МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І. Г. Шавкун
Я. С. Дибчинська

Управління кар'єрою та репутацією

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № від .2022

Запоріжжя
2022

УДК: 005.966+005.336.6](075.8)
Ш 143

Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с.

Курс лекцій розроблено відповідно до робочої програми курсу «Управління кар'єрою та репутацією».

Видання має на меті узагальнити і систематизувати накопичені знання щодо управління кар'єрою та репутацією в організації з метою підвищення результативності та ефективності бізнесу. Особливий акцент зроблено на поглиблене тлумачення основних понять та категорій науки управління кар'єрою персоналу, їхніх властивостей та взаємозв'язків; на формування розуміння сучасної концепції управління кар'єрою персоналу як системи знань про можливості підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів у організації.

Розкрито специфіку управління діловою репутацією як ресурсу управління в системі нової парадигми менеджменту бізнесу. Викладено уявлення про технології та комунікаційний інструментарій формування та розвитку. Детально висвітлено теоретико-методологічні підстави ділової репутації як нематеріального активу компанії. Визначено проблеми антикризової репутаційної системи управління. Основна та додаткова література, посилання на корисні сайти з відповідної проблематики, а також глосарій основних понять призначені для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи впродовж вивчення курсу.

Рекомендується для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування».

Рецензент *І. Іртищева*, доктор економ. наук, професор
проректор з науково-педагогічної роботи
та інноваційної діяльності
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова

Відповідальний за випуск *Я.С. Дибчинська,* кандидат філологічних наук,
доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ…… 5
Змістовий модуль 1. Кар'єра як об'єкт управління …… 6
Лекція 1. Кар'єра: сутність та спрямованість …… 6
1. 1. Проблеми концептуалізації кар'єри ……..... 6
1. 2. Функції і детермінанти кар'єри……... 9
1. 3. Організаційна кар'єра ……. 12
1. 4. Становлення нової парадигми кар'єри 14
Висновки……..…… 15
Питання для самоконтролю……..…. 16
Лекція 2. Моделі і атрибути ділової кар'єри……. 17
2. 1. Моделі ділової кар'єри …… 17
2. 2. Атрибути ділової кар'єри …… 18
Висновки……..…… 23
Питання для самоконтролю……..……. 23
Змістовий модуль 2. Методологія управління кар'єрою 24
Лекція 3. Методологічні засади і стратегії управління кар'єрою ……..... 24
3. 1. Методологія управління кар'єрою ……. 24
3. 2. Філософія управління кар'єрою.… …… 26
3. 3. Стратегії управління кар'єрою. …….. 27
Висновки……... 32
Питання для самоконтролю……..... 33
Лекція 4. Зміст і методи управління кар'єрою.… ……. 34
4. 1. Типологія управління кар'єрою …… 34
4. 2. Рівні, етапи та принципи управління кар'єрою …… 38
4. 3. Методи управління кар'єрою ……..... 40
Висновки……..... 42
Питання для самоконтролю ……..... 43
Змістовий модуль 3. Технології і методи управління кар'єрою в сучасній організації…… 44
Лекція 5. Технології управління кар'єрою в сучасній організації..... 44
5. 1. Кар'єрний маркетинг ……..... 44
5. 2. Кар'єрна логістика ……..... 46
5. 3. Кар'єрний бенчмаркінг ……... 48
5. 4. Кар'єрна мотивація та стимулювання …… 51
Висновки……..…….. 53
Питання для самоконтролю ……..... 54
Змістовий модуль 4. Теоретико-прикладні засади управління репутацією……. 55
Лекція 6. Репутація як ресурс управління...……. 55
6. 1. Концептуальні засади репутації.…… 55
6. 2. Репутація, авторитет, імідж ……..... 57
6. 3. Чинники формування ділової репутації організації ……. 59
6. 4. Виміри ділової репутації організації ……. 61

