

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Технології HR-брендингу як основний інструмент
формування і підтримки репутації роботодавця в
логістичній галузі**

КБ «УкрСиббанк»

(за матеріалами)

Студентки 2 курсу,
701 групи
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 051
«Економіка»,
освітньої програми
«Міжнародна логістика та
управління ланцюгами постачання»

підпис студента

Яни ТАНАСІЙЧУК

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис керівника

Оксана ВЕРСТЯК

Завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 HR – брендинг як перспективний інструмент маркетингу персоналу на ринку трудових ресурсів	7
1.2. Елементи HR- бренду роботодавця: внутрішній та зовнішній рівні	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ КБ «УКРСИББАНК»	29
2.1. Специфіка застосування HR-брендингу при управлінні персоналом КБ «УкрСиббанк»	29
2.2. Аналіз ефективності зовнішнього елемента системи HR-брендингу досліджуваного банку	39
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR-БРЕНДИНГУ КБ «УКРСИББАНК»	46
3.1. Пропозиції щодо удосконалення елементів та процесу реалізації технології брендингу персоналу на основі ціннісної пропозиції для працівника (EVP)	46
3.2. Покращення інструментарію просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» з використанням контент-планування	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

У умовах економічних і суспільних трансформацій, де діє висококонкурентний ринок праці та спостерігається дефіцит кваліфікованого персоналу, необхідність в пошуку ефективних інструментів залучення та утримання персоналу набуває особливої важливості. Зменшення лояльності працівників та високий рівень їх мобільності підкреслюють важливість розвитку іміджу роботодавця та формування стратегії бренду роботодавця як частини загальної стратегії управління підприємством. В Україні брендинг роботодавця на сьогоднішній день – це не лише рекламні заходи, але й комплексний підхід до взаємовідносин з працівниками та потенційними кандидатами.

Наразі українські компанії стикаються із недостатньою науковою дослідженістю сфери брендингу роботодавця. Практично кожна друга компанія у країні цікавиться своїм іміджем роботодавця. Розвиток бренду в цьому контексті для України визначається як нова тенденція, тоді як за кордоном це є вже стандартною частиною стратегії компанії. Отже, важливим стає дослідження стану HR-бренду в українських компаніях.

Сучасні підприємства часто шукають працівників із унікальними знаннями та інноваційними навичками. Зараз такі фахівці мають багато варіантів вибору роботи, тому вони звертають увагу на репутацію компанії як роботодавця. Фінансова криза відзначається підвищеною важливістю альтернативних методів утримання працівників, виходячи за рамки фінансових стимулів. В «війні за таланти» перемагають компанії, які забезпечують позитивне емоційне сприйняття від фахівців. Це, у свою чергу, формує лояльне ставлення лише до конкретного бренду роботодавця, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку праці.

Роль HR-брендингу в управлінні персоналом досліджують такі вчені, як М.С. Татаревська, О.В. Сорока, О.О. Лосікова, а також визнані фахівці з різних країн, такі як Д. Аакер, К. Келлер, У. Томпсон, В.Н. Домнін, А.О. Долігач, О.В.

Зозульов, В. Перція, Н.Л. Писаренко та інші.

Аналіз останніх досліджень. Унікальний підхід до управління HR-брендом розробила О.В. Сардак. Інші дослідники, такі як Т.П. Збрицька і Г.О. Савченко, розглядають HR-брендинг як інструмент реалізації кадрової політики. Механізми формування стійкого HR-бренду на різних рівнях господарювання розробили О.О. Гетьман і Ю.С. Тіткова. О.І. Гладка визначила способи оцінювання привабливості роботодавця. Проте залишається недостатньо вивченими питання співвідношення термінів «бренд роботодавця» і «бренд персоналу» та логіки їх поєднання в цілісній концепції HR-брендингу.

Метою дослідження є удосконалення організаційно-економічного забезпечення процесів розробки, просування та оцінки ефективності бренду роботодавця у системі організаційних активів банку.

Дослідження вирішує такі завдання:

- розкриття сутності HR – брендингу як перспективного інструменту маркетингу персоналу на ринку трудових ресурсів;
- висвітлення елементів бренду роботодавця як комплексу організаційних та практичних чинників функціонування компанії;
- дослідження системи HR-брендингу роботодавця на прикладі комерційного банку;
- аналіз зовнішнього напрямку бренду роботодавця через визначення привабливості банку для потенційних співробітників;
- розкрито шляхи удосконалення елементів та процесу реалізації технології брендингу персоналу на основі ціннісної пропозиції для працівника;
- розробка контент-плану для просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» в соціальних мережах.

Об'єктом дослідження є технології формування репутації роботодавця.

Предметом дослідження є інструмент HR-брендингу для забезпечення привабливості роботодавця для персоналу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, структурно-логічний аналіз, узагальнення, факторний аналіз та моделювання, зокрема в контексті визначення шляхів покращення HR-бренду роботодавця – комерційного банку.

Інформаційна база. У процесі написання дипломної роботи були використані законодавчі акти, навчальні матеріали вітчизняних та зарубіжних авторів, а також інформація з періодичних видань, спрямованих на вивчення теми, а також статистичні дані.

Структура роботи: робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. HR – брендинг як перспективний інструмент маркетингу персоналу на ринку трудових ресурсів

HR-бренд роботодавця та його особливості в сучасних умовах господарювання стали важливими інструментами для позиціонування підприємства на ринку праці та забезпечення конкурентних переваг у привласненні кваліфікованого персоналу. Дослідження актуальне в контексті тенденцій у сфері праці, а результати вказують на те, що концепція створення бренду роботодавця недавно впроваджена в практику організаційного забезпечення бренду.

Згідно із дослідженням компанії Universum, світового лідера у сфері дослідження бренду роботодавця, понад тисяча професіоналів, включаючи менеджерів з маркетингу, менеджерів персоналу, менеджерів навчання та розвитку талантів та менеджерів підбору персоналу із п'ятдесяти країн світу, взяли участь у опитуванні.

У ході дослідження, проведеного компанією Universum, яка є світовим лідером у галузі аналізу бренду роботодавця, понад тисяча фахівців у сфері бренду роботодавця (включаючи менеджерів з маркетингу, кадровиків, спеціалістів у сфері навчання і розвитку талантів, а також менеджерів зібрання персоналу) з п'ятдесяти країн світу взяли участь у опитуванні. Результати показали, що для 73% респондентів бренд роботодавця є одним із найважливіших пріоритетів у стратегії розвитку підприємства [63].

Згідно з доповіддю LinkedIn Corporate Recruiting Trends, яка ґрунтується на опитуванні близько 4000 лідерів з рекрутингу в 35 країнах, виявлено, що 30% керівників у сфері управління персоналом готові збільшити інвестиції для

поліпшення враження, яке кандидати отримують про компанію. Глобальне дослідження людського капіталу від Randstad Sourceright, проведене в 2019 році, підтвердило цей підхід: 54% HR-керівників включили більше коштів на цей аспект у свій річний бюджет як частину стратегії бренду роботодавця [59].

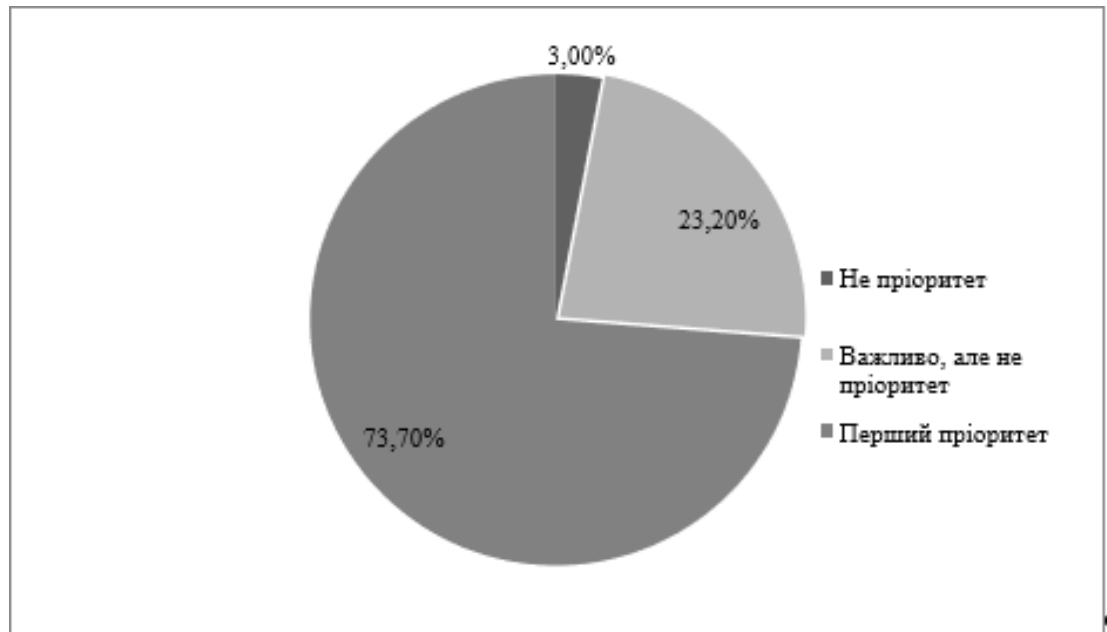


Рис. 1.1. Значимість розвитку HR-бренду як елемента корпоративної стратегії маркетингу персоналу

У сучасному бізнес-середовищі акцент на розвиток бренду роботодавця не тільки обумовлений значним зростанням пропозицій на ринку праці, але й зміною уявлень кандидатів про вибір компанії. Тепер кандидати розглядають компанії як не тільки місце для працевлаштування та отримання заробітної плати, але і як важливий партнерський етап, де цінності компанії і працівника повинні збігатися. Згідно з даними сайту Glassdoor, який є авторитетним ресурсом для оцінки роботодавців, приблизно 86% кандидатів та працівників активно збирають інформацію про компанію, її цінності та відгуки колишніх працівників перед тим, як вирішити подавати своє резюме на вакансію. З цих осіб 75% виявляють більше зацікавленість та готовність подати резюме в компанію, яка має чітке позиціонування та високий бренд роботодавця [60].

У багатьох компаніях, які розглядають можливість розпочатку роботи над формуванням свого бренду роботодавця, виникає питання: як сильний бренд

роботодавця впливає на певні аспекти та які критерії використовуються для оцінки успішності маркетингових заходів, спрямованих на розвиток бренду роботодавця. Згідно з дослідженням компанії Hireology, бренд роботодавця має вплив на різні аспекти діяльності компанії [62]

Термін «бренд роботодавця» визнано одним з трендів останнього десятиліття, хоча його походження датується 90-ми роками 20 століття в Англії. Узагальнено, бренд роботодавця – це сукупність дій та взаємодій компанії, які формують сприятливі умови для праці в очах співробітників, партнерів і власників.

Термінологію вперше сформулювали в 1990 році Саймон Берроу і Тім Емблер, описавши бренд роботодавця як групу факторів, наданих роботодавцем, що викликають конкретні асоціації у співробітників. У 2005 році була видана книга «Бренд роботодавця: застосування кращого з бренд-менеджменту до працівників», яка стала першим джерелом інформації про HR-брендинг. В 2008 році Королівський Інститут Розвитку Персоналу підтвердив важливість цього напрямку для стратегії управління. Королівський Інститут Розвитку Персоналу визначає HR-брендинг як комплекс характеристик організації, що робить її привабливим роботодавцем для відповідних співробітників.

Говорячи про актуальність формування бренду роботодавця, зробимо акцент на його аспектах в сфері брендингу на ринку трудових ресурсів:

1. HR-брендинг є галуззю брендингу, спрямованою на формування єдиної уяви про компанію на ринку трудових ресурсів.
2. Бретт Мінчингтон розглядає бренд роботодавця як «образ організації як чудового місця для роботи», спрямований на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.
3. Міжнародна премія «Great Place to Work» більше акцентує на концепції «чудового місця для роботи» та використовує The Trust Model для оцінки бренду роботодавця компаній [61]/

Вивчення нами спеціалізованої літератури дозволило виокремити кілька

визначень бренду роботодавця:

1. Набір переваг: комплекс функціональних, економічних і психологічних переваг, забезпечених менеджментом компанії, і асоційованих із компанією-роботодавцем.

2. Повідомлення про привабливість: зусилля компанії у передачі повідомлень поточному та потенційному персоналу щодо привабливості компанії як місця для роботи.

3. Брендування роботодавця: процес побудови впізнаваної та унікальної ідентичності роботодавця, що дозволяє фірмі вирізнятися від конкурентів.

4. Управління іміджем: внутрішнє і зовнішнє просування чіткого образу того, що робить компанію бажаною і відмінною як роботодавця.

5. Імідж компанії: асоціації членів та потенційних співробітників із роботою в компанії, пов'язані з різноманітним досвідом роботи та факторами, включаючи культуру і цінності.

6. Унікальність організації: асоціації із унікальністю компанії як роботодавця.

7. Ринкове позиціонування: позиціонування компанії-роботодавця на ринку, визначення цільової групи та відповідне використання заходів.

8. Набір атрибутів і якостей: характеристики, які роблять організацію унікальною і обіцяють привабливі трудові можливості.

Різні підходи до визначення HR-брендингу згруповані нами у таблиці 1.1.

Надалі у даному дослідженні, під терміном «бренд роботодавця» ми розуміємо «характеристики організації-роботодавця, які в сприйнятті цільової аудиторії асоціюються з визначено позитивним іміджем та унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг, що виділяють дану компанію на ринку праці» [23].

Таблиця 1.1

Трактування поняття HR-брендинг [23]

№	Автор та джерело	Визначення поняття
1	Власова А.	Свідомий постійний процес побудови правильного необхідного сприйняття нас як роботодавця цільовою аудиторією – кращими працівниками ключової категорії і ринком праці.
2	Ллойд С.	Сукупність зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, яке робить її привабливим місцем роботи, а також активне управління іміджем компанії в очах партнерів, потенційних співробітників тощо
3	Писаревська Г.І.	Комплекс цілеспрямованих заходів по формуванню позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення кращих з кращих фахівців у своїй галузі
4	Салліван Дж.	Цільова, довготривала стратегія управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовану конкретною компанією.

Розвиток ринкової економіки і зростання конкуренції між компаніями призвели до збільшення попиту на трудові ресурси. Однак дефіцит висококваліфікованих працівників і демографічні тенденції викликали дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, створивши висококонкурентне середовище. У таких умовах з'явилася необхідність в пошуку нових інструментів для залучення та утримання персоналу, і одним із таких інструментів є бренд роботодавця. Інтерес до бренду роботодавця значно зріс у практиці менеджменту, а компанії з визначеним брендом роботодавця виявляються в більш вигідному положенні:

- вони зменшують витрати на найм персоналу;
- поліпшують трудові відносини;
- сприяють утриманню персоналу, зменшуючи плинність кадрів;
- можуть пропонувати менші заробітні плати порівняно із компаніями без бренду роботодавця;
- поліпшують організаційну культуру.

Зміни в трудовій мотивації та поведінці співробітників в компаніях з брендом роботодавця також призводять до позитивних ефектів, таких як підвищення задоволеності споживачів та покращення фінансових показників [22, с. 67].

Зазначимо, що ключовими аспектами у брендингу компанії-роботодавця є: ціннісна позиція роботодавця (EVP), індивідуальність бренду роботодавця (EBP) та позиціонування бренду роботодавця (EBP). Ціннісна позиція визначається як набір комунікаційних повідомлень, що підтверджують привабливість компанії як роботодавця, такі як «надихаюча корпоративна культура, конкурентоспроможна оплата праці, можливості для роботи в міжнародному середовищі, потенційні кар'єрні можливості та інвестиції в освіту і розвиток» [58].

Індивідуальність бренду роботодавця визначається глибоким розумінням культури організації, включаючи її стиль, манеру та асоціації, які передають переваги компанії як роботодавця цільовій аудиторії. Ця унікальність бренду роботодавця тісно пов'язана з його диференціацією, тобто здатністю цільової аудиторії ринку праці розрізняти компанію від конкурентів. Оскільки організації потребують різних категорій персоналу, трудові потреби та мотиви яких є специфічними, розумно використовувати диференційовану ціннісну пропозицію компанії-роботодавця. Наприклад, у бренді може бути основна пропозиція, що застосовується до всієї аудиторії, і ряд додаткових пропозицій, що об'єднують ключові переваги та повідомлення бренду, спрямовані на конкретні підгрупи аудиторії [30].

