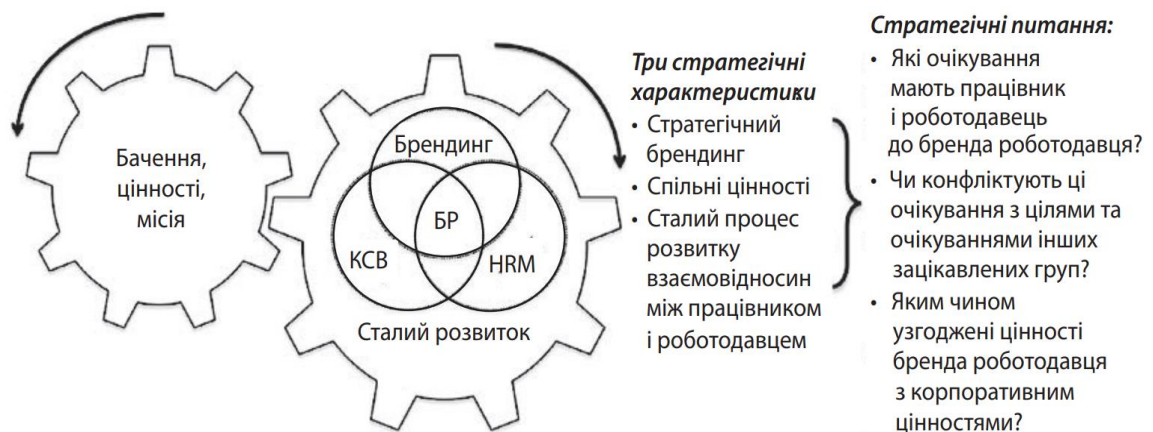


Рис. 10. Модель бранда роботодавця (Н. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен) [34].

Концепція бранда роботодавця, запропонована Аггерхолм Х., Андерсен С., Томсен К. (див.рис.10), вказує на те, що бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу. Відповідно до даної моделі бренд роботодавця має такі характеристики: стратегія та політика брендингу, цінність, стійкі відносини між роботодавцем і працівником. Загалом, основними важелями впливу в компанії є бачення, місія та стратегічні

цілі. Вони визначають стійкість/стабільність компанії. Бренд роботодавця, на думку авторів моделі, є інструментом підтримки стійкості підприємства та встановлення довготривалих взаємовідносин між роботодавцем та працівниками.

Табл. 9 Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця

Бренд роботодавця		
	Внутрішній	Зовнішній
Мета	збереження і розвиток кадрового потенціалу компанії; створення стійкого професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі	забезпечення привабливості компанії на ринку праці для цільових груп кандидатів; забезпечення компанії привабливими кадрами
Цілі	зниження рівня плинності кадрів; забезпечення довгострокової лояльності та залученості кадрів; скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення затрат на адаптацію та навчання персоналу	формування образу компанії як однозначно позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості цільових кандидатів відповідної кваліфікації; підтримка корпоративного іміджу компанії
Аудиторія	наявні працівники компанії	потенційні працівники, колишні працівники
Інструменти управління персоналом	формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), стимулювання та оплата праці, управління кар'єрою, управління корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій	програми рекрутменту, аутплейсменту, співробітництво з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топ-менеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками, клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями

Закінчення табл.9.

Інструменти комунікацій	внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтернет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток у компанії	зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій у ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії у соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду»
Результат	підвищення лояльності та залученості співробітників, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, гордість за компанію	залучення найкращих цільових кандидатів на ринку праці, сформований образ компанії як найбільш привабливе місце для роботи

[25]

Тема 7. Етапи HR-брендингу

Етапи формування бренду роботодавця.

- Визначення цілей з урахуванням HR-стратегії. Виділення цільових аудиторій.
- Формування робочої групи, виділення бюджету та ресурсів.
- Діагностика іміджу підприємства-роботодавця за допомогою внутрішніх і зовнішніх досліджень. Визначення його сильних та слабких сторін.
- Розробка EVP. Тестування EVP для різних аудиторій.
- Позичування бренду підприємства-роботодавця.
- Стратегія просування. Комплекс комунікацій. Ключові канали.
- Зовнішні комунікації та заходи.
- Внутрішні комунікації та заходи.
- Оцінка ефективності.

Визначення цілей з урахуванням HR-стратегії. Виділення цільових аудиторій.

Для створення потужного бренду роботодавця, важливо почати з визначення місії, цінностей та корпоративної культури. Річард Румельт [35]

зазначає: стратегічний план завжди конкретний і докладний, з діями, спрямованими на вирішення актуальної задачі.

Місія (стале твердження) – «Навіщо компанія існує?»

Візія (може змінюватись) – «Що маємо робити для реалізації місії?»
(Бажаний стан в довгостроковій перспективі, наприклад, через 10 років)

Цінності – «Принципи існування. Чим ми керуємося в своїй діяльності?»

Корпоративна культура – система цінностей, які поділяють працівники підприємства. (Визначає, як ви працюєте, як спілкуєтесь у команді та взаємодієте із зовнішнім середовищем)

Необхідно визначитись з метою та кінцевим результатом (підвищити впізнаваність, залучити кандидатів, знизити плинність кадрів).

Місія (стале твердження) – «Навіщо компанія існує?»

Місія Google: «Зручно організувати всю інформацію в світі, зробити її доступною і корисною кожному».

Місія Twitter: «Миттєво поєднувати людей всюди».

Місія IKEA: «Поліпшення повсякденного життя кожного».

Місія Ford Motor: “Ми — глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу”.

Цінності – Принципи існування. Фундаментальні переконання, на яких базується бізнес.

- **Facebook:** стрибок уперед; швидке просування; сміливість; відкритість; створення соціальних цінностей.

- **H&M:** ми віримо в людей; ми одна команда, чесна і відверта; залишатись простими; підприємницький дух; постійне покращення; економічність.

Netflix: заохочувати самостійне прийняття рішень співробітниками; обмінюватися інформацією відкрито, широко і свідомо; бути відвертими одне з одним; тримати в компанії тільки високоефективних людей; уникати правил.

Adidas: спорт є основою всього, що ми робимо; висока якість роботи — це найперша цінність нашої компанії; пристрасть — в основі нашої концепції, ми постійно просуваємось вперед, вдосконалюємось і підтримуємо новаторство; ми чесні, відкриті, етичні та справедливі; ми знаємо: для того, щоб наша компанія досягла успіху, потрібні люди з різними ідеями, інтересами і культурними особливостями, сильними сторонами; заохочуємо здорові дискусії та різницю думок

Етапи формування HR-бренда

Діагностика HR-бренда

- **Задача цього етапу** – оцінка сприйняття компанії внутрішніми і зовнішніми ЦА, аналіз ринку праці, виявлення потреб та очікувань ЦА пошукачів, збір даних для розробки EVP та планування комунікаційної компанії. Діагностика відбувається за допомогою кількісних опитувань, якісних інтерв'ю, кабінетних досліджень, моніторингу згадувань в інтернеті, статистичного аналізу бази резюме та вакансій.

Розробка концепції EVP

- **EVP, як ціннісна пропозиція роботодавця, відповідає на питання, що компанія пропонує співробітнику в обмін на його знання, зусилля та час. Має дві складові:** раціональну (зарплата, навчання, розвиток тощо) та емоціональну (колектив, культура, образ життя тощо). EVP має бути погоджено з бізнес-стратегією і HR-стратегією компанії, відповідати реальній ситуації, враховувати потреби ключових цільових аудиторій співробітників і кандидатів, бути чітко сформульованим, включати раціональні та емоційні складові, відрізнитися від пропозицій конкурентів (бути унікальним за змістом, форматом).

Стратегія просування

Заходи з просування мають бути цілеспрямованими та регулярними. Ключові канали та інструменти просування залежать від вашої мети (SMART).

При розробці плану комунікації:

1. Вибираємо канали з урахуванням результатів діагностики: де наша цільова аудиторія, яким джерелам вона довіряє
2. Використовуємо підхід інтегрованих комунікацій
3. Залежно від особливостей цільової аудиторії регулюємо баланс стандартних / нестандартних інструментів
4. Оперативно оцінюємо ефективність і фокусуємося на більш ефективних каналах

Приклади інструментів просування

- блог на YouTube або сторінка про компанію у Facebook;
- поштова розсилка (з візуальними елементами, посиланнями на соціальні мережі тощо) та прямі трансляції (FB, Instagram);
- участь у професійних заходах (в якості лідера думок, роботодавця, який завжди відкритий до спілкування з претендентами і постійно транслює ідеї та цінності своєї галузі);
- проекти КСВ;
- динамічний рекрутинг в університетах (спілкування зі студентами, екскурсії на виробництво, програми стажувань).