Висновки……..... 63
Питання для самоконтролю…….…… 64
Лекція 7. Ділова репутація як нематеріальний актив компанії…….. 65
7. 1. Ділова репутація як складова символічного капіталу…….. 65
7. 2. Гудвіл як елемент ділової репутації……... 67
7. 3. Методи оцінки гудвілу…… 69
7. 4. Цільові аудиторії ділової репутації…… 72
Висновки……..... 74
Питання для самоконтролю…….…… 75
Змістовий модуль 5. Технології і засоби управління діловою репутацією…… 76
Лекція 8. Технології управління діловою репутацією…….. 76
8. 1. Взаємодія зі ЗМІ (MR)……. 76
8. 2. Взаємодія з державними структурами і владою (GR)…….. 78
8. 3. Взаємодія з інвесторами (IR)……... 81
Висновки……..... 82
Питання для самоконтролю…….…… 83
Лекція 9. Інформаційно-комунікаційний інструментарій управління репутації…… 84
9. 1. Інформаційна політика і комунікаційна програма організації…… 84
9. 2. Репутаційний, інформаційний і комунікаційний аудит…… 86
9. 3. Репутаційні стратегії…… 90
Висновки……... 91
Питання для самоконтролю…….…… 92
Змістовий модуль 6. Антикризова репутаційна система управління….. 93
Лекція 10. Антикризове управління діловою репутацією…….. 93
10. 1 Репутаційні кризи: причини, типологія…… 93
10. 2. Репутаційна безпека як завдання ризик-менеджменту……... 95
10. 3. Антикризові комунікації як інструмент захисту репутації…… 97
10. 4. Криза як ефективний засіб розвитку ділової репутації…….. 99
Висновки……... 101
Питання для самоконтролю…….…… 101
Додаток 1. Схема побудови дерева цілей і самоаналізу кар'єри П. Друкера 103
Додаток 2. Порівняльна таблиця жорсткого та м'якого підходів до управління кар'єрою…… 105
Додаток 3. SWOT- аналіз системи кар'єри працівника…… 107
Додаток 4. Комунікаційна програма управління діловою репутацією……. 109
Додаток 5. Інформаційний, комунікаційний і репутаційний аудит…… 110
Додаток 6. Зміцнення ділової репутації керівника…….. 112
Глосарій…… 113
Рекомендована література …… 121
Використана література…… 123

Вступ

Нова стратегія економічного зростання в умовах модернізації та інноваційного розвитку передбачає новий тип мислення, набагато вищий рівень економіко-управлінської культури організації. Формування ринкової філософії господарювання актуалізує необхідність тлумачення управління кар'єрою та репутацією як особливих завдань сучасного менеджменту.

В умовах зростання ролі знань у бізнесі, що дедалі більше базується на ідеях та брендах, кар'єра орієнтована на захист інтелектуального капіталу організації, а також виступає засобом прогресу людської діяльності, допомагає накопичувати ресурси для творчості та творення, спонукаючи кожного члена суспільства до розвитку та накопичення внутрішньої сили, до визначення нових можливостей розвитку. Управління кар'єрою працівників спрямовано на підвищення конкурентоспроможності окремих працівників та персоналу в цілому в організаціях будь-яких організаційно-правових форм та форм власності.

Ринкова вартість сучасної компанії може бути істотно вищою за її балансову вартість за рахунок нематеріальних активів, найважливішим з яких виступає ділова репутація. В основі ділової репутації лежить інформація про реальні якості та переваги організації та її керівників. Позитивна ділова репутація організації сьогодні стає найважливішою конкурентною перевагою. Репутаційний менеджмент як вид соціального управління має на меті підвищення стабільності, результативності та ефективності бізнесу попри мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління кар’єрою та репутацією» є комплексне вивчення процесу планування і управління кар'єри на індивідуальному та організаційному рівнях, формування кар'єро-орієнтованого мислення і практичних навичок планування кар'єри, а також уявлення про проєктування репутаційної політики, технології створення і управління корпоративної репутації як концепції управління за допомогою комунікаційних моделей і технологій.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управління кар’єрою та репутацією» є: оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з планування і розвитку індивідуальної кар'єри; засвоєння умов управління кар'єрним розвитком персоналу компанії з урахуванням основних тенденцій соціально-політичного та економіко-технологічного розвитку світового суспільства в найближчій часовій перспективі; вивчення питання ефективного працевлаштування та адаптації на новому робочому місці, а також методику оцінки ефективності ділової кар’єри; набуття здатності розуміння стратегії і тактики управління і захисту корпоративної репутації; набуття вміння самостійного вибору ефективної стратегії управління корпоративною репутацією; вироблення навичок моніторингу комунікаційного середовища компанії.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КАР'ЄРА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Лекція 1. Кар'єра: сутність та спрямованість

Мета вивчення теми: з‘ясувати сутнісні характеристики кар'єри як соціального феномена; визначити роль ділової кар'єри в контексті нової парадигми менеджменту бізнесу.