Позиціонування бренду роботодавця є однією з ключових стратегій брендингу компанії на ринку праці. Узагальнюючи сучасні підходи до управління брендом компанії-роботодавця, варто розглядати брендинг на ринку праці як процес, що включає три етапи:

1. Визначення характеристик бренду, таких як розробка ціннісної пропозиції компанії-роботодавця, формування індивідуальності бренду роботодавця та сегментування цільової аудиторії.
2. Позиціонування бренду роботодавця на ринку праці, включаючи постійне утримання та розвиток бренду роботодавця та його репозиціонування.
3. Ознайомлення основних цільових груп, таких як співробітники компанії

і потенційні кандидати, із характеристиками бренду

Узагальнюючи зазначимо, що концепція HR-брендингу базується на трьох основних принципах маркетингу персоналу [14]:

1. Впізнаваність бренду роботодавця:

- Включає рівень знань співробітників про організацію та асоціації, пов'язані з компанією.
- Чим більше співробітники знають про компанію, тим більш привабливою вона стає для них.
- Привабливість роботодавця сприяє залученню якісних кадрів за доступнішою ціною і сприяє довгостроковому співробітництву.

2. Лояльність і залученість співробітників:

- Залученість визначається емоційною прихильністю працівника до його роботи.
- Залучені співробітники відрізняються ефективністю, активністю, стабільністю та позитивним ставленням до команди.
- Співробітники, які асимілюють свої цілі з цілями організації, вважають успіх одного з них неможливим без успіху компанії.

3. Створення і збереження досвідчених і талановитих команд:

Внутрішній HR-брендинг відіграє важливу роль у високій конкурентноспроможності організації та уникненні проблем, таких як нестача кваліфікованого персоналу чи низька продуктивність.

Необхідно враховувати, що бренд роботодавця впливає на різні аспекти, включаючи лояльність співробітників, репутацію компанії на ринку та здатність зберегти високий рівень конкурентоспроможності.

В Україні роботодавці мають виняткову можливість відзначити свій статус та успіхи компанії як роботодавця, отримати визнання від колег і високу оцінку керівництва шляхом участі в «Рейтингу роботодавців України». Цей рейтинг використовує дані досліджень залученості та задоволеності співробітників, проведених компаніями самостійно або за допомогою інших провайдерів.

Рейтинг формується на основі оцінки компанією-учасницею і відображає її позицію у «Премія HR-бренд Українб» за результатами 2023 року, який представлений у таблиці 1.2 [33].

Таблиця 1.2

Рейтингу роботодавців України 2023

1	Genesis	IT
2	JTI Україна	FMCG
3	Syngenta	АПК
4	EPAM Systems	IT
5	Philip Morris	FMCG
6	Ciklum	IT
7	Corteva Agriscience	АПК
8	Intellias	IT
9	«Українська оборонна промисловість»	Машинобудування
10	SoftServe	IT
11	Sigma Software Group	IT
12	DataArt	IT
13	Imperial Tobacco	FMCG
14	Valtech	IT
15	Coca-Cola	FMCG
16	Vodafone	Телеком
17	Київстар	Телеком
18	Астарта-Київ	АПК
19	TechMagic	IT
20	1+1 MEDIA	Медіа

Цей рейтинг служить індикатором стану ринку праці та цінностей пошукачів і направлений на надання компаніям орієнтирів для оптимального залучення та утримання цінних працівників, а також на збалансування інтересів бізнесу і потреб пошукачів. В останні роки багатомінаційний рейтинг роботодавців також формують Forbes та Work.ua. За даними рейтингу Forbes та Work.ua, який охопив опитування найбільших роботодавців країни у 2023 році, а також провів анкетування співробітників кожної компанії, визначено найкращих роботодавців України. Опитування стало наймасштабнішим в історії Forbes, залучивши понад чверть відсотка всіх зайнятих в Україні. Зібрано 28 663 анкет від співробітників, 98% з яких відповідають встановленим критеріям [33] (Додаток А).

З висновків дослідження «Рейтинг роботодавців України 2023» випливає, що «лідери» в цій сфері різні, і важливою не є просто універсальні

характеристики, які визначають хорошого роботодавця, а унікальна комбінація – це ціннісна пропозиція конкретної компанії для конкретної групи людей, будь то потенційні чи діючі співробітники.

Хоча зарплата є ключовим критерієм вибору роботи та роботодавця, але пошукачі також цінують стабільність компанії та можливість офіційного працевлаштування. Для існуючих та потенційних співробітників важливо, щоб корпоративні цінності компанії відповідали їх власним цінностям, як вказано у дослідженні.

Більше того, компанія, яка дбає про свою привабливість як роботодавця, повинна слідкувати за своїм іміджем на ринку загалом і за досвідом своїх клієнтів. Ці зовнішні фактори також впливають на вибір роботи, оскільки невдоволений клієнт або співробітник може впливати на інших потенційних співробітників. Згідно зі статистикою, в Україні кожне домогосподарство нараховує близько 2,5 людини, і саме стільки людей, як мінімум, можуть дізнатися про негативний досвід праці в конкретній компанії.

Поточні тенденції на ринку праці може визначатися як амбівалентні. З одного боку, є підстави для припущення, що він знову перейде в стан «ринку праці роботодавця». Наявний дефіцит кваліфікованих кадрів, конкуренція серед роботодавців за таланти, зростання зарплат та активне впровадження нематеріальних програм мотивації – все це, що спостерігалось протягом останніх декількох років, може тимчасово відступити на задній план через кризу та карантинні обмеження. Спостерігається скорочення вакансій, збільшення попиту на роботу з боку пошукачів та загальне підвищення конкуренції.

З іншого боку, для бізнесу наразі критично важливо сформувати високоефективну команду, оскільки кваліфіковані співробітники стали опорою компаній у сучасних умовах. Вони відіграють ключову роль у генерації прибутку для бізнесу. Проте існують проблеми на «післякарантинному» ринку праці, такі як міграційні настрої, велика мобільність пошукачів у сфері зміни роботи, а також непопулярність окремих

галузей серед деяких категорій пошукачів.

Важливо відзначити, що бренд роботодавця представляє собою характеристики організації, які асоціюються у цільовій аудиторії з позитивним іміджем та унікальними матеріальними та нематеріальними перевагами, виділяючи компанію на ринку праці. Відтак створення бренду роботодавця на сьогоднішній день є ключовою концепцією у розвитку організації.

1.2. Елементи HR- бренду роботодавця: внутрішній та зовнішній рівні

Враховуючи різноманіття напрямків діяльності сучасних компаній, очевидним для нас є той факт, що бренд роботодавця не можна розглядати як ізольований елемент, над яким працюють відособлено від екосистеми компанії. Бренд роботодавця вважають важливим аспектом загального сприйняття бренду, разом з корпоративним і клієнтським брендами.

Ролі бренду роботодавця у сприйнятті компанії спрямовані на різні цільові аудиторії. Кожен з них – Corporate Brand (корпоративний бренд), Customer Brand (бренд для споживачів) та Employer Brand (бренд роботодавця) – повинен спільно підтримувати місію, візію, цінності та ідеї бізнесу, які роблять компанію унікальною на ринку. Також, якщо компанія-роботодавець має не дуже позитивний образ на ринку, це може вплинути на ставлення споживачів, клієнтів та інших зацікавлених сторін на сприйняття компанії та співпрацю. Тому Corporate Brand, Customer Brand та Employer Brand є взаємопов'язаними та впливають на загальне сприйняття компанії своїми цільовими аудиторіями.

Бренд компанії представляє зовнішній образ організації, який виявляється у цінностях її продукції. Бренд роботодавця відображає внутрішній образ компанії та визначає сприйняття та уявлення про неї серед персоналу. Цей образ формується на основі позитивної робочої атмосфери всередині компанії та рівня позитивного або негативного ставлення співробітників до керівництва та прийнятої політики.

Однак внутрішній образ не завжди відображається в зовнішньому. Іноді компанія може мати високий імідж серед споживачів своєї продукції, але низький серед власного персоналу. Це може бути зумовлено великими низькою заробітною платою, непридатними або недостатньо регульованими умовами праці та іншими факторами. Згідно з дослідженням, проведеним міжнародною компанією з управління людськими ресурсами Bernard Hodes Group, бренд роботодавця сприяє полегшенню приваблення кандидатів (80%), зменшенню плинності (65%) і зменшенню витрат на найм персоналу (60%) [40].

Важливим компонентом бренду роботодавця є його ціннісна пропозиція для співробітників (employer value proposition, EVP). Це об'єднання матеріальних і нематеріальних переваг, які пропонуються співробітнику в обмін на його знання, навички, здібності і лояльність. При цьому надані переваги (атрибути) мають представляти певну цінність для цільової аудиторії, включаючи як співробітників, так і кандидатів. Зазвичай виділяють зовнішні атрибути EVP, які спрямовані на привернення талантів в компанію, а також внутрішні, що сприяють утриманню талантів всередині організації.

Основні пріоритети ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) серед найпривабливіших роботодавців у світі, згідно з дослідженням компанії Universum, відображені на рисунку 1.2 [63].

Згідно думки Пасеки А.С., сучасний HR-брендинг включає дві ключові складові: внутрішній і зовнішній HR-брендинг, які потребують різних підходів та стратегій [29].

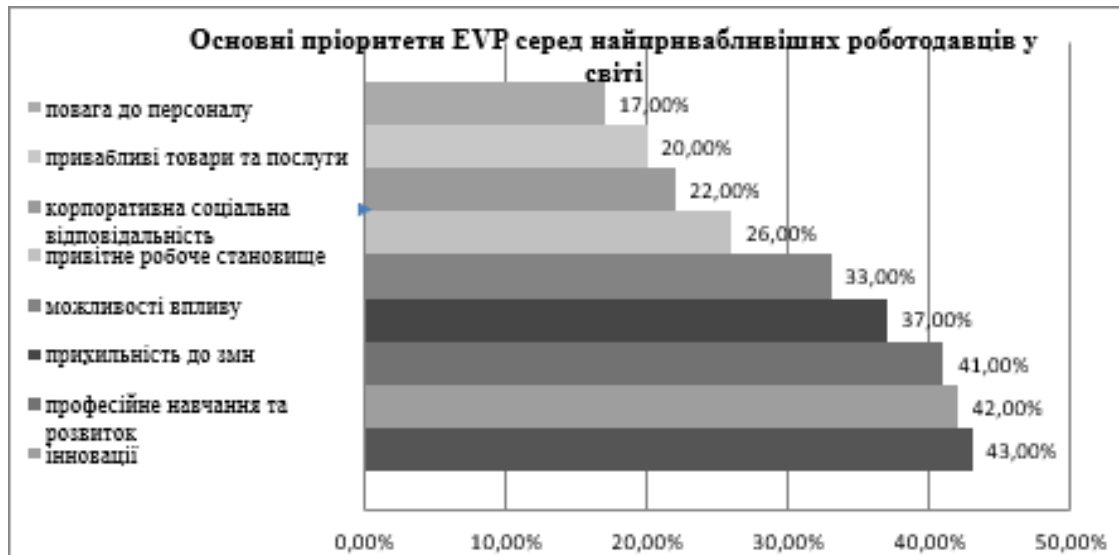


Рис. 1.2. Основні пріоритети EVP роботодавців

Цільова аудиторія внутрішнього HR-бренду – це власне співробітники компанії. Для початку його формування проводиться дослідження рівня задоволення та залученості персоналу, визначаються основні фактори, які впливають на їх задоволеність. Аналізуючи ці дані, можна визначити пріоритети: що потрібно вдосконалити в системах адаптації, навчання, мотивації, внутрішньої комунікації, а також в «робочому оточенні» та атмосфері компанії. Якщо йдеться про створення цих систем з нуля, їх ефективність найвища, якщо вони будуються на цінностях та особливостях компанії.

Формування внутрішнього HR-бренду включає два ключові процеси: ефективні внутрішні комунікації і систему навчання та розвитку персоналу.

Ефективні внутрішні комунікації повинні:

- Сприяти створенню атмосфери довіри та участі серед співробітників.
- Демонструвати, що керівництво бере до уваги інтереси співробітників на всіх рівнях при формулюванні стратегії і політики компанії.
- Забезпечувати постійне інформування співробітників про зміни, ключові рішення та досягнення компанії.
- Мотивувати співробітників через визнання їхніх успіхів та досягнень.

Внутрішній брендинг стає ключовою частиною стратегії управління організацією, що включає в себе створення певної корпоративної культури, каналів комунікації та загального іміджу, які поліпшують репутацію компанії як для існуючих співробітників, так і для потенційних кандидатів.

Крім того, внутрішній брендинг сприяє розвитку залученості персоналу через заходи, які надихають та мотивують співробітників, сприяють трансляції місії та бачення компанії серед колективу [34].

Загальна ідея полягає в тому, що внутрішній HR-брендинг – це процес, що зорієнтований на співробітників і виконується з їхньою участю. Важливо враховувати думки, ситуації та особливості, що виникають у співробітників, в процесі внутрішнього брендингу, не обмежуючись лише імперативними рішеннями, що приходять зверху-вниз, але надаючи можливість обміну думками та отримання зворотного зв'язку в рамках бренд-міксу.

При цьому внутрішній бренд є комплексною стратегією, спрямованою на постійне привертання та утримання найбільш обдарованих фахівців у даній галузі. Отже, важливо приділити увагу всім наявним аспектам, від заробітної плати та можливостей розвитку до нефінансових механізмів мотивації та особливостей неформальних соціальних зв'язків у колективі

Наявність системи внутрішнього HR-брендингу вирішує ряд завдань для роботодавця [17]:

1. Знижує рівень втрат кадрів.
2. Зменшує кількість співробітників, які залишають компанію на етапі навчання, адаптації та випробувального терміну.
3. Підвищує рівень залученості, мотивації та лояльності персоналу.
4. Покращує ефективність роботи робочих груп.
5. Сприяє створенню та утриманню корпоративної культури організації.
6. Процес ефективної побудови внутрішнього HR-бренду базується на трьох основних етапах:
7. Отримання зворотного зв'язку від співробітників: визначення

потреб, очікувань, відгуків та пропозицій.

8. Створення системи ефективних комунікацій всередині організації: розробка каналів обміну інформацією між співробітниками, співробітниками та керівництвом, а також механізмів отримання зворотного зв'язку.

Постійне вдосконалення внутрішнього бренду: розробка систем адаптації, мотивації, розвитку та навчання, а також їхнє адаптування до змін на ринку та потреб співробітників [59].

Внутрішній брендинг роботодавця активно впливає на механізми мотивації співробітників і використовує інструменти для підвищення лояльності та залучення їх до процесу праці. Основну роль в цьому процесі відіграють нематеріальні фактори. Ця тенденція пояснюється не тільки зменшенням вагомості фінансових аспектів праці для роботодавців, але й можливістю більшості організацій надавати умови оплати праці, преміювання та надання бонусів, які відповідають очікуванням і потребам співробітників. З цього випливає, що наявність конкурентоспроможних умов оплати праці не може бути єдиною стійкою конкурентною перевагою, оскільки вона відповідає середнім показникам на ринку, і, зокрема, за даними статистики, чотири з п'яти потенційних співробітників визначають свій вибір роботодавця, керуючись нефінансовими аспектами. Оскільки значна частина робочого часу сучасного спеціаліста витрачається на робочому місці та виконанні професійних обов'язків, створення комфортного середовища для подібного ритму життя стає надзвичайно важливим [41].

Створення внутрішнього бренду роботодавця формує у співробітників конкретний спосіб мислення та сприйняття своєї організації. Основу цього сприйняття складають ключові характеристики «відмінного» робочого місця, які були визначені Інститутом Great Place to Work та описані в книзі М. Берчела і Дж. Робін «Відмінна Компанія: як стати роботодавцем мрії». В даній книзі розглядається підхід до оцінки та управління залученням співробітників, а також основні характеристики комфортного роботодавця. Важливо враховувати цей комплекс характеристик при веденні зовнішнього напрямку

HR-брендингу [57].

Модель Great Place to Work включає три ключові характеристики:

- Довіра співробітників, яка об'єднує надійність, повагу та справедливість.
- Гордість співробітників.
- Дух товариства.

Перша характеристика підкреслює довіру співробітників до рішень та управлінської політики їхніх керівників. Це передбачає розуміння командою організації того, що їм можна довіряти компетентність, обґрунтованість та вірність прийнятих рішень.

Повага включає усвідомлення тими, хто працює, що їх сприймають як самостійних особистостей, а не просто працівників, і, відповідно, формування політики управління, яка враховує «людський» фактор команди. Справедливість описує об'єктивність у ставленні керівників до кожного співробітника, відсутність упередженості, надання рівних можливостей та прав для всіх.

Друга характеристика, гордість, вказує на ставлення співробітників до своєї роботи та розуміння, як їхні зусилля впливають на успіхи організації в цілому. Якщо співробітники розуміють, як важлива їхня робота для організації, це призводить до усвідомлення важливості їхнього внеску для команди та всієї організації.

Нарешті, дух товариства визначає характер соціальних зв'язків всередині організації, охоплюючи формальні та неформальні взаємодії.

Дух товариства і відчуття приналежності формуються через загальну атмосферу колективу, дружелюбність та дбайливість подій від ознайомчих зустрічей і навчання до спільних перерв для кави між співробітниками.

Робота за цими напрямками внутрішнього брендингу сприяє покращенню атмосфери компанії та підвищенню продуктивності праці працівників. Результати аналізу ефективності цих заходів можуть увійти в стратегію просування.