Критерії оцінювання

Для вимірювання впізнаваності бренду можна використовувати:

- Кількість обговорень в соціальних мережах, ЗМІ, оглядах
- Кількість згадувань звичайними людьми ключових слів, мовних формулювань, пов'язаних з брендом роботодавця
- Кількість переглядів постів, відео, в яких згадується компанія
- Кількість відгуків про компанію як роботодавця в мережі на спеціалізованих сайтах та порталах
- Кількість відвідувачів ресурсів компанії [5].

Бренд роботодавця завжди знаходиться на стику чотирьох сфер: Talent Acquisition, HR, Marketing та PR. Залежно від напрямку employer branding обираються необхідні активності та розробляються інструменти вимірювання бренда.

Тема 8. Ціннісна пропозиція роботодавця

Ціннісна пропозиція роботодавця працівнику – EVP (Employee Value Proposition)

Що таке ціннісна пропозиція роботодавця (EVP)?



Рис. 11 Сутність ціннісної пропозиції роботодавця [36]

- Ціннісна пропозиція співробітнику – відмінні вигоди, які пропонує компанія в обмін на навички, зусилля і час спеціаліста. «5 причин працювати у нас»
- Ціннісна пропозиція співробітнику — набір переваг, які співробітники сприймають як цінність, яку вони отримують, працюючи в компанії.

- Ціннісна пропозиція роботодавця це своєрідний договір між співробітником та роботодавцем: роботодавець пропонує певний довід, блага та умови праці, а співробітник в свою чергу розділяє корпоративні цінності та створює досвід для оточуючих, а також працює для досягнення успіху (як власного, так і всієї організації).

Ціннісна пропозиція роботодавця має давати працівникам відповіді на питання:

- Чому я маю іти на роботу в цю компанію?
- Чому я маю залишатись в цій компанії?
- Чому я маю працювати на повну силу?
- Чому я маю рекомендувати цього роботодавця?
- Чому я маю повернутись у цю компанію?

Мета EVP – приваблення, мотивація та утримання співробітників, підвищення лояльності споживачів, донесення цінностей підприємства до наявних та потенційних співробітників.

The Purpose of the Employee Value Proposition

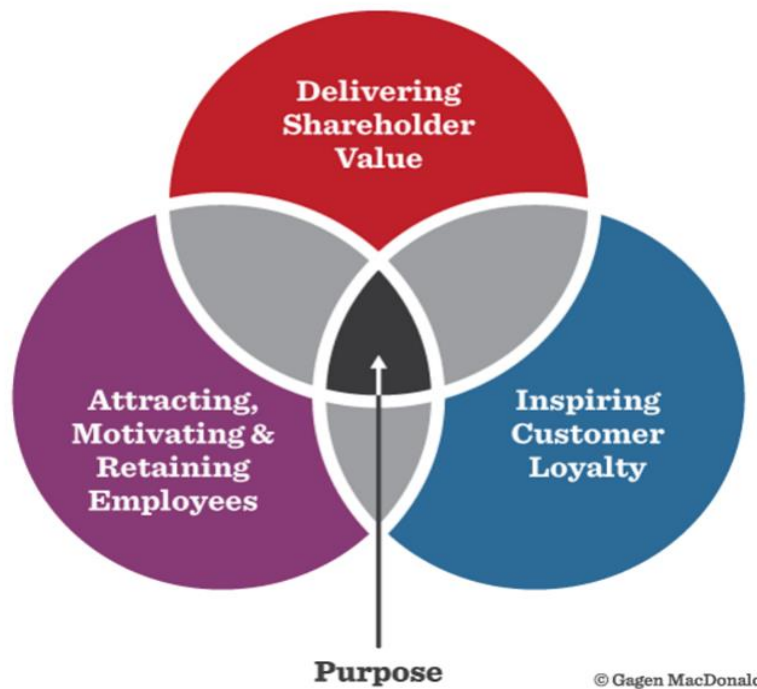


Рис. 12 Мета EVP

Компанія формує ціннісну пропозицію співробітнику, беручи до уваги:

- Свою корпоративну ідеологію (що вважає своєю місією і цінностями, чого планує досягти, які принципи її корпоративної культури)
- **Інструменти вивчення:** інтерв'ю з топ-керівниками і власниками, вивчення ідеологічних документів, що існують в компанії.
- Сильні і слабкі сторони роботодавця в очах колишніх, теперішніх і потенційних співробітників.
- **Інструменти вивчення:** опитування і інтерв'ю зі співробітниками і потенційними співробітниками; моніторинг репутації компанії в інтернет-середовищі;
- Як позиціонують себе компанії-конкуренти на ринку праці, чим особливі їх ціннісні пропозиції.
- **Інструменти:** вивчення відкритих комунікацій конкурентів, «таємні покупки».



Рис. 13 Фактори впливу на ціннісну пропозицію роботодавця [37]

Складові EVP

1. Компанія: репутація і позиція на ринку;
2. Колектив: стиль управління, відносини;
3. Зміст роботи: масштаб, задачі, клієнти;
4. Розвиток: навчання і можливості зростання;
5. Винагорода: система компенсацій та пільг;
6. Умови праці: технологічність і безпека, розташування.

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

- Матеріальні блага – одержання працівниками матеріальних благ для задоволення своїх різноманітних потреб, у тому числі потреб у культурному, професійному та духовному розвитку;
- Професіоналізм – наявність у працівників підприємства професійних навичок та якостей, необхідних для успішного виконання роботи та розвитку бізнесу; уміння вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання та вміння. Це створює умови для набуття 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 і 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, колективного договору та контрактів, які укладаються з працівниками.
- Інновації – наявність умов для участі в інноваційних процесах, здобуття досвіду використання передових технологій;

Найпопулярніші ціннісні пропозиції компанії People in Business за результатами дослідження 100 компаній, присутніх на британському фондовому ринку: ефективність - 18%; повага - 22%; інновації - 24%; взаємодія - 26%; чесність 38%.

Більшість великих компаній, формуючи свої ціннісні пропозиції, вибирають поширені та звичні. Але зазвичай додають 1-2 цінності, які справді виокремлюють компанію з-поміж інших, орієнтуючись на певну цільову групу і створюють конкурентні переваги на ринку праці (див.рис.14).



Рис. 14 Складові EVP [5]

Microsoft

Ключова ціннісна пропозиція: «Реалізуй свій потенціал»

Ціннісна пропозиція для технічного персоналу: «Залиш свій слід».

Ціннісна пропозиція для персоналу в сфері маркетингу: «Ваш вплив не має меж»

Ціннісна пропозиція для співробітників в сфері УП: «Відчуття задоволення – каталізатор досягнень»

Базові правила, які допоможуть сформулювати EVP будь-якої компанії:

- EVP має бути погоджена з бізнес-стратегією і HR-стратегією компанії,
 - відповідати реальній ситуації в компанії,
 - враховувати потреби ключових цільових аудиторій співробітників і кандидатів,
 - бути чітко сформульованою і зрозумілою для ЦА мовою;
 - включати раціональні та емоційні складові,
 - відрізнятися від пропозицій конкурентів: бути унікальною за змістом, форматом та візуалізацією [38].
- Ціннісна пропозиція співробітнику (Employee Value Proposition) – це те, що ми пропонуємо, обіцяємо, а досвід – те, що реально даємо. Досвід має відповідати пропозиції.

Приклади EVP [36]

- “Do cool things that matter.” – [Google](#)
- “Lead the future of Beauty. When you love your work and the people you work with, amazing things can happen.” – [L’Oreal](#)
- “We lead. We invent. We deliver. We use the power of sport to move the world.” – [Nike](#)

United Health Group

- ви завжди можете значно поліпшити життя і 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 одержите винагороду за свою роботу;
- це завжди перспективно та цікаво;
- Ви побачите як ваші ідеї втілюються у життя;
- Станьте учасником сміливих починань!