План

1. 1. Проблеми концептуалізації кар'єри.
1. 2. Функції і детермінанти кар'єри.
1. 3. Організаційна кар’єра.
1. 4. Становлення нової парадигми кар'єри.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: кар'єра, ділова кар'єра, організаційна кар’єра, функції кар'єри, «якорі» кар'єри.

1. 1. Підходи до концептуалізації кар'єри.

Методологічні підходи до вивчення поняття кар'єри включають: змістовний, субстанційний, структурний, функціональний, морфологічний, інституційний, системний. Використання того чи іншого методологічного підходу істотно впливає на результативність пізнання соціально-економічної сутності та змісту, елементів, залежностей, зв'язків та відносин у системі кар'єри.

Кар'єра з позиції *змістового* підходу є індивідуально усвідомлена позиція і поведінка людини, що дозволяють їй зберігати свої особистісні інтереси в житті та праці, проявляти гнучкість у прийнятті рішень, розвиватися і адаптуватися до соціально-економічних умов, що змінюються. Це індивідуально усвідомлений спосіб позиціонування себе в потоці соціального життя, що забезпечує людині соціальну стійкість завдяки збереженню послідовності дій особистості та передбачуваність її поведінки.

Залежно від способу позиціонування людиною себе в потоці соціального життя слід розрізняти особистісну кар'єру (або субкар'єру, позаділову, позаробочу, вторинну, похідну) та ділову (або основну, провідну).

Особистісна кар'єра є індивідуально усвідомленою життєвою позицією та поведінку людини, що дозволяють їй протистояти негативним впливам соціального середовища в процесі життєдіяльності поза організаційними рамками діяльності (побут, сім'я, дозвілля тощо). Ця кар'єра пов'язана з відображенням власних можливостей людини, з досвідом вирішення життєвих ситуацій, а також із вибором способу подолання перешкод у складній ситуації.

Під діловою кар'єрою слід розуміти систему принципів поведінки людини, пов'язану з її трудовим досвідом та з діяльністю в організаційно оформлених структурах. Ділова кар'єра передбачає досягнення людиною стійкості у праці за допомогою, по-перше, професійно-особистісного позиціонування, фіксації та закріплення певного статусу (положення) працівника в професійній сфері діяльності відповідно до його знань, умінь,

навичок, установок; по-друге, досягнення статусно-рольового позиціонування, тобто ідентифікація працівника в структурі владних, ієрархічних відносин у конкретній організаційній реальності.

Кар'єра з позиції субстанційного підходу є необхідний динамічний процес знаходження людиною ринкової ніші, що сприяє повному розкриттю її особистого потенціалу задоволення індивідуальних потреб із найменшими соціально-економічними затратами.

У зв'язку з цим кар'єра є не що інше, як діалектична єдність двох протилежних класів рушійних сил до освоєння соціального простору. Це цілі роботодавця, що диктуються ринком (зовнішні), та власні цілі людини, її бажання та установки, пов'язані з трудовим досвідом та діяльністю протягом робочого життя (внутрішні). З одного боку, роботодавець прагне для посадової позиції знайти працівника з такими компетенціями, які сприяють підвищенню ефективності трудової віддачі за мінімальних витрат на їх відтворення (компетенції — це основні характеристики працівника, необхідні для успішного виконання своїх посадових обов'язків). З іншого боку, працівник вибирає з деякого числа більш-менш прийнятних посадових позицій таку, яка більшою мірою дозволяє йому отримати особистісно-значущі вигоди в житті та праці.

Кар'єра з позиції *структурного* підходу вбачається як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до освоєння та вдосконалення способу позиціонування себе у соціальному житті, задають межі та форми, надають спрямованість на досягнення соціальної стійкості. Соціальна стійкість - це збереження послідовності дій особистості та передбачуваність її поведінки. Цей підхід, розкриваючи внутрішній зміст кар'єри, дозволяє розрізняти внутрішню та зовнішню, об'єктивну та суб'єктивну форми кар'єри.

Внутрішня кар'єра — це індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, позиції та поведінці людини, пов'язаних із задоволенням індивідуальних потреб у праці та поза роботою протягом робочого життя.