Одним із ключових аспектів вибору роботодавця завжди є наявність широких можливостей для особистого та професійного розвитку. У найкращих компаніях навіть під час економічних труднощів акцент робиться на збереженні бюджету для навчання і розвитку персоналу.

Якщо виникає необхідність зменшення бюджету, такі роботодавці шукають ефективні рішення, які дозволяють зберегти рівень та обсяг навчання при зменшених витратах.

Важливим трендом стає перехід від зовнішнього навчання до внутрішнього. Це пояснюється не лише економією коштів, але й вищою якістю внутрішнього навчання, оскільки воно більш точно враховує специфіку самої компанії.

Крім того, розвинений бренд роботодавця, який спрямований на внутрішній розвиток, прямо впливає на фінансові показники організації, зокрема на її рентабельність (див. рис. 1.3) [11].

Утворення сильного бренду нарешті призводить до підвищення лояльності клієнтів, оскільки вони спостерігають за впорядкованою командою всередині конкурентоспроможного учасника ринку.

Внутрішній HR-бренд визначає зовнішній в значній мірі. Ринок праці не завжди довіряє офіційній інформації компанії, але відгуки реальних та колишніх працівників користуються більшим довір'ям. Враження, які компанія залишає в очах кандидатів, суттєво визначаються тим, як вона оцінюється власним персоналом.

Існують ефективні засоби взаємодії внутрішнього та зовнішнього HR-брендів, такі як система преміювання за рекомендації. Залучення знайомих до роботи в компанії підсилює імідж роботодавця та стимулює співробітників.

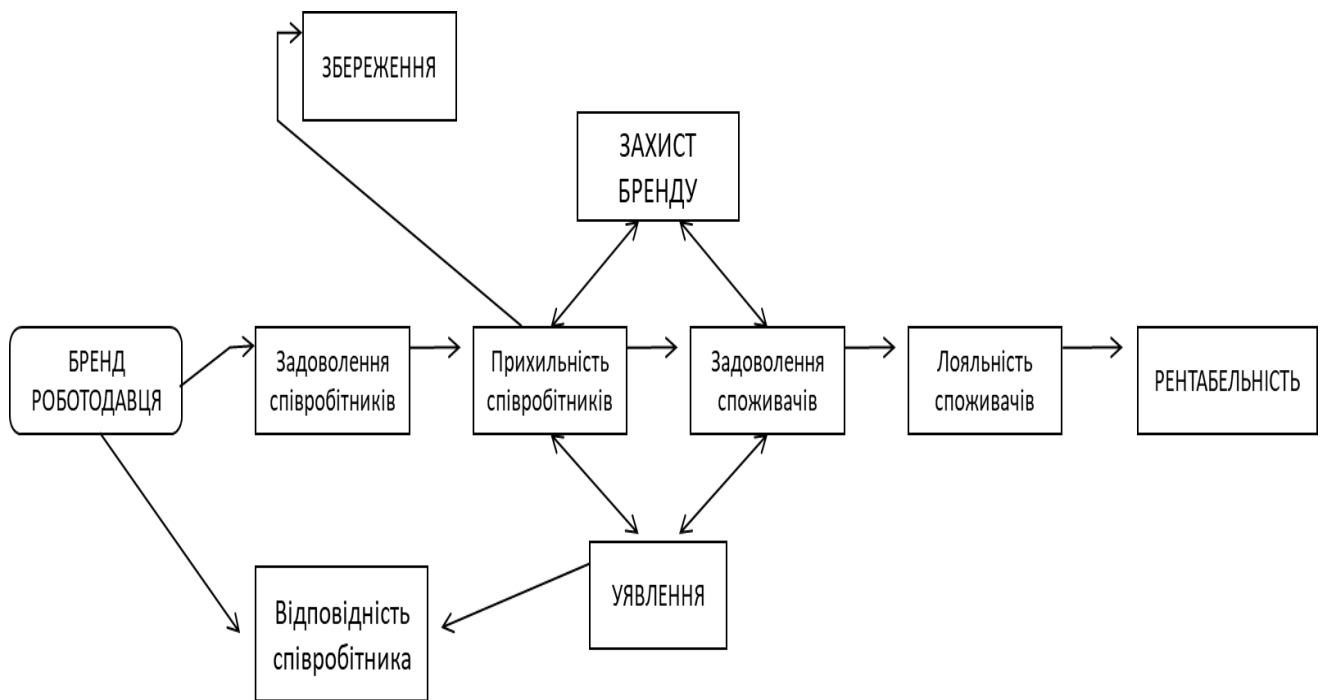


Рис. 1.3. Зв'язок бренду роботодавця на рентабельність компанії [30]

Зовнішній HR-брендинг націлений на фахівців, які ще не є частиною компанії, тобто на потенційних кандидатів. У маркетинговому контексті це цільова аудиторія. Компанія повинна позиціонувати себе як роботодавця на різних платформах, таких як робочі сайти, оголошення, преса, кадрові агентства і т.д. Однак не всі це роблять стратегічно, відповідно до узгодженої концепції створення бренду роботодавця. Багато компаній просто розміщують вакансії на робочих сайтах у разі потреби, або оновлюють корпоративний веб-сайт для залучення студентів, чи видають буклети на ярмарку вакансій.

У численних компаніях, які тільки розглядають можливість початку роботи над розвитком свого бренду роботодавця, виникає питання: який вплив має міцний бренд роботодавця і які критерії вимірювання успішності маркетингових заходів, спрямованих на його формування. Згідно з дослідженням компанії Hireology, бренд роботодавця має вплив на різні аспекти діяльності підприємства (рис 1.4).

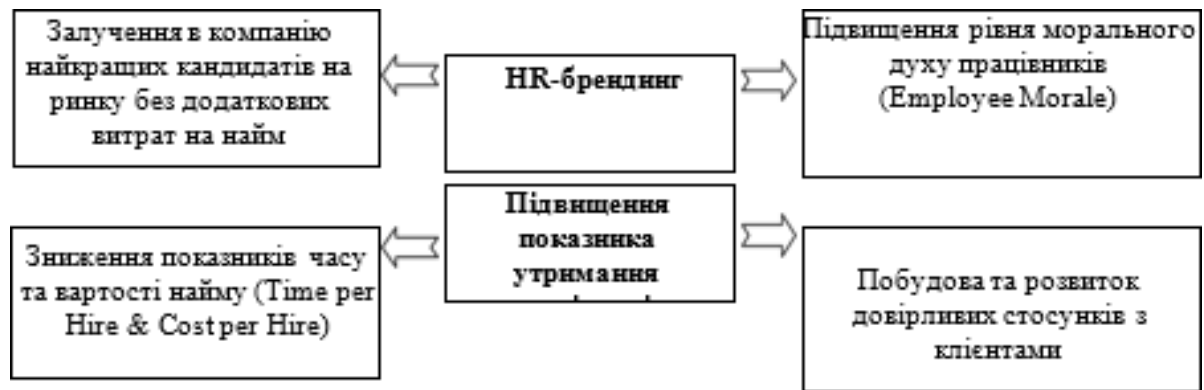


Рис. 1.4. Метрики HR-бренду успішних компаній [63]

Створення HR-бренду – це складний процес, який вимагає ретельного планування та, перед усім, глибокого вивчення цільової аудиторії. При розробці концепції відповідно до поставлених цілей та завдань визначаються конкретні інструменти впливу на аудиторію, включаючи методи, форми та канали інформаційної передачі.

Останнім часом все більше експертів наголошує на необхідності сегментації цільової аудиторії кандидатів та налаштуванні відповідних акцентів в HR-бренді. Наприклад, дослідження компанії Employer Brand International [59] вказує, що фактори вибору роботодавця, такі як гнучкий графік роботи, мають важливість для жінок у шість разів більшу, ніж для чоловіків. Також весела атмосфера та робочий настрій стають тричі важливішими для молодіжної аудиторії.

Характеристики бренду роботодавця об'єднуються в брендинг, який складається з двох груп факторів: організаційних і практичних. Навіть при різній природі походження, ці дві групи чинників тісно пов'язані між собою і утворюють загальну схему брендингу (див. рис. 1.5).

Графік ілюструє всі вищезазначені характеристики та типи взаємозв'язків конкретних параметрів. Ці параметри є показниками унікальності роботодавця і можуть забезпечити йому стійку конкурентну перевагу у змаганні за найкращі кадри.



Рис. 1.5. Елементи системи HR-брендингу роботодавця [23]

Організаційні чинники також відомі як політичні фактори бренд-міксу. Репутація компанії на ринку вважається одним із ключових організаційних факторів. Особливо важливо визначити зв'язок між брендом компанії як виробника продукту чи послуги та брендом компанії як роботодавця. Як було вже зазначено, існує пряма взаємозалежність між привабливістю бренду роботодавця та репутацією компанії на ринку: чим успішніша компанія та чим краща її репутація, тим більш привабливою вона стає для потенційних співробітників.

Ще одним важливим фактором є взаємозв'язок із співробітниками. Наявність двостороннього зв'язку між співробітниками та керівниками створює у працівників почуття відповідальності за виконання загальних завдань та сприяє їх залученню до вирішення корпоративних завдань.

Робота вищого керівництва також суттєво впливає на розвиток бренду роботодавця. Для створення сильного бренду роботодавця необхідна потужна рольова модель поведінки керівника, що слугує прикладом для співробітників.

Високий рівень керівництва встановлює робочі стандарти, забезпечує ясність і безперервність робочих процесів, визначає тон внутрішніх комунікацій і забезпечує зв'язок між відділами. Як зауважує С. Берроу, кожне рішення та дія керівника впливають на сприйняття співробітниками компанії/

Соціальна відповідальність компанії є ще однією складовою бренд-міксу. Дослідження свідчать, що співробітники позитивно сприймають компанії, які виявляють соціальну відповідальність як до суспільства взагалі, так і до свого колективу. Такі співробітники, зазвичай, ставляться до своєї роботи позитивно і рекомендують компанію як хорошого роботодавця/

Останній організаційно-політичний фактор бренд-міксу – це підтримка співробітників у роботі. Значущість цього фактора для бренду роботодавця впливає з основної потреби людини у власній безпеці. У зв'язку з тим, що співробітники витрачають значну кількість часу та енергії на роботу, усвідомлення того, що вони можуть отримати фінансову, моральну, професійну та інші види підтримки, підвищує задоволеність і продуктивність працівника. Забезпечення такої підтримки часто відображено в цінностях компанії, що сприяє позитивному усвідомленню її іміджу [43].

Отже, можна стверджувати, що група організаційних чинників об'єднується на рівні трансляції та сприйняття політики компанії як для потенційних, так і для діючих співробітників. Основна ідея полягає в тому, що репутація компанії формується за схемою: цінності – реальні дії – репутація – сприйняття.

Тепер перейдемо до розгляду практичних факторів, які стосуються особливостей прийому співробітників на роботу. Прийом співробітників можна порівняти з першим контактом споживача і продукту. Від того, наскільки продукт відповідає очікуванням і уявленням, залежить поведінка споживача. Сталкиваючись з корпоративними особливостями під час співбесіди і відбору, співробітники формують уявлення про компанію як роботодавця. На цьому етапі відбувається усвідомлення внутрішніх зв'язків, корпоративних цінностей, потенційних загроз і можливостей. Якщо на цьому

етапі співробітник не відповідає ключовим параметрам або розуміє, що не хоче працювати з цим роботодавцем, він все одно «переносить» своє сприйняття компанії в зовнішнє середовище і може вплинути на бренд роботодавця.

Наступний етап включає в себе навчання та адаптацію персоналу, що означає введення нового співробітника в соціальні зв'язки та робочі процеси організації. Лінійні керівники відіграють ключову роль, формуючи задоволення співробітника від робочих процесів. Адаптація включає знайомство з корпоративною культурою, усвідомлення цінностей і впровадження в систему різноманітних зв'язків. Також проводиться оцінка відповідності інформації, яку співробітник отримав на етапі прийняття рішення, з реальним станом справ в організації. Контроль продуктивності через систему цінностей і обґрунтованих KPI також впливає на роботодавця як бренд. Використання цієї системи дозволяє проводити комплексну оцінку персоналу і демонструвати співробітникам важливість їхніх дій для щоденної роботи та корпоративної культури.

Для побудови сильного бренду роботодавця необхідно збалансувати фінансові та нефінансові важелі мотивації. Сучасна теорія управління помиляється, недооцінюючи важливість фінансової підтримки співробітників. У сучасній реальності ефективність роботи організації вимірюється не тільки фінансовими показниками. Кваліфікований персонал є цінним активом, і з плином часу попит на нього зростає, оскільки через демографічні та економічні фактори кількість кваліфікованих професіоналів зменшується. Це призводить до дефіциту, і щоб привернути найкращих, компанія повинна виділятися серед конкурентів.

HR-брендинг допомагає організації зекономити на пошуку та відборі персоналу, розповсюджуючи інформацію про неї як про комфортного та лояльного роботодавця. Це спрощує вибір кандидатів для менеджерів з управління персоналом. Крім того, висока репутація може залучити співробітників, готових працювати за меншу зарплату. Наявність сильного

бренду роботодавця зменшує ризик втрати персоналу під час навчання та адаптації через гармонійне поєднання внутрішнього і зовнішнього брендингу. Це сприяє швидкій інтеграції співробітника в соціальні зв'язки, цілі і цінності компанії. Нарешті, наявність бренду роботодавця збільшує стабільність колективу, оскільки співробітники менше схильні залишати робоче місце.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ КБ «УКРСИББАНК»

2.1. Специфіка застосування HR-брендингу при управлінні персоналом КБ «УкрСиббанк»

Створення іміджу роботодавця включає в себе аналіз тенденцій робочого ринку у конкретному регіоні, основних аспектів діяльності організації та переваг, які цільова аудиторія може мати. В рамках підготовки та проведення дослідження, а також розробки системи HR-брендингу, необхідно детально вивчити ключові аспекти функціонування комерційного банку, його систему управління персоналом, ціннісні пропозиції та переваги, які можуть зацікавити потенційних співробітників банку, а також узагальнені тенденції робочого ринку у відповідному регіоні.

Аналіз системи HR-брендингу роботодавця проводиться на прикладі відділень комерційного банку «УкрСиббанк», розташованих в місті Чернівці та області. «УкрСиббанк» (повна назва UKRSIBBANK BNP Paribas Group) – це український комерційний банк з іноземним капіталом, який входить до десятки кращих та п'ятірки найбільших банків в Україні за долею на роздрібному ринку фінансових послуг. Банк був заснований в 1990 році як Харківський регіональний банк. На початок 2019 року «УкрСиббанк» має велику роздрібну мережу по всій країні та обслуговує понад 2 мільйони клієнтів. У 2006 році пакет 51% акцій «УкрСиббанку» був проданий французькій BNP Paribas, одній з найбільших фінансових груп Європи, і через 4 роки пакет був збільшений до 99.99%. Протягом наступних 5 років 40% акцій придбав Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD). У 2019 році активи «УкрСиббанку» перевищують 48 млрд гривень, а прибуток становить 1.9 млрд гривень. «УкрСиббанк» займає третє місце за прибутковістю і входить до ТОП-10 найбільших фінустанов в Україні [42].

Основні напрямки діяльності банку включають (Додаток В):

- Залучення грошових коштів у формі вкладів фізичних осіб.
- Розміщення грошових коштів через кредитне обслуговування фізичних та юридичних осіб.
- Робота з міжнародними платіжними системами.
- Здійснення платежів і переказів фізичних осіб.
- Обмін валюти.
- Виготовлення банківських карт локальних та міжнародних платіжних систем.
- Видача акредитивів.
- Розрахунково-касове обслуговування.
- Видача банківських гарантій.
- Здійснення валютного контролю та операцій на біржі.
- Інші банківські послуги.

Проаналізуємо комунікаційні стратегії досліджуваного банку, спрямовані на підтримку працівників та України в час війни (за ініціативою «HR воєнного часу» від Премії HR-бренд за посиланням) [33]. Ці напрямки включають:

Підтримка працівників: Подання розповідей про працівників, їхні історії, реалії життя та роботи під час війни. Це може бути представлено через пости в соцмережах, статті в блозі компанії або на зовнішніх медіа-платформах для максимального охоплення аудиторії.

Професійний розвиток: Надання інформації про навчання та нові можливості, розміщення вакансій від компанії, рекомендації щодо самостійного навчання, а також просування поточних освітніх програм та курсів.

Волонтерство: Реалізація внутрішніх благодійних фондів та інвестицій в зовнішні організації для підтримки армії та постраждалих від війни.

Соціальна відповідальність: Підтримка спільнот та партнерів компанії, включаючи висвітлення методів підтримки університетів та освітніх установ.

Програма соціальної підтримки працівників КБ «УкрСиббанк» - «People

First» націлена на збереження працівників незалежно від їхнього місця знаходження, забезпечення безперебійної роботи бізнесу та підтримки клієнтів. Програма включає фізіологічні та безпекові заходи, соціальну підтримку, підтримку мобілізованих співробітників та їхніх родин, а також внутрішню та міжнародну мобільність через працевлаштування в інші банки та установи групи BNP Paribas.