EVP 1+1

- Чим ми пишаємося та за що нас цінують співробітники:
- Ми створюємо якісний, цікавий та сучасний контент
- Ми віримо в людей настільки, наскільки вони вірять у свої ідеї
- Кожен співробітник 1+1 медіа – це Людина Ідей, для якої важлива не тільки можливість мати роботу, а перш за все шанс отримати визнання та реалізувати себе
 - Компанія прагне до створення найбільш комфортних умов роботи, за яких кожен зможе втілити свої ідеї та розкрити таланти
 - Наші колеги забезпечені усіма соціальними гарантіями, медичним страхуванням та різноманітними пільгами
 - У своїй роботі та в повсякденному житті ми керуємось цінностями 1+1 медіа – відкритістю, чесністю, сміливістю, відповідальністю, повагою та любов'ю
 - Проекти побудови бренду роботодавця, програми стажування «Ближче до ТБ» та Вищої Школи Media&Production отримали нагороди у конкурсі HR проектів «Премія HR-бренд Україна»

- Щороку компанія входить до списку ТОП роботодавців за результатами різноманітних конкурсів і досліджень

- За дослідженням EY 1+1 медіа увійшла в ТОП найпривабливіших роботодавців на думку студентів у 2017 році

Пакет компенсацій, що пропонує компанія:

- Офіційне оформлення та білу зарплатню
- Піклування про ваше здоров'я (лікар в офісі, регулярні обстеження), медичне страхування
- Оплачувану відпустку (28 календарних днів: 24 відповідно до законодавства і 4 у подарунок від компанії) та лікарняний
- Необхідну техніку для роботи, мобільний зв'язок і ліцензійне ПО
- Знижки та пільги на заняття в спортклубі, відпочинок на гірськолижному курорті та інші послуги чи товари від партнерів
- Корпоративний університет і велику кількість можливостей для навчання
- Кухні та гейм-зони на території офісів
- Можливість вивчати іноземну мову в офісі
- Корпоративну культуру, яка мотивує та заряджає позитивом
- Роботу в соціально відповідальній компанії, що слідує за трендами, цінує ідеї співробітників і розвивається разом з ними.

Виділяють **чотири еволюційних етапи**, які проходить організація при роботі з ціннісною пропозицією.

- На першому етапі ціннісна пропозиція формується «за замовчуванням». Будь-яка організація має свій, можливо мінімальний, але все ж певний набір заохочень за працю, яким утримує співробітників і приваблює кандидатів.

- На другому етапі керівництво компанії починає розуміти важливість мотивування співробітників і поліпшення якості кандидатів. Починається процес усвідомленої розробки ціннісної пропозиції. В організації роблять аналіз ситуації і виявляють потреби співробітників і очікування кандидатів. На

підставі отриманої інформації, з прив'язкою до стратегії розвитку компанії вибудовують систему роботи з персоналом за всіма HR-напрямами: від прийому до звільнення. Наприклад, створюють чіткий зв'язок між компетенціями, процедурою найму, програмами навчання, кадровим резервом і стимулюючими виплатами.

- На третьому етапі компанія вже має всі плюси ціннісної пропозиції, розробленої на другому еволюційному етапі, і йде в своєму розвитку далі. Такий роботодавець вже готовий отримувати зворотний зв'язок від співробітників і коригувати системи мотивування, він залучає співробітників до управління компанією, ділиться відсотками від прибутку. Йде не просто усвідомлене створення для співробітників HR-бренду і як наслідок більш якісної ціннісної пропозиції, але і його активне просування за допомогою різних інформаційних джерел.

- Керівництво компанії на третьому еволюційному етапі прагне не тільки створити цікаві для співробітників і кандидатів умови роботи, але всіляко намагаються заслужити довіру і симпатію, виконати всі заявлені в ціннісній пропозиції обіцянки. Воно прагне до партнерства, взаємовигідного партнерства з співробітниками. На даному етапі проводять активні внутрішні PR-кампанії для створення HR-бренду.

- На четвертому етапі в організації не просто створюють і просувають цікаву цінну пропозицію, її роблять унікальною, відмінною від конкурентів. За основу беруть індивідуальний адресний підхід до співробітника. Роботодавець поважає співробітника і розуміє його потреби, вибирає такі види заохочення, які насправді йому потрібні. Це робить його роботодавцем-мрії. На даній стадії розвитку в компанії використовують креативні інструменти HR-управління, нові ідеї для мотивування, розвитку і утримання співробітників. Роботодавець голосно заявляє про себе на ринку праці, бореться за таланти, прагне закріпити в свідомості співробітників корпоративні цінності і розуміння, що вони працюють у кращого роботодавця, серед кращих з кращих колег.

- Як правило, про ціннісні пропозиції компаній четвертого етапу знають більшість потенційних кандидатів. Про них складають легенди. Їх HR-бренд настільки пізнаваний, що за вільні вакансії серед кандидатів йде жорстка боротьба, а працюють співробітники залучені в робочі процеси і пишаються ім'ям свого роботодавця. Така атмосфера дозволяє даним компаніям легко закривати вільні вакансії і використовувати потенціал кращих з кращих фахівців своєї ніші [39].

Питання, що допомагають сформулювати ціннісну пропозицію [40]:

- Які співробітники нам потрібні для реалізації стратегії і цілей компанії?
- Як оцінюють пільги і бонуси співробітники зараз? Що з цього списку потребує перегляду?
 - Чого не вистачає компанії зараз, щоб залучити співробітників необхідної кваліфікації?
 - Які фактори впливають на те, що співробітники залишаються в компанії?
 - Що впливає на рішення про звільнення ключових співробітників? Що з цього можна змінити?

Тема 9. Лояльність персоналу

Лояльність установлюється тоді, коли індивідуальні цілі співробітника узгоджуються з цілями організації [41].

У яких випадках необхідно дослідження лояльності персоналу?

- Потрібно розставити пріоритетність завдань в роботі з персоналом. Дане дослідження дозволяє побачити найбільш проблемні зони і зрозуміти, куди прикладати зусилля в першу чергу.
- Необхідно оцінити ефективність впроваджуваних змін. Реформи, що зачіпають інтереси персоналу (зміна умов праці, системи мотивації, переїзд, зміна керівництва тощо), опитування задоволеності допомагає побачити і

оцінити ефект від проведених змін, порівняти з даними аналогічного опитування до початку реформ.

- Оцінка ризиків (плинності, втрат через непрофесіоналізм персоналу, конфліктів і т.п.). Якщо в компанії є проблеми, опитування задоволеності персоналу дозволяє оцінити вплив внутрішніх факторів, дати прогноз на майбутнє. У разі впливу зовнішніх факторів, наприклад, високу конкуренцію на ринку праці, дослідження задоволеності дає знати, наскільки співробітники лояльні компанії і виявити фактори, які впливають на лояльність і утримання персоналу.

- Необхідно зрозуміти, які люди працюють в компанії, отримати профіль «свого» співробітника. Дослідження задоволеності - один із способів виявлення цінностей і інтересів співробітників. Це стає особливо важливо при зміні системи підбору персоналу, корпоративної культури, злиття і поглинання. Опитування співробітників дозволяє побачити, чим компанія живе зараз, привернути увагу до потрібних для компанії тем і цілей.

- При необхідності оцінити ефективність окремих підходів або інструментів роботи з персоналом, дослідження задоволеності персоналу дозволяє краще побачити, як колектив сприймає ті чи інші нововведення (наприклад, систему мотивації або процес управління кадровим резервом). Комплексна діагностика даних систем повинна стати доброю традицією в компанії.



Рис. 15 Види лояльності персоналу [41]

Етапи проведення оцінки лояльності персоналу

1. визначення цільової аудиторії

2. вибір способу проведення опитування (електронна анкета, телефонне опитування, паперова анкета)
3. інформування персоналу про оцінку
4. забезпечення конфіденційності
5. формулювання гіпотез
6. створення анкети
7. проведення опитування
8. обробка результатів
9. зворотній зв'язок

У світовій практиці виділяють три метрики ставлення співробітників до компанії: задоволеність, лояльність, залученість [41].

- Задоволеність персоналу - стан, в виконувати роботу якнайкраще. Залучені співробітники задоволені своєю роботою, умовами праці та робочою атмосферою в компанії.
- Лояльність співробітників - психологічна прив'язаність (прихильність) до компанії, готовність трудитися в компанії довгий час і транслювати своє ставлення зовнішнім для компанії людям.
- Залученість персоналу - фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, в якому співробітники прагнуть виконувати роботу якомога краще. Але залучені співробітники не завжди високолояльні (промоутери).

Методика обчислення індексу лояльності eNPS

- eNPS (employee net promotion score) - метод, що дозволяє оцінити лояльність працівників до організації [42]. Цінність цієї методики в тому, що вона не вимагає заповнення багатосторінкових анкет - від співробітника потрібно дати відповідь тільки на 3 питання:
 - - З якою ймовірністю від 0 до 10 ви порекомендуєте роботу в компанії своїх друзів або знайомих?