Наш проведений аналіз системи управління персоналом в банку розділяється на дві основні частини. Перша частина призначена для вивчення та опису основних процесів управління персоналом в банку, таких як відбір, навчання, адаптація, мотивація та преміювання співробітників банку. Також на цьому етапі враховуються основні стандарти та етапи обслуговування клієнтів в банку, а також встановлюються основні вимоги до співробітників банку.

Друга частина аналізу зосереджена на дослідженні задоволеності та лояльності співробітників банку, зокрема тих, які мають обмежений досвід роботи в банку. На основі результатів обох напрямків аналізу проводиться SWOT-аналіз системи управління персоналом в розглянутому банку.

Щодо відбору та адаптації нових співробітників, цей процес виконується фахівцем відділу кадрів. Спеціаліст вивчає резюме, отримані з різних джерел, таких як агрегатори вакансій, електронна пошта, особисте представлення резюме і т.д. Також проводиться перевірка відповідності документів основним правилам складання резюме та вимогам вакансії. Після відбору формується шорт-лист найбільш бажаних кандидатів, яким надсилається запрошення на первинну співбесіду електронною поштою, а також проводиться телефонний дзвінок для підтвердження намірів і можливостей кандидатів участь у співбесіді.

У ході первинної співбесіди з кандидатами беруть участь керівник відповідної структурної одиниці, заступник керівника, а також фахівець відділу управління персоналом. На цьому етапі оцінюються базові компетенції та характеристики кандидата, такі як грамотність мови, зовнішній вигляд та

відповідність діловому етикету, здатність давати грамотні та креативні відповіді на завдання та стресостійкість. У випадку успішного проходження співбесіди, кандидат отримує пакет нормативних документів банку, серед яких положення про пакет послуг та стандарти обслуговування, які йому слід самостійно вивчити перед повторною співбесідою з експертною комісією.

Протягом 5-7 робочих днів після проведення первинної співбесіди, призначається друга співбесіда, на якій бере участь та ж експертна комісія. Під час цієї другої співбесіди комісія оцінює можливості кандидата виконати визначені завдання, ступінь структурованості та систематизації інформації, а також грамотність і правильність відповідей.

На завершення аналізу другої співбесіди, кандидату пропонується оплачуване стажування в банку, в рамках якого проводиться навчання та адаптація до робочого процесу банку. У випадку виняткових знань, навичок, здібностей і компетенцій кандидата, випробувальний термін може бути скорочений або взагалі пропущений, і його приймають на роботу [7].

Тривалість стажування зазвичай коливається від одного до трьох місяців, залежно від успішності навчання та адаптації співробітника. Протягом цього періоду співробітник отримує заробітну плату, що відповідає основному окладу первинної позиції, і не передбачається виплата бонусів чи премій. Період стажування розподіляється на три основні етапи: теоретичне навчання, навчання на місці фахівця-контролера і навчання на місці фахівця-касира.

Теоретичний етап передбачає засвоєння основних стандартів і особливостей роботи банку. Цей етап триває від трьох до п'яти робочих днів, з чого один-три дні співробітники самостійно повторно вивчають основні нормативні документи банку. Залежно від кількості співробітників на стажуванні, теоретичний етап може проводитися як в спеціально обладнаній аудиторії в головному офісі банку, так і безпосередньо на робочому місці, де новий співробітник навчається на практиці під керівництвом наставника.

Після завершення теоретичного етапу навчання розпочинається перша частина практичного навчання нового співробітника, що триває приблизно два

тижні. Цей період передбачає глибше ознайомлення з діловодством, особливостями обслуговування клієнтів та їх поведінки, а також з етичними вимогами. Під час цього етапу співробітник працює поруч з наставником як спостерігач. По завершенні цього етапу співробітник зустрічається з експертною комісією для оцінки, після чого протягом двох тижнів повертається до наставника для самостійного здійснення банківських операцій під його контролем.

Протягом цього етапу право підпису залишається за наставником, який несе відповідальність за перевірку правильності дій стажиста. Цей етап також триває два тижні, і по його завершенні проводиться оцінка співробітника як операціоніста-контролера, враховуючи відзиви наставника і прогрес стажера.

Якщо стажування пройшло успішно, фахівець допускається до самостійної роботи на позиції контролера в головному офісі банку. Робота на цій позиції відрізняється відсутністю операцій з готівкою, а також забезпечує постійну підтримку від фахівців і керівників.

Далі проводиться навчання співробітника на позиції касира, що займає менший час, оскільки він вже ознайомлений зі специфікою діловодства та корпоративною культурою банку. Тривалість цього навчання становить приблизно один тиждень, з фокусом на теоретичних аспектах виробництва грошей, грошової політики, розпізнавання фальшивих банкнот і обслуговування клієнтів.

Після завершення теоретичного етапу співробітник протягом п'яти днів самостійно обслуговує клієнтів як касир-операціоніст під контролем і керівництвом наставника, який залишає за собою підпис і матеріальну відповідальність.

Важливо відзначити, що по завершенні випробувального терміну, при успішному його проходженні, співробітник не може бути звільнений, крім випадків власного бажання або за втратою довіри банку у разі серйозних помилок. На практиці це малоймовірно, оскільки існує суворий контроль з боку наставника-касира.

Тривалість і складність етапу навчання та адаптації обґрунтовані тим, що, завершивши цю процедуру, отримуємо фахівця, який повністю інтегрований в робочу систему банку і може виконувати операції на різних посадах. Загалом можна говорити про ефективність системи адаптації персоналу, оскільки на етапі контролю протягом випробувального терміну лише 1 із 10 співробітників залишає організацію. 70% співробітників отримують перше підвищення рівня роботи після шести місяців праці.

Протягом останніх 3 років три співробітники за власним бажанням покинули відділ, їхнім основним мотивом був догляд у декретну відпустку або перехід на інші посади або в інші підрозділи. Однак існують труднощі, пов'язані зі значним потоком нових співробітників, обмеженим числом і можливостями наставників (один наставник може навчати шістьох стажерів) і балансуванням між основною роботою наставників і навчанням новачків.

Крім базового навчання, співробітники проходять до чотирьох навчальних семінарів щорічно з основ продажів, конфліктології та міжособистісного спілкування, а також роботи з запереченнями.

Окремий етап адаптації та відновлення навичок передбачений у випадку тривалої відсутності співробітника на робочому місці, наприклад, після повернення з декретної відпустки. Оплата праці проводиться двічі на місяць і включає основний оклад, окремо виплачувану премію у розмірі 35%, надбавки за досвід роботи (сума яких є комерційною таємницею банку) та інші виплати за політикою преміювання співробітників.

Розмір оплати праці залежить від рівня досвіду та якості роботи співробітників. Усього існує шість рівнів співробітників, класифікованих за кольорами відповідно до ймовірності допущення помилки та ризику самостійної роботи для банку. З регулярністю проводиться перегляд рівня співробітника, і перший такий перегляд відбувається через 6 місяців самостійної роботи фахівця.

Рівні розподілені наступним чином:

- червоний – співробітник з малою кількістю досвіду, де ймовірність

помилки надзвичайно висока;

- помаранчевий – співробітник з певним досвідом, проте ймовірність помилки залишається високою;

- жовтий – навички і характеристики співробітника на середньому рівні ймовірності помилки;

- зелений – ймовірність виконання критичної помилки нижче середнього;

- зелений плюс – ймовірність виконання помилки ще нижче, ніж на попередньому рівні;

- блакитний – ймовірність критичної помилки дуже мала або відсутня, самостійна робота співробітника не становить значного ризику для репутації та фінансової стійкості банку.

Згідно соціальної політики організації, передбачено виплати співробітникам, які опинилися в складних життєвих ситуаціях або борються з важкими захворюваннями.

Банк встановив стандарти поведінки та обслуговування клієнтів, а в квітні 2013 року набуло чинності оновлене положення про дрес-код. Згідно зі стандартами обслуговування клієнтів, послідовність дій співробітників виглядає наступним чином:

- встановлення контакту з клієнтом;
- з'ясування потреб клієнта;
- формування пропозиції на основі отриманих даних;
- робота з запереченнями, якщо вони є;
- здійснення операції з урахуванням чинного законодавства;
- завершення контакту з метою побудови подальших партнерських відносин з клієнтами [42].

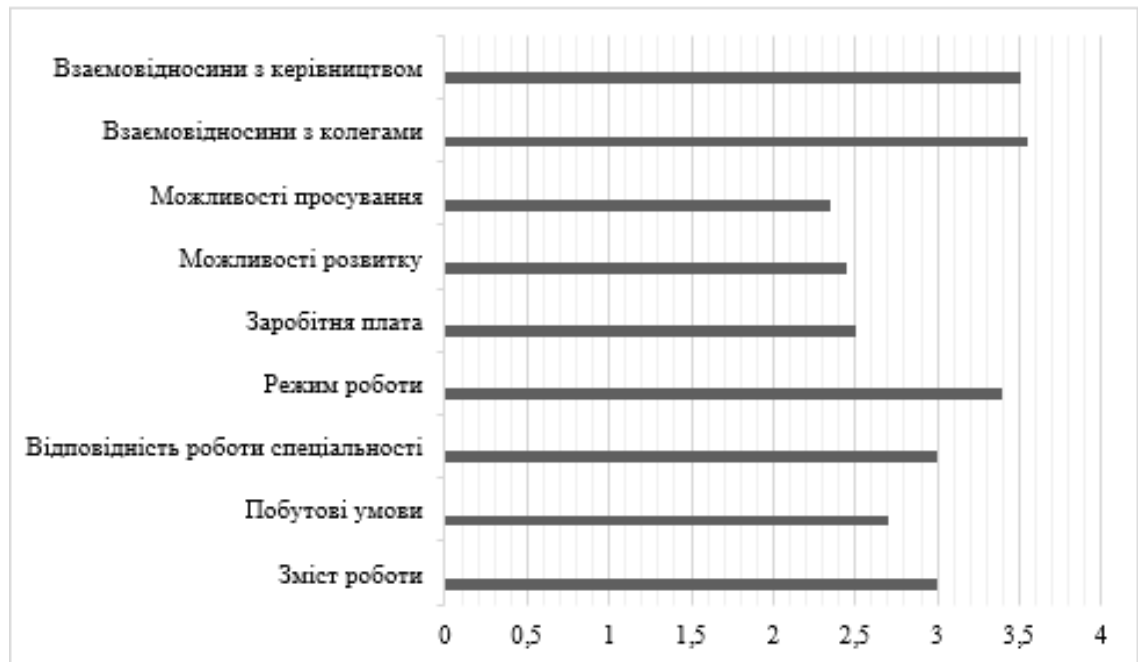
Співробітники повинні дотримуватися ділової етикету та вимог положення про дрес-код. Робочі місця оснащені необхідним обладнанням для обслуговування клієнтів, включаючи техніку, канцелярські приладдя та інформаційні матеріали. Офіси оснащені санітарно-гігієнічними кімнатами, а

також кімнатами для відпочинку та харчування з холодильниками та мікрохвильовими печами для робочого дня. Вентиляційна та кондиціонувальна системи забезпечують комфорт у приміщеннях. Передбачена обідня перерва тривалістю від 45 хвилин до однієї години, і співробітник може оголосити технічну перерву до 15 хвилин за фізіологічними чи технічними причинами за власним розсудом.

Банк забезпечує безпеку співробітників у головному офісі та додаткових офісах, включаючи операційні каси. Робочі місця захищені броньованим склом і дверима. Кожен співробітник має тривожну кнопку для негайного виклику приватного охоронного підприємства та поліції у випадку надзвичайних ситуацій.

Друга частина аналізу стосувалася лояльності та рівня задоволеності працівників банку. Дослідження проводилося анонімним анкетуванням співробітників, які висловлювали свою думку щодо різних аспектів роботи. Оцінка рівня задоволеності була проведена на п'ятибальній шкалі, де середній показник становив 2,9. Це свідчить про загальне задоволення роботою, але вказує на наявність критичних аспектів, які потребують уваги.

Найвищий рівень задоволеності спостерігається взаєминами з керівниками та колегами, вказуючи на позитивний характер соціальних взаємовідносин в колективі. З іншого боку, найнижчий рівень задоволеності зафіксовано у сферах можливостей просування і розвитку, а також у розмірах заробітної плати. Ймовірно, низький рівень оплати праці у банку порівняно з державними установами може бути причиною цього.



**Рис. 2.1. Маркери привабливості
КБ «УкрСиббанк» як роботодавця на ринку праці**

Співробітники повинні дотримуватися ділової етикету та вимог положення про дрес-код. Робочі місця оснащені необхідним обладнанням для обслуговування клієнтів, включаючи техніку, канцелярські приладдя та інформаційні матеріали. Офіси оснащені санітарно-гігієнічними кімнатами, а також кімнатами для відпочинку та харчування з холодильниками та мікрохвильовими печами для робочого дня. Вентиляційна та кондиціонувальна системи забезпечують комфорт у приміщеннях. Передбачена обідня перерва тривалістю від 45 хвилин до однієї години, і співробітник може оголосити технічну перерву до 15 хвилин за фізіологічними чи технічними причинами за власним розсудом.

Банк забезпечує безпеку співробітників у головному офісі та додаткових офісах, включаючи операційні каси. Робочі місця захищені броньованим склом і дверима. Кожен співробітник має тривожну кнопку для негайного виклику приватного охоронного підприємства та поліції у випадку надзвичайних ситуацій.

Друга частина аналізу стосувалася лояльності та рівня задоволеності

працівників банку. Дослідження проводилося анонімним анкетуванням співробітників, які висловлювали свою думку щодо різних аспектів роботи. Оцінка рівня задоволеності була проведена на п'ятибальній шкалі, де середній показник становив 2,9. Це свідчить про загальне задоволення роботою, але вказує на наявність критичних аспектів, які потребують уваги.

Таблиця 2.1

SWOT - аналіз системи управління персоналом КБ «УкрСиббанк»

SWOT - аналіз системи управління персоналом КБ «УкрСиббанк»

Сильні сторони системи	Слабкі сторони
Дотримання безпекових вимог Офіційне працевлаштування «Біла» зарплата + премії Комфортні умови праці Хороша репутація на ринку Дотримання балансу приватне - робоче Прийом співробітників без досвіду роботи Оплачуване стажування-навчання на робочому місці	Рівень оплати нижче, ніж у великих державних банків Всі фахівці-касири працюють з готівкою Нові співробітники набираються в групу підміни Висока інтенсивність роботи Високий рівень вимог до експлуатації й технічного обслуговування Повна матеріальна відповідальність касирів
Можливості	Загрози
Побудова партнерської мережі з профільними ВНЗ Побудова партнерської мережі з організаціями, здатними забезпечити професійний та особистий розвиток для підвищення привабливості банку Зміна і пояснення системи оплати праці Управління залученням співробітників Запуск рекламної кампанії з підвищення привабливості банку Трансляція пропозиції банку в рамках основних рекламних кампаній	Присутність великих державних банків з більш високим рівнем оплати праці Безпекові вимоги

Найвищий рівень задоволеності спостерігається взаєминами з керівниками та колегами, вказуючи на позитивний характер соціальних взаємовідносин в колективі. З іншого боку, найнижчий рівень задоволеності зафіксовано у сферах можливостей просування і розвитку, а також у розмірах заробітної плати. Ймовірно, низький рівень оплати праці у банку порівняно з державними установами може бути причиною цього.

Реалізація загрози системи може призвести до потенційного звільнення працівників організації, порушуючи основи ефективного функціонування банку. Ці загрози впливають з високого обсягу роботи фахівців касирів-

контролерів у місцях обслуговування клієнтів та повної матеріальної відповідальності, яку вони несуть.

Додатково, існує відмінність в очікуваннях потенційних співробітників. Велика кількість осіб, які переходять на роботу в банк з державних чи банків з відкликаною ліцензією, по-перше, не мають достатніх навичок для виконання обов'язків касира-контролера, а по-друге, не звикли до такого стресового і напруженого робочого ритму в рамках жорстких вимог.

В той же час, в рамках змін політики та стратегії банку для розвитку системи відкриваються нові можливості, пов'язані з прийняттям, вивченням і впровадженням сучасних управлінських інструментів.

2.2. Аналіз ефективності зовнішнього елемента системи HR-брендингу досліджуваного банку

Дослідження було проведено серед студентів і випускників вищих навчальних закладів міста Чернівці та області. Анкетування включало чотири основних аспекти:

1. Оцінка сприйняття характеристик роботодавця.
2. Оцінка привабливості банківської сфери для студентів і випускників.
3. Оцінка особистих переваг респондентів при виборі роботодавця.
4. Оцінка сприйняття різних моделей позиціонування.

Вибірка була випадковою і включала студентів, які погодились взяти участь у дослідженні. Загалом 50 осіб заповнили анкету. Під час аналізу даних були виключені дві відповіді, оскільки вони не відповідали основним характеристикам цільової групи респондентів. Один з респондентів не був студентом або випускником вищого навчального закладу, а інший був виключений через несумісність напрямків навчання із досліджуваними напрямами. Крім того, респондент старше 25 років і був також виключений.

Основну групу опитаних становили студенти і випускники вищих

навчальних закладів у віці від 19 до 25 років, з більшістю належать до вікової групи від 19 до 22 років.

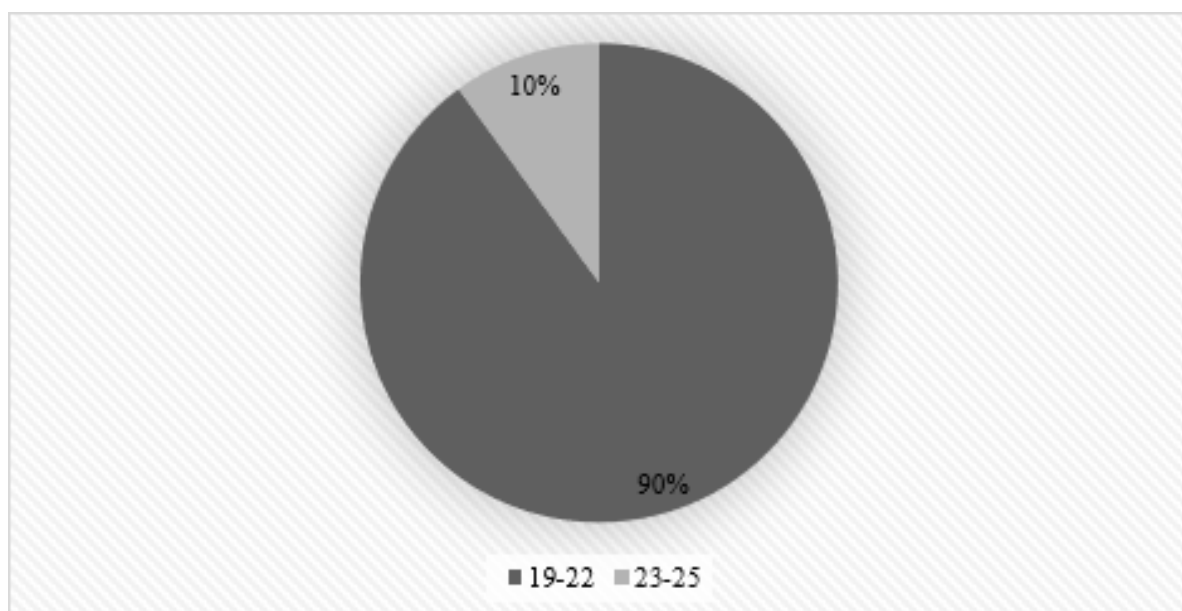


Рис. 2.2. Віковий поділ учасників опитування

Більшість респондентів представляють студентів 3 і 4 курсів бакалаврату у спеціалізованих напрямках, але в обрану групу також включені студенти 1 і 2 курсів спеціалізованих напрямків вищих навчальних закладів м. Чернівці (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Освітній поділ учасників опитування



Рис. 2.4. Розподіл респондентів за спеціальностями

Більшість респондентів мають фактичний досвід роботи, що свідчить про те, що студенти мають вже специфічний досвід взаємодії з реальними роботодавцями та організаціями. Вони володіють уявленнями про основні характеристики роботодавців і робочої діяльності, а також набули досвіду взаємодії з колегами і керівниками (див. рис. 2.5).

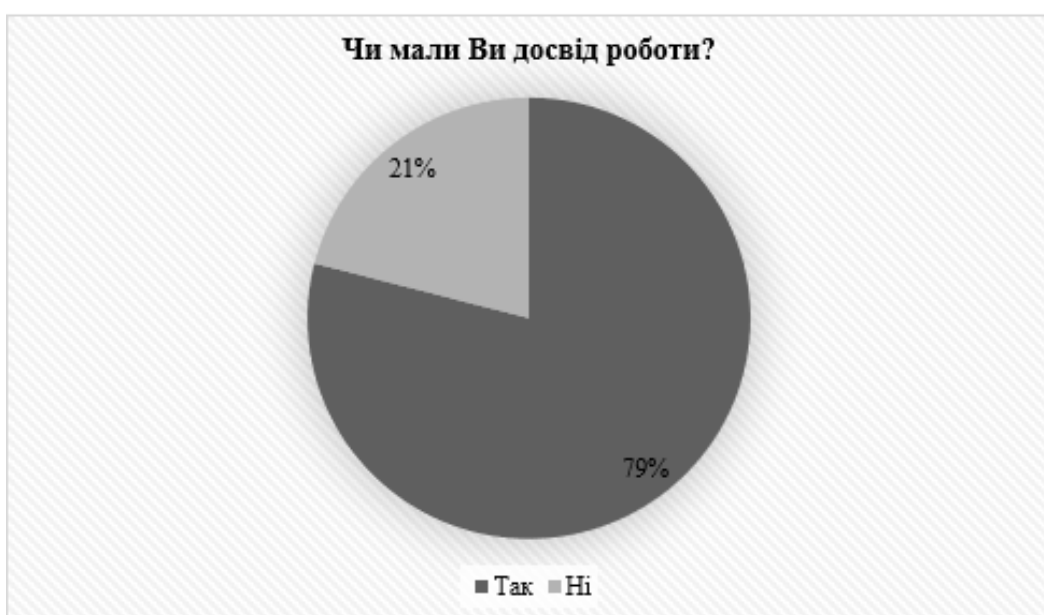


Рис. 2.5. Розподіл учасників за рівнем професійних навичок

Після перевірки респондентів проводиться оцінка привабливості

банківської сфери для цільової групи.

Аналіз привабливості банківської сфери здійснюється на підставі оцінки трьох тверджень, які включають аналіз загальної привабливості сфери, інтересу до роботи в цьому сегменті та бажання побудувати тривалу кар'єру в банківській галузі.

Оцінка відповідей проводиться за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 відповідає абсолютній незацікавленості, а 5 - крайній зацікавленості. Привабливість для кожного твердження визначається як сума частки відповідей респондентів за кожним критерієм, помножена на значення критерію. Загальна привабливість сфери розраховується як середнє значення за всіма твердженнями.

Таблиця 2.2

Оцінка привабливості для респондентів банківської сфери

Оцінка привабливості для респондентів банківської сфери

Параметри	1	2	3	4	5	Привабливість критерія
Робота в банківському секторі - хороший шлях для побудови кар'єри	0,00	7,00	16,00	20,00	5,00	3,48
частка респондентів		0,15	0,33	0,42	0,10	
вважане значення за критеріями		0,29	1,00	1,67	0,52	
Мені цікаво попрацювати в банківській сфері	8,00	11,00	5,00	18,00	6,00	3,06
частка респондентів	0,17	0,23	0,10	0,38	0,13	
вважане значення за критеріями	0,17	0,46	0,31	1,50	0,63	
Я б хотів (ла) побудувати тривалу кар'єру в банківській сфері	11,00	9,00	10,00	12,00	6,00	2,85
частка респондентів	0,23	0,19	0,21	0,25	0,13	
вважане значення за критеріями	0,23	0,38	0,63	1,00	0,63	

Згідно з розрахунками, видно, що 42% респондентів вважають, що працювати в банківському секторі - це ефективний спосіб для розвитку кар'єри, при цьому ще 10% висловлюють крайню позитивну думку щодо цього. Середнє значення становить 3,48, що свідчить про те, що банківська

сфера вважається відносно привабливою для респондентів.

Щодо інтересу до роботи в банківському секторі, його висловлює 24% опитаних, в той час як 6% з них виявляють крайню зацікавленість. З іншого боку, 19% виявляють низький інтерес до роботи в цій сфері. Середнє значення становить 3,06, що вказує на загальну низьку зацікавленість респондентів в банківській сфері.

У відношенні до наміру побудувати тривалу кар'єру в банківській сфері, 38% респондентів виявляють інтерес, проте лише 42% висловлюють конкретний намір. Середнє значення за цим критерієм становить 2,85.

Загальна привабливість банківської сфери складає 3,27. Цей показник свідчить про загальний інтерес респондентів до цієї сфери, але вказує на необхідність проведення додаткових досліджень для підвищення її привабливості.

Щодо аналізу характеристик роботодавця, значення інших показників розташовані в проміжку (3,1; 4), що означає, що ці характеристики не є вкрай важливими. Графічне представлення взаємного розташування усіх характеристик можна побачити на графіку (див. рис. 2.6).

Оцінка характеристик роботодавця проводиться таким самим чином, як і оцінка привабливості банківського сектора. Результати показують, що найбільш важливими характеристиками роботодавця є:

- Заробітна плата (4,29).
- Промоції і бонуси (4,29).
- Репутація компанії (4,19).
- Дружний колектив (4,21).
- Можливості кар'єрного росту (4,65).
- Найменш важливими показниками є:
- Благодійна діяльність (2,79).
- Розмір компанії (3,04).
- Близькість місця роботи до дому (2,94).

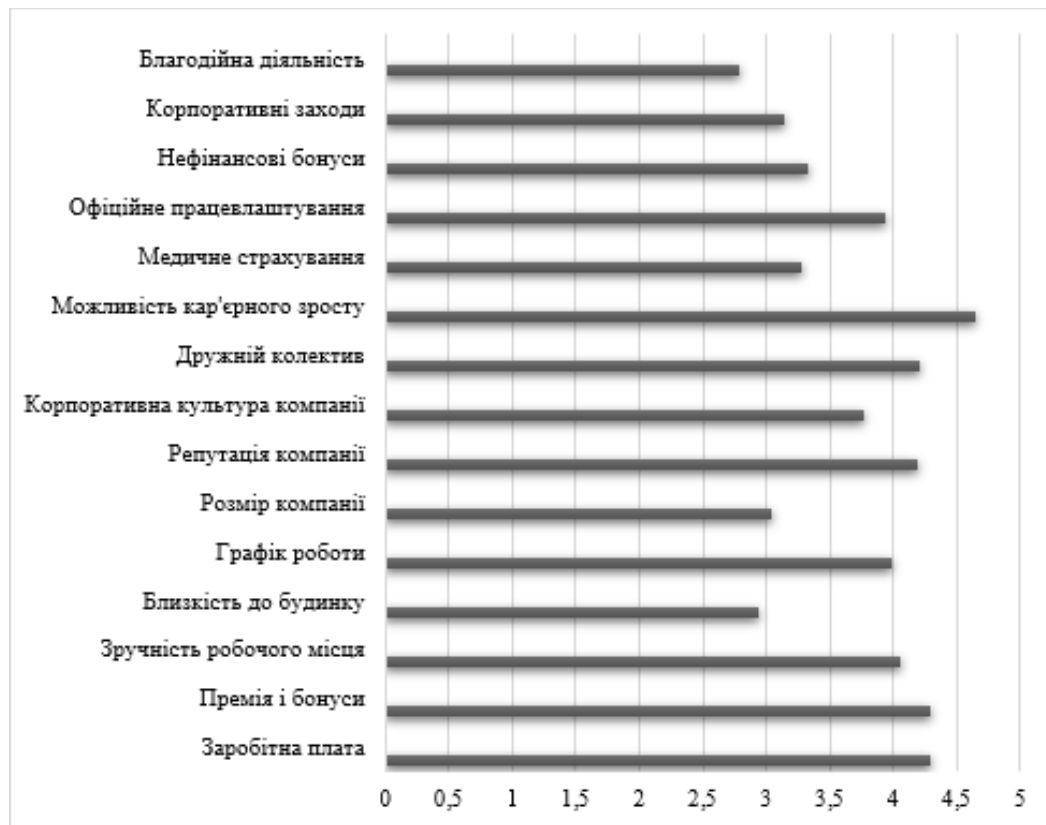


Рис. 2.6. Аналіз характеристик досліджуваного банку, як роботодавця на ринку праці

Отже, можна зробити висновок, що для опитаної групи респондентів найважливішими аспектами роботодавця є фінансові аспекти оплати праці та можливості розвитку, а також репутація та імідж компанії на ринку.

У аналізі переваг потенційних співробітників виявлено, що при прийнятті рішення щодо вибору роботодавця найбільше уваги респонденти приділяють репутації компанії. Крім того, комфорт робочого місця та відчуття важливості для роботодавця визначаються респондентами як важливіше, ніж заробітна плата. Високі показники погодження респондентів відзначаються щодо тверджень, які стосуються оплати праці, приналежності до організації та сприятливих відносин між співробітниками та керівниками.

Респонденти менше схильні працювати понаднормово навіть за додаткову оплату, і дослідження вказує на те, що соціальна відповідальність роботодавця не є важливою для респондентів. Цікавим є той факт, що

респонденти не вважають роботу в престижній компанії кращою, якщо умови праці гірше, ніж в невеликих підприємствах. Керівники невеликих компаній схильні краще ставитися до підлеглих, ніж менеджери великих компаній, хоча великі компанії пропонують кращі умови праці.

Заробітна плата та премії розглядаються як вирішальний фактор при виборі роботодавця для 83% респондентів, і для такої ж кількості опитаних важливим є комфорт робочого місця. 29% респондентів віддають перевагу визнаному роботодавцю, навіть якщо умови праці гірші, ніж у невеликих банках. 19% опитаних згодні працювати понаднормово без додаткової оплати. Половина опитаних готова приймати меншу заробітну плату, порівняно з іншими банками, якщо інші аспекти роботодавця їх влаштовують.

Після аналізу блоку переваг можна зробити висновок, що для потенційних співробітників фінансові питання і комфорт робочого місця є ключовими при виборі роботодавця. Проте виявляється, що атмосфера в організації та характер взаємин між співробітниками і керівниками, а також всередині колективу, також мають значення в процесі прийняття рішення.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR-БРЕНДИНГУ КБ «УКРСИББАНК»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення елементів та процесу реалізації технології брендингу персоналу на основі ціннісної пропозиції для працівника (EVP)

Розвиток системи, на наш погляд, доцільним з використанням моделі «коло бренду роботодавця» в операційному циклі організації та управління процесом брендингу. Склад факторів операційної моделі «пентаграма брендингу», що враховує специфіку змісту бренду роботодавця, представлений на рис. 3.1.

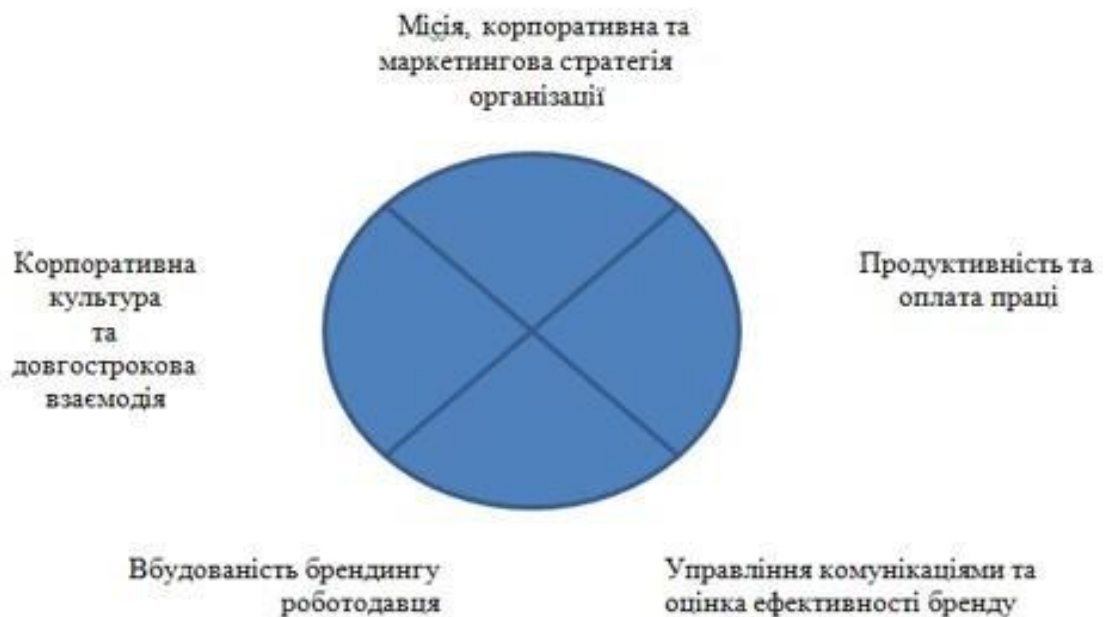


Рис. 3.1. Операційна модель «коло» бренду роботодавця

Функціональне значення представленої моделі для досліджуваного банку полягає у конверсії цілей, завдань та пріоритетів корпоративної та організаційної культури у формат цільових маркетингових комунікацій, спрямованих на розробку та просування EVP у цільові групи реципієнтів бренду роботодавця на основі його вбудованості у загальний корпоративний

бренд та інтеграції з цілями маркетинг корпоративної стратегії організації. Відтак для досліджуваного банку пропонуємо розробити загальну концепцію ключових цінностей, які компанія може надати своїм співробітникам – це так звана ціннісна пропозиція банку (EVP).