- - Прокоментуйте свою оцінку на попереднє запитання?
- - Що нам необхідно зробити, щоб поліпшити вашу оцінку? (Часто це питання не задають).

Оцінки співробітників на перше питання поділяють їх на 3 групи:

- - промоутерів (прихильників) - це люди, які позитивно оцінюють роботу в компанії і свої перспективи в ній. Їх відповіді - 9 і 10, кажуть, що вони з 90% або 100% вірогідністю порекомендують компанію як роботодавця;
- - нейтралів, відповіді 7 і 8. Вони не бажають змінити місце роботи, але друзям або родичам вони не будуть радити працювати в своїй організації;
- - детракторів (критиків), всі хто поставив від 0 до 6 балів - вони поширюють негативні погляди на компанію і можуть перебувати в активному пошуку роботи;
- Індекс лояльності персоналу розраховується як різниця відсотків промоутерів і критиків. В індексі не враховується число нейтралів, але їх відповіді на друге і третє питання обов'язково розглядаються.



Рис. 15. Індекс лояльності персоналу [43]

- **Критикам** важливо бути почутими. Їх відповіді на друге питання допоможуть перевести таких співробітників в розряд «нейтралів». Для них важливо відчувати турботу, увагу з боку керівництва. Реалізуйте їх пропозиції (3-й питання), які вважаєте корисними.

- Якщо звертати увагу на пропозиції **нейтралів**, то ви сприяєте тому, щоб вони стали «промоутерами».
- **Промоутерів** можна використовувати для визначення профілю «свого» співробітника і в якості рушійної сили до підвищення лояльності. Те, що вони вже лояльні до компанії - це добре, але також важливо, щоб Промоутери і далі залишалися в цій групі. Проаналізуйте їх відповіді, щоб вибудувати роботу з брендом-роботодавця, корпоративною культурою і з іншими групами, щоб домогтися більшої лояльності в організації.

Метод непрямих ознак

- Лояльність — явище комплексне, складне, абстрактне. Краще зібрати фактори у систему, аналізуючи у відношенні один до одного. Лояльність виявляється у безлічі непрямих ознак, які і дозволяють судити про неї. Напевно, майже кожен керівник має свій набір ознак лояльності, навіть якщо він і не називає його так. Проте спробуємо навести орієнтовний список тих параметрів, які можуть виступати ознаками лояльності співробітника:
 - — зацікавленість у виконанні професійних завдань;
 - — відповідальність за невдачі;
 - — повага до цінностей та традицій організації, готовність «грати за правилами»;
 - — ідентифікація себе з організацією (маркери в мові: «у нас в організації заведено», «наша організація може»);
 - — висока продуктивність праці;
 - — турбота про інтереси організації (може виявлятися навіть у наполегливому та іноді неприємному прагненні висловити керівнику побажання, зауваження, рекомендації);
 - — прагнення брати участь у прийнятті важливих управлінських рішень, впливати на долю установи;
 - — обізнаність про основні події та новини організації, відвідування сайту, читання організаційної газети тощо;

- — прагнення отримувати якомога більше професійної та іншої інформації, що стосується організації;
- — відвертість як готовність заявити про свої інтереси, розповісти про те, що не влаштовує, тощо.

Прогнозування лояльності кандидата

Цей метод спирається на аналіз попередніх даних, тих тенденцій, які спостерігалися раніше. Так і тут, щоб дізнатися, наскільки співробітник схильний до лояльної поведінки, варто з'ясувати, чи був він здатний до неї раніше. Для цього на співбесіді фахівці з підбору персоналу використовують запитання:

- «Розкажіть про те, як будувалися ваші відносини на попередньому місці роботи»,
- «Як ви ставитеся до свого попереднього роботодавця?»»,
- «Чому ви пішли з попереднього місця роботи?»».

Відповіді, сповнені негативу, що знецінюють досвід роботи на попередньому місці, можуть бути важливими маркерами нездатності до лояльної поведінки. У той же час слід бути уважними і до змісту висловлювань кандидата: іноді його негатив є наслідком реальних проблем самої організаційної культури на попередньому місці роботи, а не особистісних особливостей працівника. Водночас якщо людина навіть про негативний досвід розповідає з певним рівнем відданості (як вона намагалася зберегти відносини, як цікавилася проблемами організації, намагалася вносити свої пропозиції, турбувалася за долю організації), то це явні показники здатності до лояльної поведінки, навіть у найважчих умовах [41].

Тема 10. Просування бренду роботодавця

Переваги сильного бренду роботодавця

- **зниження витрат на залучення нових працівників на 10%**: згідно з даними дослідження, опублікованого LinkedIn, компанії із нерозвиненими,

невдалими HR-брендами витрачають більше, щоб залучити талановитих працівників. Потужний бренд роботодавця скорочує витрати на залучення на 10%.

- **розширення доступу до кращих кандидатів:** маючи сильний бренд роботодавця, уміючи якісно комунікувати, компанія розвиває поле довіри до себе, і отримує доступ до більшої кількості потрібних кандидатів, навіть до таких, про яких раніше не мріяла.

- **скорочення часу на повну адаптацію нових працівників:** якісні меседжі компанії на ринку праці допомагають кандидатам швидше визначитися із майбутньою роллю в компанії, а відтак скорочується час на їх адаптацію.

- **підвищення лояльності до спільних цінностей у компанії:** сильний бренд роботодавця сприяє глибшій інтеграції працівників у життя компанії, веде до актуалізації спільних цінностей та оживлення корпоративної культури, що сприяє підвищенню загальної продуктивності.

- **покращення якості виробництва:** компанії із сильними HR-брендами краще зосереджені на своїй основній діяльності і виграють у якості своїх продуктів і послуг, порівняно з основними конкурентами.

«Книга новачка» (welcome book) та «Набір новачка» (welcome pack) як інструменти просування бренду роботодавця

Згідно Global Human Capital Trends, 82% співробітників стверджують, що корпоративна культура є сильною конкурентною перевагою компанії. Їм важливо, щоб організація діяла згідно з визначеними принципами, мала місію і цінувала персонал. І найкращий спосіб донести таку інформацію ще на етапі адаптації персоналу або онбордінга - надати welcome book. А welcome pack допоможе зачарувати новачків, закріпити перше позитивне враження вже в якості співробітників і задовольнити потребу в базових речах для організації робочого процесу [44].

Що таке «welcome book»?

Або по-іншому "Книга новачка" - один з найважливіших корпоративних матеріалів особливо для корпорацій з великою кількістю співробітників або компаній в період швидкого зростання і набору нових співробітників, тому що з її допомогою можна швидко і наочно донести правила і цінності компанії, а також будь-яку важливу інформацію для швидкого включення співробітника в роботу.

Це нескладний і досить ефективний інструмент, який ще називають «довідник співробітника» або «книга співробітника». По суті, це комплексний довідник-інструкція, який дозволяє співробітникові не робити типові помилки і не витратити час на збір інформації щодо таких же типових приводів. Все вже зроблено за нього і до нього.

Наприклад, довідник може відповісти на питання на зразок:

- де знаходиться кава-машина і їдальня?
- як замовити канцелярське приладдя?
- де знайти сисадміна?
- як виглядає і де зазвичай знаходиться Головний Бос?
- як виглядає структура компанії?
- до кого звертатися з приводу ... <робоче питання >?
- і навіть чи прийнято відзначати дні народження на роботі і як це відбувається?

Welcome book - це документ, який відповідає на основні типові питання про внутрішню діяльність компанії: її цінності, місії, команді, напрями роботи, актуальні проекти або продуктах, бенефітів. Також деякі організації розповідають про те, як буде проходити період адаптації, перехід в команду на постійну основу (після випробувального терміну або стажування) або догляд після онбордінга, що очікує новачка в перші дні роботи. В цілому, структура велкам бук найчастіше виглядає так:

- Інформація про компанію - цінності, місія, історія, цілі на найближчий рік.
- Організаційна структура - зони відповідальності, хто чий підлеглий і начальник, які принципи розподілу роботи в команді.
- Команда - принципи спілкування як всередині команди, так і співробітників з клієнтами, табу в комунікації і поведінці.
- Загальна інформація - як користуватися технікою, які програми і сервіси потрібні для роботи, де знаходиться парковка.
- Організаційні нюанси - які документи потрібно оформити в перший робочий тиждень, яким може бути кар'єрний ріст, хто саме буде займатися питаннями офіційного працевлаштування.

Формат **welcome book** може бути будь-яким, але найчастіше це електронний pdf-файл в корпоративному стилі.