Ключовими аспектами діяльності з просування бренду роботодавця ми вважаємо довгостроковий стратегічний характер подібної активності, що спирається на тривалий термін функціонування організації, організаційну культуру, що склалася, можливість цільових комунікацій з перспективними групами реципієнтів з активним застосуванням концепції EVP. Це свого роду, «психологічний контракт, обіцянка між роботодавцем та працівником, який описує та фіксує певні очікування, переконання та зобов'язання для обох сторін щодо подальших трудових відносин».

Створення карти ціннісної пропозиції традиційно включає чотири ключові аспекти, які роботодавець пропонує своїм працівникам: робоче середовище, команда, організація та винагорода. За Harvard Business Review [20] інструмент Employee Journey Map схожий за концепцією на карту досвіду клієнта, але використовується для опису етапів життя працівника в компанії. Виокремлено 10 ключових етапів в житті кожного працівника, під час яких він взаємодіє з конкретною компанією, таких як: пошук та найм працівника, період між прийняттям пропозиції та вступом на роботу, адаптація, взаємодія з соціальними та матеріальними благами, навчання та розвиток, залучення, визнання та винагорода, аналіз ефективності, кар'єрне зростання та звільнення. Відтак на кожному етапі банку слід ідентифікувати відмінності між бажаним та існуючим досвідом, які привертають увагу та відповідають потребам та цілям працівників, враховуючи культуру компанії та мети бізнесу. Важливо, що існує прямий зв'язок між досвідом клієнта та досвідом працівника, вказуючи на те, що високий рівень залученості працівників позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, особливо для компаній, які надають послуги.

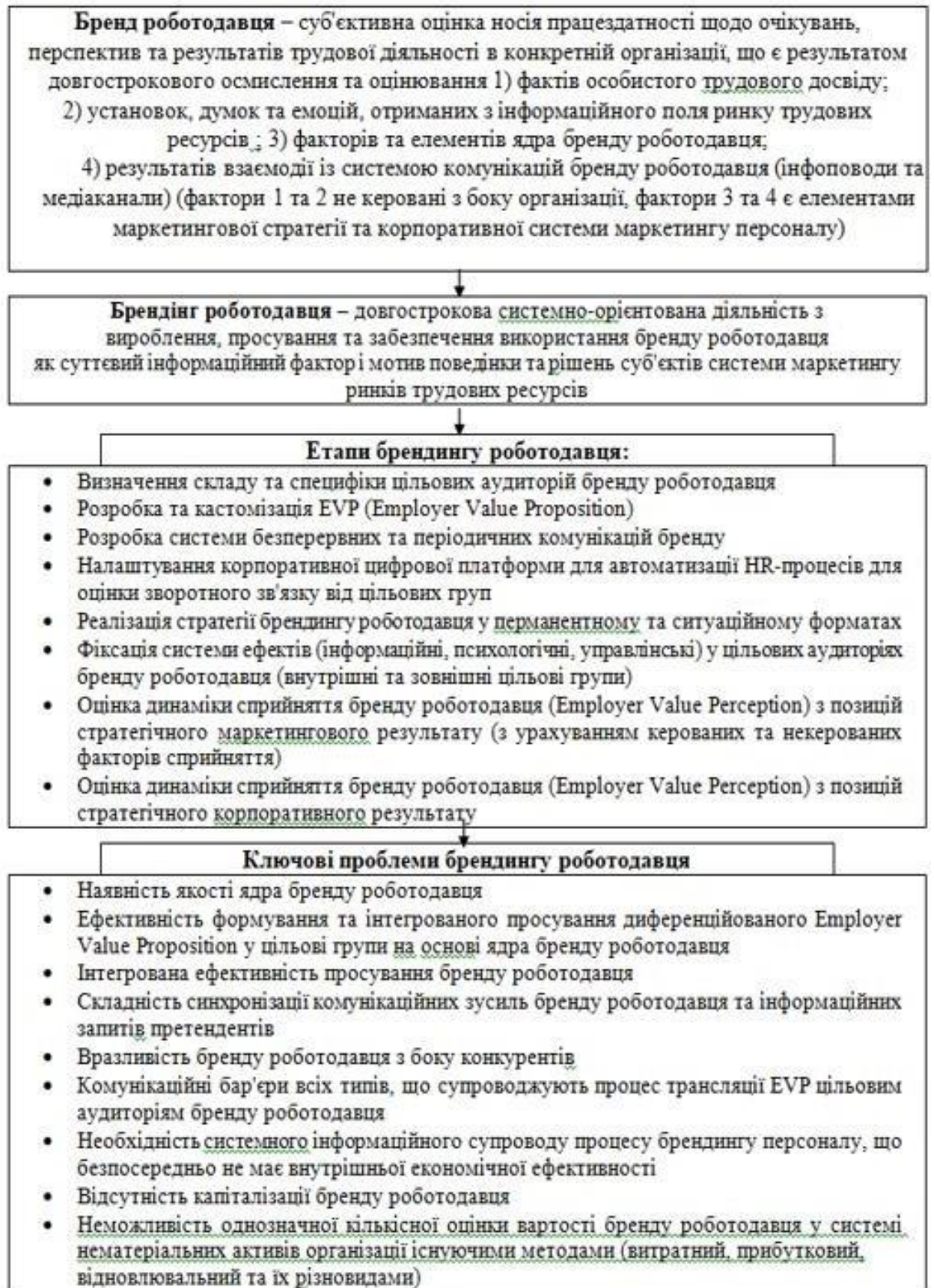


Рис. 3.2. Рекомендована схема організації та управління процесом
брендингу роботодавця КБ «УкрСиббанк»

Вона включатиме фактори, через які люди обирають роботу в банку та асоціюють себе із компанією. Концепція має узагальнити інформацію про організаційну культуру, стилі управління, компетенції успішних працівників тощо. Це буде основною ідеєю, яку буде підтримувати HR-бренд банку, спрямовуючи її як на внутрішній аудиторії, так і на потенційних кандидатів. Перспективність спільного використання креативних концепцій унікальної торгової пропозиції та пропозиції цінності в інтегрованій маркетинговій стратегії як компоненті загальної корпоративної стратегії, яка деталізує організаційну місію за допомогою постановки та реалізації функціональних цілей та завдань у форматі практичноорієнтованого маркетингового підходу.

Відтак операційна модель відображає наявність та перспективи реалізації резервних можливостей маркетингу персоналу, пов'язаних з розробкою, просуванням та оцінкою ефективності бренду роботодавця як інноваційного інструментарію маркетингового управління сучасними організаціями, орієнтованого на залучення найбільш конкурентоспроможних та продуктивних суб'єктів ринків.

Отже, трансляція ціннісної пропозиції банку, його місії, бачення та цілей всередині компанії також є важливою для інтеграції глобального сприйняття та цілей компанії серед співробітників. Застосування брендування робочих місць, інформаційних матеріалів для декорування офісів, рейтингів та розсилок, а також розміщення історій та досвіду співробітників може бути використано для досягнення поставленої мети (рис. 3.3).

Поряд з інструментом EVP для КБ «УкрСиббанк» доцільним є використання технології Employee Journey Map для «візуалізації та оцінки шляху працівника з його точки зору, зрозуміння недоліків компанії та визначення шляхів їх покращення з метою поліпшення залучення працівників та надання цінного досвіду протягом їхнього перебування в компанії» [20].

Форми візуалізації мають різні структури та формати, але включають показники, такі як етапи життя працівника, точки контакту з компанією, рівень емоцій під час взаємодії, потреби працівника, інсайти, можливості та подальші

дії/висновки з боку компанії для поліпшення процесу. Шаблон Employee Journey Map представлено у Додатку Д.

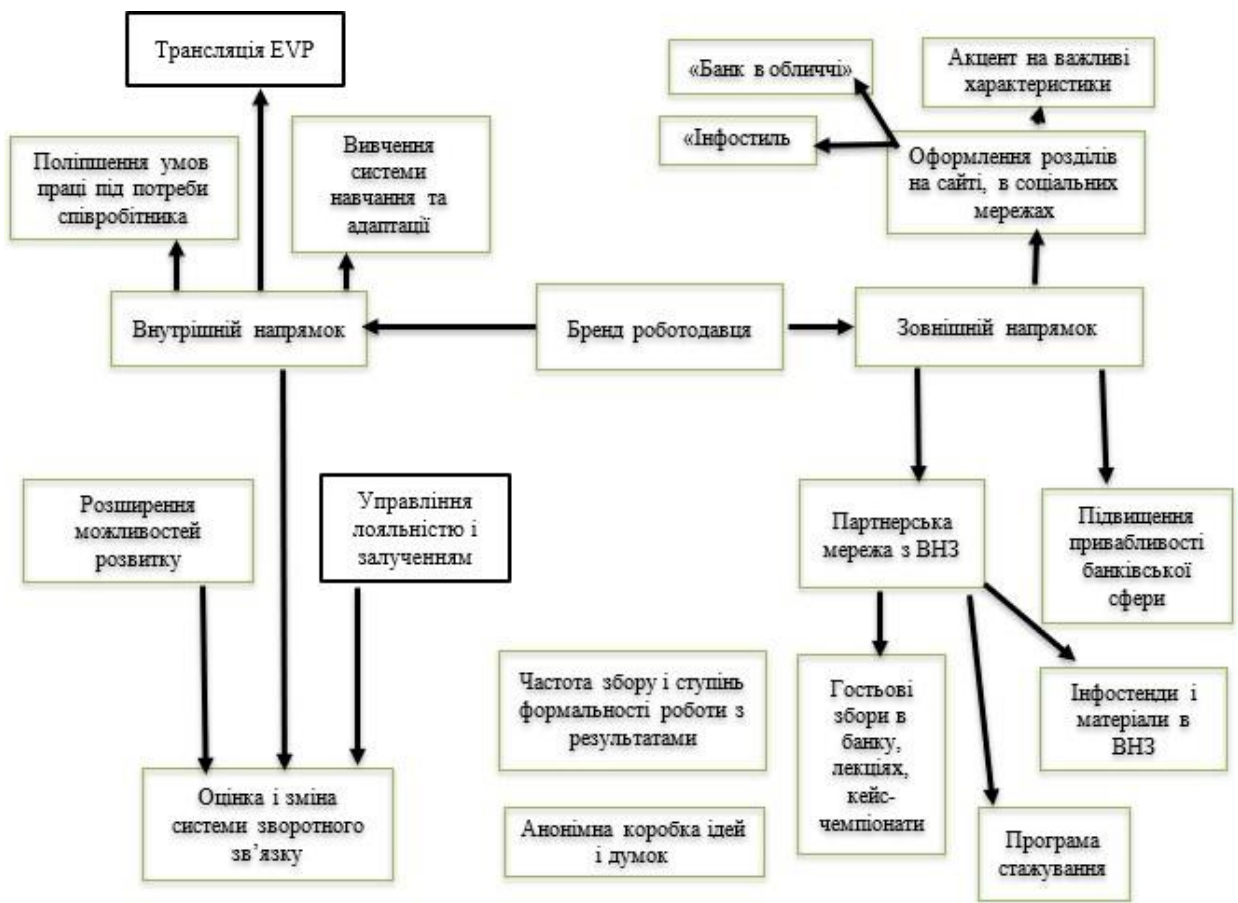


Рис. 3.3. Система розвитку бренду роботодавця комерційного банку

Для вивченого банку вважаємо за доцільне впровадження удосконаленої моделі формування іміджу роботодавця з використанням практик агенцій K12 та Randstad. Пропонується вдосконалити нижчеперераховані етапи шляхом впровадження та тестування творчих концепцій серед внутрішньої аудиторії, що включає працівників і керівництво. Подальший етап включає отримання зворотного зв'язку від цих цільових аудиторій та впровадження маркетингових заходів для впливу на зовнішню аудиторію.

При розробці стратегії HR-брендингу для комерційного банку були розроблені рекомендації для обох напрямків HR-брендингу (рис. 3.3).

Етапи розвитку HR-бренду банку

Етап	Назва етапу	Зміст
1	Аналіз початкової зовнішньої та внутрішньої інформації	Аналіз як внутрішніх даних (поточних HR показників, корпоративної стратегії та цілей компанії, наявних цінностей та візії, тощо), так і зовнішньої інформації (до прикладу, аналіз ринку, конкурентів, актуальних трендів, тощо)
2	Побудова стратегії	Визначення проблемних зон бренду компанії, побудова стратегії позиціонування роботодавця та створення EVP (Employee Value Proposition).
3	Створення креативної концепції	Розробка креативної складової (візуал та дизайн), вибір метрик вимірювання успішності кампанії
4	Імплементация та реалізація стратегії	Маркетингові активності: зовнішні або внутрішні комунікації; удосконалення процесів компанії (покращення Candidate journey або Employee journey)
5	Контроль проміжних та фінальних результатів	Оцінка результативності маркетингових активностей, базуючись на попередньо узгоджених цілях, метриках та KPI

Однак основний акцент був зроблений на стратегії зовнішнього брендингу роботодавця, оскільки банк стоїть перед завданням залучення нових кадрів. У разі внутрішнього бренду також потрібно підвищити рівень мотивації співробітників, оскільки колектив залишається стабільним протягом тривалого періоду.

Надалі обґрунтуємо комплекс заходів зовнішнього і внутрішнього брендингу досліджуваного банку. Зокрема, комплекс заходів зі зовнішнього брендингу включає розширення присутності банку в інтернет-просторі, зокрема в інформаційних мережах. Аналіз сайту банку підкреслив відсутність виразного та оформленого розділу «Співробітникам». Для ефективного

привертання нових співробітників рекомендується створити ціннісну пропозицію роботодавця, описати вакансії та можливості для співробітників банку. Основна увага в цій пропозиції має бути зосереджена на аспектах оплати праці, можливостях розвитку і кар'єрного зростання, а також атмосфері в колективі.

Для привертання уваги пропонується використовувати рубрику «Банк в особах», де розповідати про співробітників та ділитися їхніми історіями за їхньою згодою. Оформлення цього розділу на сайті, а також загальний стиль веб-сайту слід переглянути в інформаційному ключі. Рекомендується також змінити опис і тексти, розміщені на сайтах-агрегаторах вакансій, з метою відповідності особливостям «інфостіля».

Для залучення молодих фахівців у банк рекомендується встановлення стабільної партнерської взаємодії з вищими навчальними закладами міста, а також навчальними закладами додаткової освіти, біржами праці та ярмарками вакансій. У межах цієї партнерської мережі пропонується організація взаємних подій, впровадження та розкручування обширної програми стажувань, розміщення інформаційних матеріалів у точках партнерської мережі. Значущим чинником є врахування трендів, моди та особливостей цільової аудиторії при плануванні подій. Крім того, для ще тіснішої співпраці з банком пропонується проведення кейс-заходів, що дозволить оцінити потенційних кандидатів, практично використовуючи отримані в рамках навчальних програм знання, навички та уміння, а також зберегти інтерес до роботи в банківській сфері.

Додатково, важливий комплекс заходів спрямований на підвищення привабливості для молодих фахівців в банківській сфері. Цьому сприяє систематична реалізація описаних вище ініціатив. Також необхідно активно поширювати інформацію про вигідність, значущість та цікавість роботи в банківській сфері. Цього можна досягти через розробку інформаційних матеріалів та їхнє розміщення в навчальних закладах і інших точках партнерської мережі.

Комплекс заходів у внутрішньому напрямку включає аналіз ціннісної пропозиції банку та його ключових напрямків діяльності для визначення основного шляху розвитку внутрішнього бренду роботодавця. Управлінська система банку передбачає гнучку систему управління кадрами, забезпечення системи зворотного зв'язку, мотивацію та управління співробітниками. Хоча чисельні показники свідчать про стабільність колективу, рівень задоволеності персоналу залишається низьким. Деякі аспекти ціннісної пропозиції не ефективно транслиуються серед співробітників.

Для зміцнення внутрішнього бренду роботодавця запропоновано ряд заходів. По-перше, важливо провести оцінку системи зворотного зв'язку від співробітників, аналізувати якість та рівень формалізації цих процесів, зберігаючи періодичність анкетування, щоб уникнути втоми і роздратування від частого опитування. Також пропонується організувати анонімний збір пропозицій та побажань співробітників за допомогою спеціального ящика в головному офісі та інкасаторської служби для інших офісів.

По-друге, необхідно детально вивчити рівень лояльності та залучення співробітників, аналізуючи причини та проблеми у колективі. Незважаючи на те, що рівень оплати праці залишається помірним, співробітники обирають роботу в банку завдяки чесній та комфортній кадровій політиці.

Особливу увагу слід звернути на систему навчання та адаптації співробітників. Для підвищення ефективності наставників необхідно радикально переглянути організацію та оплату їхньої діяльності. Велике навантаження при суміщенні наставництва та основної роботи призводить до зниження рівня задоволення та мотивації у співробітників. Отже, належить розглянути можливість збільшення кількості наставників або створення окремого підрозділу, що виключно займатиметься підготовкою нових співробітників, а також розподіл стажистів між офісами та наставниками за територіальним та часовим принципом.

Важливим аспектом є вдосконалення системи трансляції та поширення інформації про співробітників і для співробітників. У складанні

інформаційних матеріалів, розсилок, вимог і описів рекомендується активно використовувати інформаційний стиль, який сприяє спокійному сприйняттю і відчуттю турботи про співробітників.

Розширення можливостей розвитку співробітників – ще один шлях для вдосконалення внутрішнього бренду та збільшення лояльності персоналу. Необхідно переглянути критерії оцінки співробітників, частоту їх змін, а також умови праці та оплати на кожному рівні. Пропонується організувати навчання за напрямками особистісного і професійного зростання, надавати можливості для зайняття спортом та вивчення іноземних мов. Важливо ретельно дослідити потреби співробітників стосовно організації робочого місця для поліпшення комфортності праці.

Сформулюємо перелік конкретних заходів, які можна рекомендувати:

Рекомендується створити рекламно-інформаційний матеріал про банк, в якому акцентується увага не на продуктах і послугах, а на конкурентних перевагах банку в галузі управління людськими ресурсами. Це може бути відеоролик чи презентація про історію банку, його традиції та співробітників. Залучення співробітників банку до підготовки матеріалів для презентації дозволить їм відчути свою важливість і причетність до банку. Цей матеріал може активно використовуватися як для внутрішнього споживання серед персоналу для підвищення свідомості про переваги роботи в банку, так і для рекламно-інформаційних заходів в зовнішньому середовищі.

Використовуйте різноманітну брендовану продукцію (прапорці, ручки, косинки, значки тощо із HR-логотипом) під час проведення внутрішніх і зовнішніх HR-заходів.

Здійснення залучення керівництва банку до просування його HR-бренду рекомендується та є необхідним (включаючи особисті письмові та усні звернення до співробітників, виступи на різних внутрішніх заходах, участь у рекламних відеороликах тощо).

Отримані результати опитування задоволеності дозволяють визначити три ключові напрямки, за якими слід реалізовувати відповідні заходи в

компанії: удосконалення системи оплати праці, створення системи навчання та розвитку персоналу, покращення соціально-психологічного клімату в колективі. При плануванні таких заходів важливо враховувати інтереси та пріоритети всіх співробітників організації.

Доцільно вести моніторинг рівня заробітної плати в банках-конкурентах та розробляти систему мотивації персоналу, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Мотиваційна система повинна бути індивідуалізованою, а також можливі додаткові програми стимулювання для співробітників із стажем роботи понад два роки.

Важливим аспектом є вдосконалення системи трансляції та поширення інформації про співробітників і для співробітників. У складанні інформаційних матеріалів, розсилок, вимог і описів рекомендується активно використовувати інформаційний стиль, який сприяє спокійному сприйняттю і відчуттю турботи про співробітників.

Розширення можливостей розвитку співробітників – ще один шлях для вдосконалення внутрішнього бренду та збільшення лояльності персоналу. Необхідно переглянути критерії оцінки співробітників, частоту їх змін, а також умови праці та оплати на кожному рівні. Пропонується організувати навчання за напрямками особистісного і професійного зростання, надавати можливості для зайняття спортом та вивчення іноземних мов. Важливо ретельно дослідити потреби співробітників стосовно організації робочого місця для поліпшення комфортності праці.

Один із основних джерел незадоволення серед співробітників наразі пов'язаний із відсутністю можливостей для професійного та кар'єрного росту в банку. У цьому контексті важливо впорядкувати та чітко регламентувати систему внутрішньої ротації персоналу. Кожному співробітникові мають бути відомі можливості, умови та критерії його посадового руху. При заповненні вакансій слід надавати перевагу внутрішнім кандидатам та формувати кадровий резерв.

Заходи, що формують почуття єдності та причетності до банку, мають

стати ключовим напрямком для підвищення внутрішньої привабливості. Розгляд можливості проведення корпоративних заходів (наприклад, спортивних, творчих чи професійних конкурсів), в яких брали б участь співробітники з різних регіональних підрозділів Прикарпатського регіонального управління КБ «УкрСиббанк». Організацію та проведення таких заходів можна здійснити з активною участю самого персоналу компанії.

Регулярне проведення опитувань щодо задоволеності різними аспектами роботи в банку є необхідним, а отримані результати слід враховувати при плануванні заходів з підвищення внутрішньої привабливості компанії. Розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури також є важливими аспектами цього процесу.

Потрібно впорядкувати взаємодію зі звільненими співробітниками, а також провести інструктаж для керівників, які безпосередньо взаємодіють із звільненими, щоб пояснити їм важливість коректного спілкування. Так як звільнені співробітники можуть впливати на імідж компанії на зовнішньому ринку праці, емоції, з якими вони покидають компанію, можуть визначити, яку інформацію вони розповсюджуватимуть про неї.

З метою збільшення привабливості банку для потенційних претендентів та формування правильних очікувань у потенційних співробітників, необхідно створити веб-портал для активного просування компанії в інтернет-середовищі, зокрема на спеціалізованих job-сайтах та соціальних мережах. Інформація про компанію, її корпоративну культуру, філософію, історію, базові цінності та співробітників повинна бути представлена в єдиному корпоративному стилі, цікаво, наочно, доступно і зручно для користувачів.

Потрібно ретельно проаналізувати вакансії, розміщені в ЗМІ. Текст оголошення про вакансію повинен привертати увагу та викликати інтерес цільової аудиторії – тобто кандидатів, яких компанія прагне привернути як потенційних співробітників на конкретну посаду. Можливо включити інтерв'ю з керівником компанії в оголошення, де висвітлюються основні цінності. Також розглянути додавання фотографій найбільш успішних

співробітників компанії та їх реальних «історій успіху».

Необхідно вести моніторинг іміджу банку як роботодавця в Інтернеті та інших ЗМІ, таких як наявність негативних відгуків у «чорних списках» роботодавців тощо.

Важливо залучати кандидатів в банк через більш широкий спектр каналів. Наприклад, наразі не використовується участь в ярмарках вакансій чи проведення спеціалізованих ярмарків вакансій у банку. При відповідній підготовці ці заходи можуть мати позитивний ефект, оскільки їх відвідують люди, що активно шукають роботу. Також це відмінна можливість надати інформацію про компанію та її конкурентні переваги через демонстрацію рекламних матеріалів та використання HR-символіки компанії. Прямий контакт із великою кількістю потенційних кандидатів допомагає виявити фактори, які вирішальні для них при виборі роботодавця.

Активізація зв'язків з профільними кафедрами регіональних середніх та вищих навчальних закладів є необхідною.

Ці контакти можна реалізовувати через участь представників компанії у днях кар'єри, організацію професійних конкурсів для студентів профільних спеціальностей, а також розміщення рекламних флаєрів та листівок в цільових вузах та факультетах (навчальні корпуси та гуртожитки).

Додатково можна організувати екскурсії для студентів профільних навчальних закладів, на яких вони зможуть ознайомитися з історією підприємства, перспективами його розвитку, основними виробничими бізнес-процесами та зрозуміти можливі перспективи працевлаштування в банку після закінчення навчання.

Ключовим елементом у формуванні зовнішнього іміджу є організація першої зустрічі кандидата з компанією, або процесу співбесіди. Слід звернути увагу на зовнішній вигляд регіональних офісів, де проводяться співбесіди, та в разі необхідності впорядкувати їх. Місця, де кандидати чекають на співбесіду, мають бути обладнані столами, стільцями, ручками, бланками для анкет, а також стендом із зразками заповнення. Також важливо розмістити

рекламну інформацію про компанію у цих приміщеннях у вигляді флаєрів або буклетів. Для додаткового ефекту можна використовувати технічні засоби, такі як телевізор, для трансляції відео-ролика або презентації про компанію.

Оскільки початкові співбесіди з кандидатами відбуваються безпосередньо в регіональних відділеннях, важливо навчати керівників, які беруть участь у цьому процесі. Керівник, що веде співбесіду, виступає як носій іміджу компанії, і від нього багато в чому залежить перше враження кандидата про компанію. Навчання може проводитися співробітниками дирекції з персоналу. Під час навчання важливо пояснювати керівникам їхню відповідальність у цьому процесі. Керівники повинні мати достатню інформацію про компанію, її конкурентні переваги та вміти передавати цю інформацію кандидатам. Важливо розуміти, що професіоналізм їхнього спілкування часто визначає рішення кандидата – чи хоче він працювати в даному банку, чи ні. Іншими словами, для побудови бренду роботодавця необхідно «оживити» внутрішні образи банку та банківської сфери. Розроблені заходи повинні бути інтегровані в стратегію розвитку і використовуватися як для залучення нових співробітників, так і для збереження продуктивного, стабільного і ефективного колективу, що є стійкою конкурентною перевагою банку.

3.2. Покращення інструментарію просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» з використанням контент-планування

Загалом, стрімкий розвиток та широка популярність соціальних мереж свідчать про значний потенціал їх використання для маркетингу продуктів та послуг компаній, а також для формування та підтримки брендів. З великою аудиторією користувачів та їх різноманітністю за віком, а також простим доступом для взаємодії, з'явилася концепція соціально-медійного маркетингу (SMM).

За попередніми даними компанії PlusOne, станом на 2021 рік, кількість користувачів інтернету в Україні складає 21,4 млн осіб. З цієї кількості, 14 мільйонів осіб користуються Facebook, або, приблизно, 11,5 мільйонів осіб – Instagram. Дослідження також показало популярність соціальних мереж в

Україні. За даними компанії Research & Branding Group на початку 2020 року найбільш популярні соціальні мережі включають в себе: Facebook – 58%, YouTube – 41%, Instagram – 28%, Telegram – 14%. Із великим відривом від інших – Twitter з 5% та LinkedIn з 1% [59].

Відтак соціально-медійний маркетинг (SMM) – це інструмент інтернет-маркетингу, який просуває різні види послуг, компанії або бренди, використовуючи соціальні мережі. Часто в рамках SMM впроваджується вірусний маркетинг, який не тільки розширює обсяг розповсюдження інформації про компанію, але і підвищує відвідуваність та рейтинг веб-сайту компанії у пошукових системах [10].

Соціальний медіа маркетинг або маркетинг у соціальних мережах (SMM) спрямований не лише на максимізацію продажів, але й на формування позитивного іміджу компанії чи організації в свідомості споживачів. SMM становить неот’ємну частину брендингу компанії, впливаючи на сприйняття товарів чи послуг і виробляючи впізнаваність кольорів та логотипу компанії в пам’яті покупців. Цю концепцію підкреслює генеральний директор компанії Serena Software Inc, J. Barton, одного з піонерів використання Facebook: «Соціальні мережі, такі як Facebook, можуть об’єднати нас і дозволити нам краще пізнати один одного, а також сприяти розумінню нашого бізнесу, наших продуктів і ефективнішому обслуговуванню наших клієнтів».

Важливо відзначити, що соціальні мережі стали не лише інструментом формування бренду для компаній на українському ринку, але і важливим засобом залучення потенційних працівників завдяки наявності користувачів з різних вікових груп.

Наша думка полягає в тому, що для успішного розвитку бренду в соціальних мережах слід поєднувати різні сфери, такі як менеджмент, маркетинг, зокрема маркетинг у соціальних мережах (SMM), управління персоналом (HR), копірайтинг і графічний дизайн.

Таким чином, для просування бренду роботодавця (HR-бренду) ефективно використовувати методи розвитку сторінки компанії в соціальних мережах, а також використовувати копірайтинг для створення постів, що містять ключові повідомлення, які компанія прагне передати своїм існуючим

та потенційним працівникам.

До того ж, рекомендується активно використовувати різноманітні графічні редактори для наповнення сторінки графікою та елементами, які доповнюють контент для ефективної комунікації з цільовою аудиторією сторінки компанії. Стратегія розвитку HR бренду компанії в соціальних мережах має базуватися на перевагах компанії, позитивних аспектах корпоративної культури для формування сприятливого іміджу організації [7].

Для створення бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» пропонується виконати наступні етапи [4, с.71]:

Етап 1: Визначити цілі, які компанія має намір досягти, просуваючи свої соціальні мережі.

Етап 2: Здійснити аналіз цільової аудиторії.

Етап 3: Обрати соціальні мережі для розвитку бренду роботодавця.

Етап 4: Проаналізувати конкурентів.

Етап 5: Визначити тип контенту, який компанія буде розміщувати в соціальних мережах, і повідомлення, які сподобаються цільовій аудиторії.

Етап 6: Визначити шляхи просування соціальних мереж компанії.

Етап 7: Встановити ефективність просування і розвитку соціальних мереж.

Виявлення виразів «Мені подобається» або отримання лайків, або різних реакцій на Facebook або LinkedIn. Такі дії користувачів служать індикатором того, наскільки цікавий контент (пости компанії) для них.

Кількість коментарів дозволяє оцінити, наскільки активно підписники сторінки взаємодіють з постами та визначити рівень їхньої зацікавленості в бренді та компанії.

Участь у флешмобах або конкурсах. Цей показник дозволяє визначити рівень активності та залучення людей до акцій, які проводяться в межах групи.

Згенерований контент підписниками. Важливо, коли користувачі згадують компанію у своїх публікаціях чи історіях в Instagram. Якщо вони починають створювати контент у спільноті (фотографії, відео, нові теми для обговорення), це свідчить про високу лояльність аудиторії, особливо, коли йдеться про контент, пов'язаний з брендом. Цей показник стає особливо

важливим при створенні «адвокатів бренду» для компанії.

Другий етап формування стратегії, а саме аналіз аудиторії, є також ключовим при просуванні бренду роботодавця в КБ «УкрСиббанк». Визначення та опис цільової аудиторії включає такі параметри, як стать, вік, соціальний статус, сімейний стан, цінності, проблеми, географічне положення, прагнення, інтереси, уподобання та смаки [12].

Третій етап тісно пов'язаний із вивченням аудиторії КБ «УкрСиббанк», оскільки від цільової аудиторії залежить вибір соціальних мереж для просування бренду. Також важливо визначити тип покоління, яке відповідає цільовій аудиторії. Вона може представляти генерацію X, генерацію Y або генерацію Z. Кожна з цих генерацій має свої характеристики та в різній мірі користується Інтернетом, зокрема соціальними мережами для спілкування. Генерація Z - наймолодше покоління серед них; це люди, які народились або народяться між 2000 і 2025 роками. В основному вони використовують соціальні мережі, такі як Instagram і TikTok [4].

Четвертий етап стратегії розвитку відіграє ключову роль, оскільки КБ «УкрСиббанк» повинен розуміти своїх конкурентів і мати основну інформацію про їхню діяльність. Маркетологи використовують інструменти соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram та LinkedIn, для вивчення та аналізу корисної інформації про конкурентів або партнерів компанії [7]. Крім того, важливо порівнювати основні показники конкурентів в соціальних мережах, такі як кількість підписників та взаємодій на їхній сторінці. Програми, такі як LiveDune для Facebook та Instagram та SproutSocial для LinkedIn, дозволяють аналізувати сторінки в соціальних мережах різних компаній, автоматично збираючи інформацію про конкурентів.

П'ятий етап розробки стратегії просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» в соціальних мережах передбачає створення контент-стратегії, яка описує та розробляє план контенту, що включає види контенту (публікації), які бренд розглядає для своїх соціальних мереж. Особливу увагу приділяють таким видам контенту [7]:

1. Освітній (навчальний) контент – це публікації, що поширюють корисну і навчальну інформацію для підписників сторінки;

2. Розважальний контент – публікації, які містять гумор та розважають читачів сторінки цікавою та інтерактивною інформацією. Цей тип контенту включає флешмоби та конкурси.

3. Рекламний контент – це опис основних послуг банку, розповідь про бренд і, як правило, реклама компанії.

4. Інформаційний контент – це публікації з важливою інформацією, яку компанія хоче передати своїй цільовій аудиторії. Цей тип контенту може перетинатися з рекламним та навчальним контентом.

Шостий етап пов'язаний із способами просування соціальних мереж КБ «УкрСиббанк». Існують два способи просування контенту компанії в соціальних мережах – платний та безкоштовний.

Платні способи для КБ «УкрСиббанк» включають:

1. Використання таргетингової реклами, яка, завдяки налаштуванням, таким як вік, стать, посада в компанії, сімейний стан, інтереси тощо, може точно вибрати цільову аудиторію бренду роботодавця.

2. Реклама від лідерів думок (блогерів).

3. Показ реклами на сторінках з подібною цільовою аудиторією.

4. Участь у різних конкурсах та розіграшах як спонсор.

5. Безкоштовні способи для КБ «УкрСиббанк» включають:

6. Створення та просування контенту, яким хочуть поділитися, з додаванням назви бренду або адреси веб-сайту.

7. Проведення конкурсів, з умовами, які включають підписку учасників.

8. Взаємодія з аудиторією у формі дискусій.

9. Коментування контенту в своєму сегменті.

10. Вірусний маркетинг.

11. Репутаційний менеджмент через контент – ряд заходів для встановлення репутації, підтримки та захисту лояльності аудиторії до бренда.