Що таке **welcome pack**, для чого він потрібен, з чого складається?

Welcome pack або Welcome Kit - вітальні подарунки від компанії новому співробітнику з тими речами, які допоможуть ще ближче ознайомитися з традиціями, цінностями, корпоративною культурою компанії і відчутти себе причетним до команди. Всі предмети обов'язково брендovanі: з логотипом, слоганом компанії або важливою корпоративним посилком.

На відміну від welcome book, цей інструмент більше використовується як іміджевий з метою розвитку HR бренду. Також він показує (особливо якщо в коробці є іменна листівка від директора або HR-директора), що співробітника в організації дійсно чекали, а це підвищує лояльність і залученість [44].

Welcome box складається з предметів, які умовно можна розділити на 3 категорії [45]:

Інформативні. Це схема офісу або бізнес-центру, пропуск в будівлю, невелика листівка з важливими нотатками і потрібними онлайн доступами (якщо не передбачена відправка відповідного електронного листа), ключ від робочого кабінету, інструкції з паркування. Також часто в welcome package кладуть чек-лист для першого місяця роботи, де описані основні завдання, очікувані результати.

Практичні. Це речі, які важливі для організації робочого місця або в цілому робочого процесу. Сюди відносяться навушники, флешки, павербанкі, канцелярія (ручки, олівці, блокноти, календарі), корисна книга.

Розважальні. У цю категорію входять предмети, які вважаються іміджевими. Це футболки, худі, чохли для телефонів або ноутбуків, рюкзаки або тканинні сумки, чашки, термодержки, стакани, поліграфічні вироби (стікери, наклейки, листівки), підставки під кружки, сертифікати, солодощі, домашні тапочки, інше.

Важливо, щоб в вашому welcome box були речі з усіх 3 категорій.

Комплекс маркетингових комунікацій

Інтегровані маркетингові комунікації (англ. *integrated marketing communications*) - концепція спільного використання всіх видів маркетингових комунікацій, виходячи з загальних цілей. Комунікації при цьому взаємодоповнюють одна одну. Виникає ефект **синергії**, що дозволяє досягти ефективності, яку неможливо досягнути при використанні окремих видів маркетингових комунікацій [46].

Інструменти формування позитивного бренду роботодавця

- Сайти з працевлаштування;
- Корпоративний інтернет-портал, зокрема засоби комунікацій з зовнішньою цільовою аудиторією;

- ЗМІ
 - Зовнішня реклама;
 - Участь у спеціалізованих заходах (конференціях, семінарах, конкурсах на кращих бренд роботодавця; зустрічах професійних співтовариств, тощо);
 - Співробітництво з рекрутинговими агентствами;
 - Співробітництво з навчальними закладами (участь у Ярмарках вакансій, організація проходження студентами практик та стажування, проведення співробітниками тренінгів та лекцій, тощо);
 - Соціальні мережі, форуми, корпоративні блоги та ін.
 - Корпоративний інтернет-портал, зокрема форуми для спілкування співробітників;
 - Корпоративний журнал;
 - Історії успіху (див. рис. 16);
 - Корпоративна пошта;
- Корпоративні заходи.

Партнери підприємства на ринку праці:

- Навчальні заклади;
- Аутсорсингові компанії;
- Рекрутингові компанії;
- Центри зайнятості;
- Тренінгові компанії;
- Консалтингові компанії.

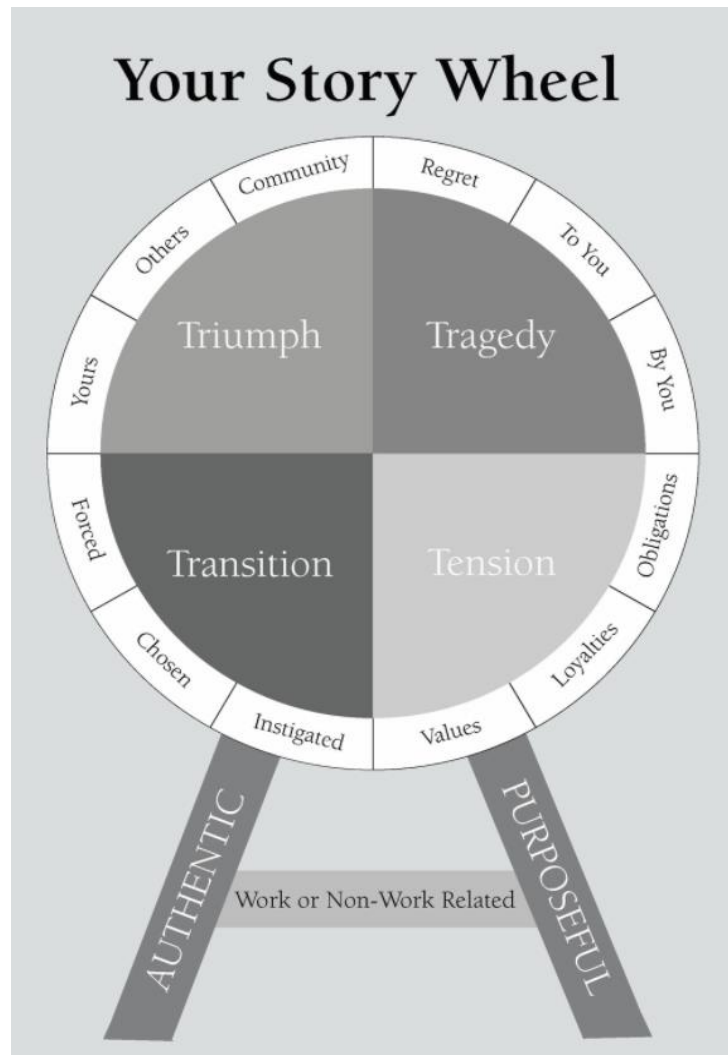


Рис. 16 Напрями історій успіху [47]

Просування бренду роботодавця в мережі Інтернет

Завдяки веб-технологіям соціальні мережі трансформували традиційний для ЗМІ монолог у діалог [32]. (Б. Мітчінгтон)

SMM (Social Media Marketing) – ефективний маркетинговий інструмент для просування бренду роботодавця та формування думки цільової аудиторії.

Незалежно від напрямку бізнесу або проекту, робота менеджера з просування в соціальних мережах складається з декількох етапів:

- аналіз конкурентів;
- відстеження іміджу компанії в соціальних мережах, розробка стратегії;
- складання контент-плану;

- написання текстів для постів згідно з контент-планом;
 - підготовка креативів (фото, відео, графіки) для постів;
 - наповнення сторінки контентом згідно з планом;
 - модерація сторінки, робота з коментарями, відгуками, критикою.
- У стратегії просування враховуються відповідні для проекту соціальні мережі, інтеграція SMM в загальну маркетингову стратегію, позиціонування компанії, стиль спілкування з підписниками. Для цього визначається портрет цільової аудиторії, а також які співробітники будуть задіяні в роботі, які інструменти будуть використовуватися.
- В контент-плані на певний обумовлений період часу вказуються рубрики, теми публікацій і їхній зміст, періодичність і час виходу. Для його виконання сммник сам пише або обробляє відповідні тексти, і або сам готує візуальні креативи, або підключає штатного дизайнера, якщо мова йде про агентство. Окрім освітнього, корисного та розважального контенту, в план включаються публікації щодо корпоративних і галузевих подій, присвячені знаменним датам, святam тощо.
 - Також варто відзначити, що в обов'язки такого співробітника входить відстеження новин щодо бізнес-ніші клієнта, постійне відстежування та аналіз активностей конкурентів, а також відстеження та швидке реагування на світові тренди. Менеджер соцмереж повинен бути готовий до термінової підготовки та публікації раптових постів додатково до контент-плану, тому що деякі інфоприводи пропускати не можна [48].

Використання соцмереж у світі

- 2/3 усіх інтернет-користувачів відвідують соціальні мережі;
- 93% користувачів соціальних мереж вважають, що їх компанія має бути присутня в соціальних мережах.
- 85% користувачів соцмереж вважають, що компанія має бути не тільки представлена, але й взаємодіяти з користувачами.

Згідно досліджень компанії PlusOne [49], станом на 2020 рік Україна налічує 21,4 млн користувачів інтернету. З них 14 мільйонів використовують Facebook, близько 11,5 млн – користуються Instagram. Згідно з цим дослідженням, Facebook використовують найбільше люди віком від 25 до 35 років. Найбільш поширеною є соцмережа для 33-річних, але активно зростає кількість користувачів серед людей віком 39+. Натомість Instagram дуже популярний у молоді – 100% українців у віці 18-24 роки зареєстровані в цій соціальній мережі. Instagram активно зростає серед вікової групи до 27 років, проте спостерігається спад у віковій групі до 19 років. Такий спад можливо пов'язаний з появою TikTok.