12. SFS через Instagram (блогер з великою кількістю підписників розповідає на своїй сторінці про замовника, а замовник реклами розповідає на своїй сторінці про блогера).

13. Просити співробітників обмінюватися записами зі спільноти у

своїх соціальних мережах та заохочувати їх до активної участі в групових заходах.

14. Використання хештегів та позначок співробітників компанії в публікаціях для органічного просування контенту.

У рамках контент-стратегії важливо розробити контент-план для просування рекламних кампаній та основних повідомлень кампанії, спрямованих на підвищення обізнаності про бренд роботодавця «Х».

Також були визначені формати контенту, які привернуть увагу цільової аудиторії, такі як текст, фотографії, відео, опитування, конкурси та інші заходи.

Кожна соціальна мережа має свої алгоритми, які визначають швидкість та якість просування сторінок банку в соціальних мережах. Найкраще просуваються ті сторінки, які швидко адаптуються до нових алгоритмів соціальних мереж. Регулярність публікацій важлива, тому частота публікацій визначається в стратегії просування, щоб банк відповідав вимогам. Аналіз конкурентів та цільової аудиторії визначає оптимальну частоту публікацій для поліпшення роботодавця КБ «УкрСиббанк».

Частота публікацій на різних платформах виглядає наступним чином: на Facebook – 28-30 публікацій за місяць, на Instagram – 20 публікацій за місяць, і на LinkedIn – 10 публікацій за місяць.

Глибокі інтерв'ю з цільовою аудиторією показали, що більшість опитаних рідко переглядають стрічку новин в LinkedIn для розваг та використовують цю соціальну мережу виключно для пошуку роботи та перегляду вакансій, запропонованих конкретними банками. Тому було прийнято рішення публікувати 10 публікацій на місяць в LinkedIn, які міститимуть найкориснішу для підписників інформацію, таку як вакансії, анонси подій та досягнення співробітників для підтримки позитивного іміджу бренду роботодавця.

Основним напрямком просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» є соціальні мережі Facebook та Instagram, де цільова аудиторія проводить найбільше вільного часу. Обрано саме ці дві соціальні мережі як інструмент для активного залучення цільової аудиторії до бренду роботодавця.

Контент-план для просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» повинен включати різні типи публікацій, такі як:

- Інформаційні пости, що описують зміни та нововведення в компанії, інформацію про нові технології, статистику та інші новини.
- Розважальні пости, що включають опитування, вірусний контент, конкурси та легкі теми.
- Навчальні пости, що надають корисну інформацію та розширюють знання підписників.
- Ситуативні пости, які висвітлюють вірусні події та тренди в Україні та світі.
- Контент користувачів, такий як фотографії співробітників та репости цікавих зображень в офісі.
- Рекламні пости, які анонсують вакансії, події та рекламують бренд роботодавця.

Цей різноманітний контент допоможе зацікавити та залучити різні аспекти цільової аудиторії.

У рамках розробки контент-плану ми визначили наступні розділи:

1. «Цікаві факти про регіональні відділення» - розповіді про особливості відділень КБ «УкрСиббанк» та атмосферу в офісах.
2. «Експерти компанії» - висококваліфіковані працівники банку діляться своїми знаннями про банківську галузь, новинками чи змінами, а також надають поради щодо кар'єрного розвитку.
3. «Хобі співробітників» - захоплюючі факти з життя колег в КБ «УкрСиббанк».
4. «Події» - реклама майбутніх заходів та виступів на них.
5. «X Life Talks» - коротка інформація з різних семінарів банку.
6. «Вакансії» - реклама та опис актуальних вакансій у КБ «УкрСиббанк».
7. «Опитування» - інформаційні чи розважальні запитання та відповіді.
8. «Recommends» - книги чи фільми, рекомендовані вищим керівництвом та розробниками.

9. «Стаття» - пости, що спонукають відвідати веб-сайт для читання технічних статей або новин банківської галузі на глобальному веб-сайті банку.

10. «Досягнення банку або співробітників».

11. «Опис банку та бренду».

Для ефективного спілкування з цільовою аудиторією важливо визначити тон комунікації на соціальних мережах (Tone of Voice). Тон бренду – це спосіб, яким бренд звертається до своєї аудиторії, спілкується та представляє себе в очах користувачів, і який мовний стиль використовує.

Формуючи тон бренду, важливо звертати увагу на мову, структуру речень та стиль звернень до аудиторії.

Основні принципи визначення тональності бренду КБ «УкрСиббанк» включають опис того, як банк представляє себе перед цільовою аудиторією та взаємодіє з підписниками сторінок:

1. Ведення спілкування українською мовою на Facebook та Instagram і англійською на LinkedIn.
2. Використання форми «ви» в публікаціях та особистих листах, з використанням сучасних слів та доброзичливого тону.
3. Спілкування з аудиторією від імені банку, наприклад: «Ми думаємо...», «Можете зв'язатися з нами...».
4. Лаконічність та простота мови, уникання нав'язливих думок, речення довжиною від 15 до 20 слів.

Після розробки контент-стратегії, зокрема контент-плану, важливо створити та описати основні рекламні кампанії, які будуть просувати вміст та бренд роботодавця у соціальних мережах. КБ «УкрСиббанк» акцентує на нецільових методах просування, таких як якісний контент, флешмоби або змагання, масфоловінг, та різноманітні заходи.

Однією з ключових рекламних кампаній у стратегії просування бренду роботодавця КБ «УкрСиббанк» є кампанія «Office», яка направлена на органічне просування бренду у соціальних мережах. Ця кампанія включає серію публікацій про цікаві факти українського офісу банку та заохочує співробітників розміщувати свої фотографії офісу в Instagram з хештегом

#Office.

Отже, результати впровадження стратегії підтримки образу роботодавця «КБ «УкрСиббанк» мають бути оцінені на основі визначених ключових показників ефективності (KPI). Термін «KPI» походить з англійської мови та є скороченням від «ключові показники ефективності», які є інструментом для вимірювання стратегічних і тактичних цілей організації [10].

Ці ключові показники ефективності включають у себе такі пункти:

- Кількість підписників в соціальній мережі КБ «УкрСиббанк».
- Охоплення сторінки.
- Середня кількість вподобань.
- Обсяг поширень.
- Кількість коментарів.
- Коефіцієнт взаємодії (ER).

Ці показники повністю відповідають цілям та завданням стратегії просування бренду КБ «УкрСиббанк». Зокрема, збільшення кількості підписників сприяє розширенню цільової аудиторії.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Основні теорії та практики управління персоналом: навч. посіб. Львів. 2006. 425 с.
2. Бойко А. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/individual-developmentplan/> (дата звернення 5.09.2024).
3. Бортнік С.М. Інноваційні підходи до управління мотивацією персоналу URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32407/1/243-434-435.pdf> (дата звернення 12.10.2024).
4. Бренд роботодавця – 2022 URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/peremozhczy-premiyi-hr-brend-ukrayina-2022-ta-yihni-nominacziyi/> (дата звернення 15.11.2024).
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації. навч. посіб. К. Кондор. 2004. 598. с.
6. Волянська-Савчук Л.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємстві URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eiou_2019_1_6 (дата звернення 08.09.2024).
7. Даниленко О. А. Основні підходи до управління персоналом при проведенні інновацій в українських організаціях URL: <http://jfub.donnu.edu.ua/article/view/2840/2879> (дата звернення 09.10.2024).
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. К. КНЕУ. 2005. 398 с.
9. Дослідження Research & Branding Group URL: <https://bit.ly/37eS4TN>. (дата звернення 25.10.2024).
10. Дроботя А.А., Бражник Л. Діджиталізовані інновації банківського бізнесу URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/157> (дата звернення: 15.11.2024).

11. Зеленов Є.А. Цифрове покоління: ризики, переваги, засоби взаємодії URL: <https://bit.ly/3h1tIBw>. (дата звернення 15.10.2024).
12. Іванюха Т.В., Новікова Я.Д. Контентна стратегія просування брендів у соціальних мережах. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 133–135.
13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. Київ. КНЕУ. 2011. 397 с.
14. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. К. МАУП. 2006. 408 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/market_pers.pd (дата звернення 6.08.2024).
15. Крекотень І.М. Перспективи використання соціального медіа маркетингу у просуванні банківського продукту URL: <https://bit.ly/2MDWb2a> (дата звернення 15.10.2024).
16. Кромаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2003. 271 с.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор. 2006. 308 с.
18. Лизунова О. М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449-451.
19. Лучанінов С.В. Оцінка за компетенціями. URL: <https://lsv.com.ua/compet/competmenu.aspx>.
20. Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783> (дата звернення 8.10.2024).
21. Місце організаційно-управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності компанії URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231810> (дата звернення: 25.11.2024).
22. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. К. Знання. 2006. 311 с.

23. Мокіна С.М. Концептуальна модель побудови бренда роботодавця URL: file:///C:/Users/dell/Downloads/binf_2014_9_62.pdf (дата звернення: 13.08.2024).
24. Навіщо розвивати бренд роботодавця <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-rozvivati-brend-robotodavcya-1506596.html> (дата звернення 5.10.2024).
25. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб». 2000. 392 с.
26. Новоставська О.І. HR-мережі у системі управління людськими ресурсами URL: <https://bit.ly/2XD2cme>. (дата звернення 07.10.2024).
27. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. К. Кондор. 2003. 556 с.
28. Охріменко А. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. К. ЦНЛ. 2006. 130 с.
29. Пасєка А.С. HR-брендинг у системі управління персоналом Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4 (16).
30. Пащук Л.В HR-брендинг у системі управління персоналом. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 132-137.
31. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент. Суми. Сумський державний університет, 2021. 198 с. URL: 92 https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/82458/1/Povalii_management.pdf (дата звернення: 14.08.2024).
32. 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> Рейтинг роботодавців URL: <https://prompolit.info/2022/08/26/oprilyudneno-rejting-kompanij-krashhih-robotodavtsiv-ukrayini/> (дата звернення 1.10.2024).
33. Премія HR-бренд 2023 URL: <https://hr-brand.com/> (дата звернення 1.10.2024).

34. Сардак О.В. Особливості управління HR-брендом підприємства в умовах ринкової економіки. URL: <https://bit.ly/2BDXDiR> (дата звернення 04.10.2024).
35. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. Курс лекцій. навчальний посібник. К. МАУП. 2001. 168. с.
36. Стадник В. В. Менеджмент : підручник. К. Академвидав. 2007. 472 с.
37. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. –360 с.
38. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Брендменеджмент - Київ : НАУ. 2019. 155с.
39. Татаревська М. С. HR-брендинг в системі управління персоналом сучасної організації URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_2_11 (дата звернення 1.10.2024).
40. 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_2 (дата звернення 25.09.2024).
41. 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/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення 17.10.2024).
42. Укрсиббанк_офіційний сайт URL: <https://ukrsibbank.com/> (дата звернення: 1.12.2024).
43. 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.

44. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. Київ : ВД «Вініченко». 2014. 298 с.
45. Федорів М. Просування бренду в соціальних мережах як ефективний спосіб зовнішньої реклами URL: <https://bit.ly/2YaFPmZ>. (дата звернення 5.11.2024).
46. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці URL: <https://bit.ly/2MCx93u> (дата звернення 15.10.2024).
47. 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 (дата звернення 1.10.2024).
48. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин : монографія. Київ. КНЕУ. 2015. 213 с.
49. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом. Київ. КНЕУ. 2009. 400 с.
50. Шипуліна Ю.С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. Т. 1, № 4. С. 103-112.
51. Шконова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб. К. ЦНЛ. 2006. 504 с.
52. Шокун В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. К. Ун-т України 2005. 340 с.
53. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. К. МАУП. 2007. 176 с.
54. Яковенко І.В. Інноваційні методи управління персоналом URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf (дата звернення 08.09.2024).

55. Як створити бренд роботодавця URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20955> (дата звернення 11.08.2024).
56. Як побудувати бренд роботодавця: покрокова інструкція URL: <http://marketing-r.com.ua> (дата звернення: 6.10.2024).
57. Backhaus, K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2004. Vol. 9, N 5. P. 501 – 517
58. Fish EVP Activation: Six pre-flight checks to make your employer branding project a success 2019 URL: <https://www.maximum.com/blog/evpactivation-tips-for-succes> (дата звернення: 16.08.2024).
59. Employer brand research 2022 URL: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202022/rebr%202022%20global%20report.pdf?hsLang=nl> (дата звернення: 27.10.2024).
60. 40+Stats For Companies to Keep In Mind for 2021 URL: <https://www.glassdoor.com/employers/resources/hr-and-recruiting-stats/> (дата звернення: 67.10.2024).
61. The definition of a great workplace URL: <https://greatplacetowork.me/what-is-great-place-to-work/> (дата звернення: 27.10.2024).
62. Verstegen C. The 5 Key Benefits of A Strong Employer Brand URL: <https://hireology.com/blog/the-5-key-benefits-of-a-strong-employer-brand/> (дата звернення: 28.10.2024).
63. World's Most Attractive Employers 2022 URL: <https://universumglobal.com/wmae2022/> (дата звернення: 26.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

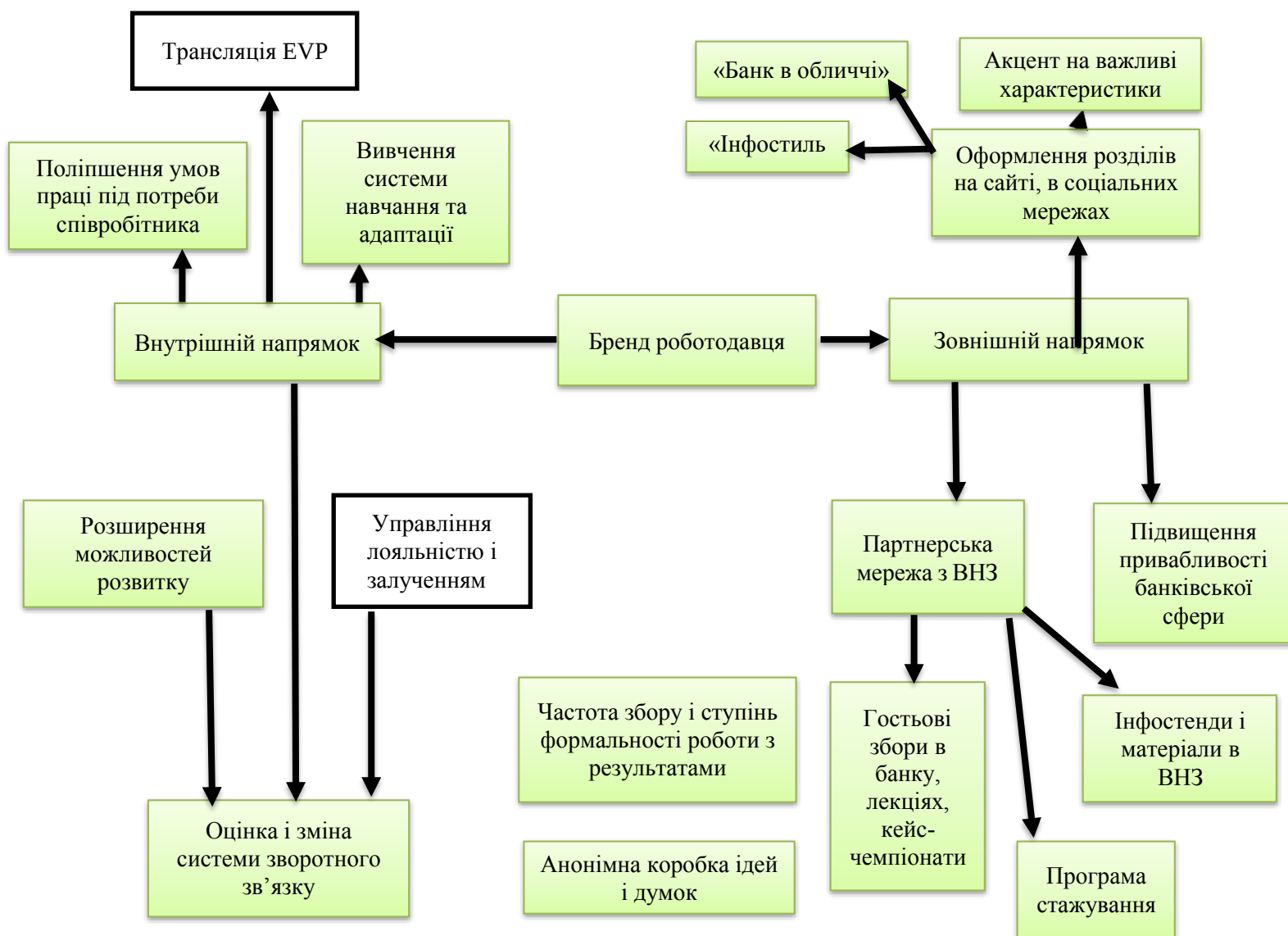


Рис. 3.1. Система розвитку бренду роботодавця комерцеского банку