Також за останніми дослідженнями компанії Research & Branding Group [50], було визначено найпоширеніші соціальні мережі в Україні. У липні 2021 року три чверті українців (74%) були користувачами однієї або більше соціальних мереж. Найбільше користувачів в Україні має Facebook (61%).

До найбільш поширених також відносяться YouTube (46%), Instagram (35%) і Telegram (20%). Значно менше користувачів мають Twitter (7%), ВКонтакте і Однокласники (5%), 1% українців користуються LinkedIn і TikTok.

Станом на 2021 рік [51] найбільш популярним месенджером в Україні є Viber (57% користувачів). До трійки лідерів також входять Facebook messenger (37%) і Telegram (20%). Майже кожен десятий українець користується WhatsApp (9%) і Skype (8%).

Способи використання соцмереж для просування позитивного бренду роботодавця:

- Створення спільноти підприємства;
- Створення розділу «Кар'єра» в спільноті підприємства;
- Розміщення інформації про вакансії та посилання на розділи сайта підприємства;
- Тематичне спілкування;
- Проведення ігор, опитувань, конкурсів;

- Моніторинг думок.
- Досягнення підприємства та окремих працівників [5].

Стратегія формування та просування HR бренду компанії в соціальних мережах має опиратися на переваги компанії, позитивні фактори, наявні у корпоративній культурі, для створення сприятливого іміджу організації.

Етапи просування бренду роботодавця у соц.мережах [5]:

- Етап 1: з'ясувати цілі, які компанія хоче досягти за допомогою просування своїх соціальних мереж;
- Етап 2: проаналізувати цільову аудиторію;
- Етап 3: визначити соціальні мережі для просування бренду роботодавця;
- Етап 4: здійснити аналіз конкурентів;
- Етап 5: визначити тип контенту, який компанія буде публікувати в соціальних мережах, та меседжі, якими звертатиметься до цільової аудиторії;
- Етап 6: виокремити способи просування соціальних мереж компанії;
- Етап 7: визначити ефективність просування та розвитку соціальних мереж.

Окрім цього, для бренду важливо вимірювати кількість «social action» (активності в соціальних мережах) — показник, який дає зрозуміти, наскільки люди зацікавлені в комунікації з компанією (брендом). До такої активності відносяться:

- відмітки «Мені подобається»/лайки, або різноманітні реакції, які можна поставити у Facebook чи LinkedIn. Такі дії користувачів дають уявлення про те, наскільки їм цікавий контент (пости компанії);
- кількість коментарів — це дозволяє побачити, наскільки підписники сторінки залучені до публікацій, та з'ясувати рівень їхньої взаємодії з брендом та компанією;
- участь у флешмобах чи конкурсах. Даний показник також свідчить про залучення людей в активні дії, що проводяться всередині групи;

- згенерований контент підписниками. Для бренду вагомим показником є те, коли підписники позначають компанію в своїх дописах чи наприклад, історіях в Instagram. Якщо користувачі самі починають генерувати контент у співтоваристві (публікують фото і відео, створювати нові теми обговорень), це говорить про максимальну лояльність аудиторії, особливо якщо йдеться про контент, пов'язаний із брендом. Такий показник є додатковим, але стає надзвичайно важливим, коли йдеться про формування «адвокатів бренду» для компанії.

Типи контенту

- освітній (навчальний) контент — це публікації, які мають приносити корисну інформацію підписникам сторінки, навчати;
- розважальний контент — публікації, які наповнені гумором, або ж розважають аудиторію сторінки легкою та цікавою інформацією, інтерактивом. До цього типу контенту також належать флешмоби та конкурси;
- рекламний контент — описує основний продукт чи послугу компанії, розповідає про бренд, загалом рекламує компанію;
- інформаційний контент — це подача важливої інформації, яку хоче донести компанія для своєї цільової аудиторії. Може перетинатися з рекламним та навчальним контентом.

Способи просування:

До платних способів належать:

- - використання таргетингової реклами, яка дає можливість дуже чітко відібрати цільову аудиторію бренду роботодавця завдяки таким налаштуванням, як: вік, стать, посада в компанії, сімейний стан, інтереси чи захоплення людини;
- - розміщення реклами у лідерів думок (блогерів, інфлюенсери);
- - реклама на сторінці зі схожою цільовою аудиторією;
- - участь в якості спонсора у різноманітних розіграшах та конкурсах.

Безкоштовні способи:

- створення та просування контенту, яким хочуть поділитися, у якому варто додавати назву бренду чи адресу веб-сайту;
- проведення конкурсів, до умов яких входить підписка;
- взаємодія з аудиторією у вигляді дискусій;
- коментування контенту в своєму сегменті;
- вірусний маркетинг;
- репутаційний менеджмент за допомогою контенту — комплекс заходів задля формування репутації, підтримки та захисту лояльності аудиторії до бренда;
 - SFS в Instagram (замовник реклами розповідає на своїй сторінці про блогера з великою кількістю підписників, а той розповідає про замовника);
 - попросити співробітників ділитися записами з спільнот у своїх соціальних мережах. Заохочувати їх, якщо вони проявляють активність у групах;
 - органічне просування контенту за допомогою хештегів, а також позначок співробітників компанії в постах [5].

Для створення контент-плану для компанії, визначають основні цілі опублікування контенту, наприклад:

- Створення «бажання» працювати в компанії «А»;
- Інформування про новинки бренду, а також новини з життя компанії;
- Наповнення спільнот цікавою та практичною інформацією для цільової аудиторії;
- Створення позитивного іміджу, належної репутації компанії;
- Розширення аудиторії та збільшення кількості підписників та охоплення сторінок;
- Упізнаваність «А» серед інших українських компаній.

- Для правильної комунікації з цільовою аудиторією важливо визначити тональність спілкування на сторінках у соціальних мережах (Tone of Voice). Тональність бренду (Tone of Voice) — це те, як звертається бренд до цільової аудиторії [52], як бренд комунікує та позиціонує себе в очах користувача, який стиль мовлення вживає. При формуванні тональності бренду слід звернути увагу на мову, якою звертається компанія, а також побудову речень та стиль звернень до аудиторії. Усе це допомагає читачу звикнути до текстів компанії і відрізнити їх серед інших постів у стрічці. А також створення певної тональності бренду будує міцнішу довіру між читачем та компанією.

Тема 11. Івент-менеджмент як інструмент формування бренду роботодавця

Події (івенти) – це те, що відрізняється від повсякденного життя. За визначенням Дж. Голдблатта – унікальний відрізок часу, що проводиться з використанням ритуалів і церемоній для задоволення особливих потреб [53].

Подія (івент) – вид людської діяльності, що передбачає зустріч та взаємодію різних людей, обмежений у часі та пов'язаний з реалізацією певних спільних цілей [54].

HR-події – заходи (корпоративні свята, корпоративні конференції, розвиваючі події, ділові ігри, тимбілдинги, інсентиви), які направлені на просування корпоративних цінностей та формування привабливого бренду роботодавця [55].

Основні завдання проведення HR-подій

- забезпечити просування корпоративних цінностей;
- зміцнити імідж компанії як роботодавця;
- стимулювати своїх співробітників і відмітити кращих із них;
- розвивати професійні вміння та навички співробітників;
- сприяти згуртуванню колективу компанії, виявити індивідуальні особливості кожного працівника;

- ознайомити співробітників зі змінами, що відбулися чи плануються в компанії (реорганізація, старт нового проекту, нові кадрові призначення тощо);
- налагодити міжособистісні стосунки в колективі тощо.

HR-події можна класифікувати на:

1. Ділові (або розвиваючі) івенти – інформаційні, дискусійні, освітні: конференції, семінари, тренінги, майстер-класи та ін.
2. Розважальні івенти – свята, костюмовані вечірки, концерти, шоу й ігрові програми. Корпоративне свято – організоване проведення вільного часу співробітниками компанії, присвячене певній події [56].
3. Командоутворення – тимбілдинги, ділові й екстремальні ігри, квести, туристичні походи тощо.

Корпоративні конференції – універсальний формат ділових заходів (конференції, конгреси, форуми, з'їзди), які проводять переважно великі компанії зі значним числом підрозділів, представництв, філій. Залежно від тематики, поставлених завдань і формату конференції бувають: виїзні в Україні, за кордон, з діловими партнерами, поєднані з відпочинком тощо.

- Тимбілдинг (team-building) – командоутворення та згуртування команди.
- Відповідно до цілей, цей вид корпоративних заходів поділяють на два види:
 - 1) заходи, направлені на згуртування колективу;
 - 2) заходи, спрямовані на виявлення та розкриття індивідуальних якостей і можливостей кожного учасника команди.
- ділові ігри (навчальні, дослідницькі, управлінські, атестаційні та ін.)

- тренінги (тілесно орієнтовані, психоаналітичні, комунікативні та ін.)
- квести (історичні, географічні, літературні, автоквести) – пригодницькі ігри, в основі яких лежить вирішення учасниками розумових завдань для просування по сюжету.
 - спільні заняття спортом (картинг, пейнтбол) або спільна творча діяльність (учасники команди знімають кіно, займаються гончарством, ткацтвом, малюванням, музикою, співом), а також спільні походи в кіно, театр, музей;
 - командні змагання (спортивні, інтелектуальні, творчі, клуби веселих і кмітливих) та ін.
 - екстремальні корпоративні заходи, які потребують від учасників особливої емоційної концентрації й узгодженої групової реакції, а разом з тим, відбуваються у формі пригоди й надовго запам'ятовуються.

MICE

- Meetings – організація ділових зустрічей, презентацій, зібрань, мітингів.
- Incentive (англ. стимул, заохочення) – заохочувальні поїздки для співробітників компаній.
- Conferences – комплекс послуг з організації конференцій, з'їздів конгресів.
- Events / Exhibitions – тематичні урочистості і програми, участь у міжнародних галузевих виставках.

Бізнес-процеси івент-менеджменту

- 1. Ініціювання (дослідження, розробка, Event-strategy)
- 2. Планування (Event-planning)
- 3. Реалізація (координація, проведення, Event-realization)
- 4. Завершення (оцінка, Event-controlling)

Планування подій для підвищення кваліфікації

Навчальні заходи - спеціальні заходи (семінари, практикуми, майстер-класи, тренінги, ділові рольові ігри), у межах яких відбувається цілеспрямована передача інформації, умінь і навичок невеликій групі співробітників компанії. Часто це комбіновані заходи, у яких поєднується творча (креативна) й освітня складові.

Етапи організації розвивальних подій зводяться до забезпечення таких позицій:

- 1) розробка оригінальної концепції чи формату події;
- 2) підбір і бронювання місця проведення;
- 3) дизайн і виготовлення всіх необхідних матеріалів;
- 4) програмне наповнення;
- 5) технічне забезпечення;
- 6) кейтеринг;
- 7) розважальна програма [57].

Перелік посилань:

1. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. К. МАУП. 2006. 408 с., URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/market_pers.pdf
2. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Рєзанова, О. М. Кіндратець, О. Є. Швець, Д. Ю. Мамотенко, В. О. Зуєва, О. Б. Бабич, В. В. Мельник; Запоріж. держ. інж. акад. К. : Професіонал. 2006. 567 с.
3. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування: кол. монографія / За ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової. – К. 2009 URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/petrova_0004.pdf
4. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Х.: ХНАДУ. 2012. 133 с..
5. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2016. 258 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35633/tsymbalyuk_uprav_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf
7. Щурик М.В., Ключенко А.В. Статистика: Навч. посіб. Івано-Франківськ: НАІР, 2016. 274 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34127/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%B4%D0%BE_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%83.pdf
8. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ: НГУ. 2015. 357 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/146748/%D0%A0%D0%B5%D1%88%D0%B5%D1%82%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%94%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
9. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,Н.В.Семенченко.-Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» 2017. 528 с. URL:

- https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf
10. Лучанинов С.В. Оцінка за компетенціями. URL: <https://lsv.com.ua/compet/competmenu.aspx>.
 11. <https://www.shl.com/en/c/united-kingdom/universal-competency-framework/>
 12. Бузник В. Памятка рекрутеру. 2019 URL: <https://www.talent-management.com.ua/2327-пам'ятка-рекрутеру/>
 13. Дистанційне навчання як сучасна освітня технологія [Електронний ресурс] : матеріали міжвузівського вебінару (м. Вінниця, 31 березня 2017 р.) / відп. ред. Л.Б. Ліщинська. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 102 с. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/31_03.pdf
 14. В. М. Кухаренко Тьютор дистанційного та змішаного навчання : посібник. Київ: Міленіум, 2019. 307 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/42981/3/Book_2019_Kukharenko_Tiutor.pdf
 15. Главник К. Особливості навчання дорослих. 2005 URL: <http://osvita.ua/school/method/technol/597/>
 16. Кир'янова О. В., Волковська А. І. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні, *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 174-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_17
 17. Бойко А. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/individual-development-plan/>
 18. J. Bersin A new talent management framework. 2010. URL: <https://joshbersin.com/2010/05/a-new-talent-management-framework/>
 19. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1 (6). С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
 20. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 160-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_26
 21. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. № 4. С. 185–206.
 22. Employer brand. URL: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand.aspx>

23. Минчингтон Б. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Юнайтед Пресс. 2011. 280 с.
24. Сартейн Л., Шуманн М. Люди – «начинка» бренда. Восемь принципов объединения ваших сотрудников и вашего бизнеса. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 304 с.
25. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти - Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_34
26. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця Бізнес Інформ, №7, 2014 С. 389-398 URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-7_0-pages-389_398.pdf
27. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. Спб.: БХВ-Петербург. 2011. 224 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1990.
29. Burke P. Forced Focus – the essence of employer branding / P. Burke // East Malvern. Vic. : Essence, 1st ed. 2007.
30. Гэд Т. 4D брендинг: взламывая код сетевой экономики. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2005.
31. Backhaus, K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, N 5. P. 501 – 517
32. Minchington B. Employer branding best practices to focus on in 2012 URL: <http://www.brettminchington.com/free-resources/trends/132-12-employer-branding-best-practices-to-focus-on-in2012.html>
33. Employer Branding Today. The employer branding plan is a holistic three-step approach URL: <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>
34. Aggerholm H. K., Andersen S. E., Thomsen C. Conceptualising employer branding in sustainable organizations. Emerald Group Publishing Limited. 2011. № 16.
35. Р. Румельт Гарна стратегія. Погана стратегія. 2019. 324с.
36. <https://workology.com/employee-value-propositions-evp/>
37. <https://universumglobal.com/blog/the-employer-value-proposition/>
38. Рябоконь Т., Кухарук О., Гасай Л., Опипко Л., Ярош М. HR-брендинг в Україні. Теорія і практика. К. 2015. 116с.
39. Шатрова В. Ценностное предложение работодателя (EVP) 2015 URL: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/1075/
40. D. Fish EVP Activation: Six pre-flight checks to make your employer branding project a success 2019 URL: <https://www.maximum.com/blog/evp-activation-tips-for-success>

41. Зімовін О. Що означає «лояльність персоналу», *Оплата труда*, 2016. № 14/1 URL: <https://i.factor.ua/journals/ot/2016/july/issue-14/1/article-20143.html>
42. <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary-uk/metod-otsinki-loyalnosti-spivrobitnikiv-do-organizatsiyi/>
43. <https://mtp-global.com/ocenka-vovlechenosti-i-udovletvorennosti-personala/>
44. Welcome book, welcome pack: встречаем новых сотрудников эффективно 2020 URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/welcome-book-welcome-pack-vstrechaem-novyh-sotrudnikov-effektno-shablon-welcome-book/>
45. Леонова Е. Welcome book и welcome package: почему они важны + примеры известных компаний 2019 URL: <https://hurma.work/ru/blog/welcome-book-i-welcome-package-pochemu-oni-vazhny-dlya-novyh-sotrudnikov-primery-izvestnyh-kompanij/>
46. Попова Н. В., Катаев А. В., Базалиева Л. В., Кононов О. И., Муха Т. А. Маркетингові комунікації: підручник. Харків: «ФАКТ». 2020. 315 с.
47. G. Dolan The four types of stories you need in business. 2017. URL: <https://medium.com/@GabrielleDolan1/the-four-types-of-stories-you-need-in-business-d6ffbb8b9e8f>
48. Сорокіна К. SMM-менеджер: хто це, які його обов'язки. 2020. URL: <https://lanet.click/smm-manager/>
49. <https://plusone.com.ua/research/>
50. <https://rb.com.ua/uk/blog-uk/omnibus-uk/socmerezhi-jak-dzherelo-informacii-ukrainciv/>
51. <https://rb.com.ua/uk/blog-uk/omnibus-uk/socialni-merezhi-ta-mesendzheri-v-ukraini/>
52. Лебедєва А. URL: <https://skillsetter.io/blog/how-to-tone-of-voice-ua>
53. J. Goldblatt, Special events. Twenty first century global event management. JOHN WILEY & SONS. 2002. 484p.
54. Шумович А. В. Великолепные мероприятия. Технологии и практика event management. 2008. 320 с.
55. Зеленська Л. М., Романова А. О. Івент-менеджмент : словник-довідник організатора заходів. Київ : НАКККіМ, 2015. 84 с.
56. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології». Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/41258/1/2014%20167%D0%9B%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20%D0%9A%D0%9B%20%20%D0%86%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3..pdf>
57. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент. Суми. Сумський державний університет, 2021. 198 с. URL:

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82458/1/Povalii_management.pdf

Список рекомендованої літератури :

1. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця: навчальний посібник. Київ. КНЕУ. 2016. 258 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35633/tsymbalyuk_uprav_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин : монографія. Київ. КНЕУ. 2015. 213 с.
3. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом. Київ. КНЕУ. 2009. 400 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ. КНЕУ. 2011. 397 с.
5. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент - Київ : НАУ. 2019. 155с.
6. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. К. МАУП. 2006. 408 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/market_pers.pdf

Теми рефератів з дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг»

1. Місце маркетингу персоналу у кадровій політиці організації
2. Сегментація ринку праці
3. Удосконалення системи маркетингу персоналу сучасних організацій
4. Взаємовплив товарного бренду та бренду роботодавця
5. Взаємозв'язок бренду роботодавця зі стратегією розвитку підприємства
6. Роль вищого керівництва в управлінні брендом роботодавця
7. Управління брендом роботодавця на різних етапах життєвого циклу підприємства
8. Маркетингові дослідження в управлінні персоналом
9. Позичування бренду роботодавця на ринку праці
10. Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) (На прикладі підприємства X)
11. Особливості формування зовнішнього бренду роботодавця
12. Організація внутрішніх комунікацій на підприємстві
13. Розробка стратегії просування бренду роботодавця на ринку праці
14. Роль корпоративної культури у формуванні позитивного бренду роботодавця
15. Напрями удосконалення бренд-досвіду працівників підприємства

Опис штатної посади

Структура опису робочого місця

1. Підприємство _____

2. Місцезнаходження робочого місця _____

I. Відносини субординації

Характеристика посади

3. Позначення штатної посади _____

4. Табельний номер _____

5. Цех, відділ _____

6. Людина, яка обіймає посаду _____

7. Службовий ранг _____

8. Категорія заробітної плати _____

Положення в службовій ієрархії

9. Особа, яка обіймає цю штатну посаду, одержує службові вказівки по роботі від:

1. _____

2. _____

3. _____

10. Особа, яка обіймає цю штатну посаду, дає службові вказівки по роботі:

1. _____

2. _____

3. _____

11. Заступник особи, яка обіймає штатну посаду

12. Кількість підлеглих у дисциплінарному порядку співробітників (наприклад, начальник цеху, відділу, начальник групи, відповідальний виконавець, майстер, бригадир)

1. _____

2. _____

3. _____

13. Повноваження (наприклад, генеральне доручення, право самостійних дій), комунікаційні відносини

14. Особа, яка обіймає цю штатну посаду, готує такі звіти:

1. _____

2. _____

3. _____

15. Особа, яка обіймає штатну посаду, одержує такі звіти:

1. _____

2. _____

3. _____

16. Конференції

1. _____

2. _____

3. _____

17. У робочому порядку потрібна взаємодія і співробітництво з такими службами:
Усередині підприємства

Поза підприємством 1. _____

2. _____

3. _____

II. Структура завдань

18. Опис діяльності

1.	Повторювані	ділові	завдання
2.	Ділові	завдання, які	виникають
19.	Засоби		праці
20.	Директиви,		настанови
III. Структура виконуваних робіт			
Вимоги до продуктивності			
21.	Знання,	навички,	досвід
22. Специфічні вимоги певного виду праці (наприклад, точність і старанність, контактність)			
23. Поведінка, образ дій (наприклад, якість керівництва, вольові якості)			
Виробничі стандарти			
24.	Кількісні стандарти	працездатності	(наприклад, обсяг збуту)
25. Якісні стандарти працездатності (наприклад, здатність працювати в команді)			
Підписи з датою			
Начальник відділу кадрів			
Особа, яка обіймає штатну посаду			
Начальник			
Представник ради підприємства [1]			

Приклад рівнів розвитку компетенції «Управління конфліктами»

А - лідерський рівень розвитку компетенції	Задає в колективі норму конструктивного ставлення до розбіжностей. Вимагає, щоб співробітники домовлялися між собою, не доводячи ситуацію до конфлікту. У разі виникнення конфлікту виступає грамотним посередником, допомагаючи сторонам домовитися.
В - сильний рівень розвитку компетенції	Вміє виявляти глибинні інтереси свого співрозмовника. Уникає обговорення заявлених позицій, переходячи до обговорення глибинних інтересів. Винахідливий в знаходженні нових варіантів рішення, що влаштовують обидві сторони. Здатний уникнути виникнення конфлікту навіть при спілкуванні з неконструктивно налаштованим працівником.
С - базовий рівень	Стикаючись з розбіжностями, шукає компромісне рішення, з'ясовує позицію іншого. Показує розуміння і повагу по відношенню до позиції іншого, навіть коли вона суперечить його власній. Здатний змінювати свою позицію, бути гнучким у пошуку компромісів. При взаємній волі сторін не доводить розбіжності до конфлікту.
D - компетенція недостатньо розвинена	Зіткнувшись з розбіжностями, намагається домовитися. При цьому тримається за свою позицію. Не гнучкий. Відмовляється розуміти позицію співрозмовника.
Е - компетенція не розвинена	Провокує колег на конфлікт. У разі розбіжностей займає неконструктивну позицію.

Аудит бренду роботодавця

Компанія	
Представленість в Інтернеті:	
Сайт компанії (посилання)	
Сайти пошуку роботи (посилання на вакансії)	
Сайти новин (посилання)	
Представленість в соціальних мережах (посилання)	
Відгуки кандидатів та співробітників, що звільнилися	
Комунікаційна активність, направлена на посилення бренду роботодавця (наприклад, PR кампанії, участь у конференціях)	
Участь та місце в рейтингах роботодавців	

1. Проаналізуйте, що говорять. Введіть в пошуковий рядок Google назву вашої компанії. Подивіться, що пишуть про вашу компанію. Чи є ваша компанія в рейтингах роботодавців? Чи є згадки в ЗМІ про вашу компанію? Що про вас пишуть журналісти? Яка репутація у вашій компанії на ринку? Які відгуки про вас залишають кандидати, які проходили у вас співбесіди, і колишні співробітники вашої компанії. Тональність повідомлень позитивна, нейтральна, негативна? Аналогічно проаналізуйте конкурента/конкурентів.

2. Налаштуйте Google Alerts. Це безкоштовний сервіс, після налаштування якого ви будете щодня отримувати повідомлення про будь-які згадки в Інтернеті вашої компанії і конкурентів. Так ви зможете регулярно їх моніторити і легко відстежувати всі їхні новини та вакансії.

Про інструмент Google Alerts <https://seo-studio.ua/blog/google-alerts>
<https://www.google.com.ua/alerts>

3. Поставте себе на місце кандидата на вакантну посаду у вашу компанію. Поміркуйте, які питання у нього можуть виникнути? Подивіться на ваш сайт і на сайт конкурентів: чи зможе людина, яка шукає роботу, знайти там відповіді на свої питання. Потрібно продивитись: сайт компанії, розділ «Кар'єра», сторінку компанії в соціальних мережах і оголошення з описом вакансій.

4. Зверніть увагу на ключові повідомлення. Для різних цільових груп (наприклад, студентів, топ-менеджерів, розробників, дизайнерів) оголошення про вакансії повинні відрізнятися і містити різні ключові повідомлення для різних цільових сегментів. Чи зрозуміло з опису вакансії, чому у вашій компанії так чудово працювати? Або там просто перераховано список обов'язків і вимог до претендента? Використані фотографії вашого офісу і реальних людей, які у там працюють? Або це професійно усміхнені моделі з фотостоків? Як залучають гідних кандидатів ваші конкуренти? Які ключові повідомлення вони транслюють ринку? Наскільки ці повідомлення відображають цінності компанії?