Зовнішня кар'єра — це процес спонукання особистісного, професійного та посадового розвитку людини у ході діяльності, що базується на об'єктивній оцінці її схильностей, здібностей та інших індивідуальних якостей з урахуванням ринкової потреби в праці.

Внутрішня та зовнішня кар'єри осмислюються з обох боків — об'єктивного та суб'єктивного.

Кар'єра в об'єктивному сенсі - це система досягнень індивіда, що сприймається як результат локалізації та утвердження соціальної стійкості працівника, як об'єктивна серія статусів і чітко визначених позицій, посад, ролей тощо. Ця кар'єра обумовлена об'єктивними закономірностями розвитку ринкової системи поділу та кооперації праці, професійно-кваліфікаційного просування, особливостями національної культури, релігії та іншими обставинами.

Кар'єра в суб'єктивному сенсі - це сприйняття сенсу кар'єри, бачення професійного майбутнього працівника, якого він прагне. Суб'єктивна кар'єра є

результатом особистого вибору людиною кар'єрних цілей і дій щодо їхнього досягнення з безлічі інших, заснованого на стійких індивідуальних характеристиках — розумінні своїх талантів, здібностей, потреб, ціннісних орієнтацій, цінностей, мотивів. Суб'єктивна кар'єра має для людини внутрішню цінність і важлива тільки для неї самої.

Кар'єра з позиції *функціонального* підходу розглядається як комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних тактик освоєння та самопроєктування професійно-орієнтованих видів діяльності, самоактуалізації особистісного потенціалу, саморуйнування кар'єри. Цей підхід орієнтований на опис процесів організації, розвитку та руйнування кар'єри, що дозволяє виявити місце та роль кар'єри в управлінні персоналом загалом. Перевагою функціонального підходу слід визнати те, що він дозволяє перейти від простого опису складу складного об'єкта до цілісного уявлення структури кар'єри як функціонально взаємопов'язаних складових.

Кар'єра з позиції *морфологічного* підходу - це сукупність форм і видів руху працівника в стратифікованій системі поділу праці за певними ступенями професійної майстерності, що є результатом його усвідомленої позиції та поведінки. Цей підхід дозволяє виявити прості та складні, внутрішньо розгалужені та диференційовані види кар'єри, їх суттєві властивості та зв'язки, осягнути їх природу, отримати про них максимальну інформацію та можливість орієнтації у кар'єрному різноманітті.

Кар'єра в рамках *інституційного* підходу є механізмом закріплення та реалізації системи основних морально-етичних принципів, норм і правил спонукання людини до особистісного, професійного розвитку та професійно-кваліфікаційного руху в стратифікованій системі поділу на благо організації. Кар'єра постає як певна інституційна структура, що узгоджується із соціокультурним етносом, з кадровою політикою організації та держави.

Кар'єра здійснюється у межах певних інститутів, що виявляються, насамперед, як певний набір неформальних правил, які включають звичаї, традиції, стереотипи виховання та поведінки. Інститути кар'єри виступають у вигляді системи правових норм централізованого та локального характеру. Централізовані формальні правила визначають інституційні обмеження мобільності працівників та передбачають захист роботодавця від некомпетентних найманих працівників (Трудовий кодекс України, тарифно-кваліфікаційні характеристики, тарифно-кваліфікаційний довідник тощо).

Локальні норми кар'єри представлені, насамперед, у філософії кар'єри, у кар'єрній політиці, у різних регламентах підвищення кваліфікації, навчання, просування, резервування на висування на керівні посади тощо.

Кар'єра в рамках *системного* підходу постає як цілісний комплекс взаємопов'язаних і водночас різноякісних компонентів, що має ієрархічну структуру та, як правило, імовірнісний характер функціонування. Зміст конструкту «система кар'єри» носить інтегративний характер: з одного боку, охоплюючи сегмент ієрархічної структури ринку праці, рамками якого обмежується спектр можливих повноцінних та якісно специфічних варіантів

кар'єри: з іншого — розкриває природу внутрішньої єдності елементів, тип кар'єри, а також джерела, що рухають сили та механізми її самоорганізації, саморозвитку та саморуйнування.

1.2. Функції і детермінанти кар'єри.

Сутність кар'єри як будь-якого соціально-економічного явища виявляється в її функціях. Функція кар'єри - це, з одного боку, зовнішній прояв властивостей (атрибутів) кар'єри в управлінні персоналом організації; з іншого - напрям або вид діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюється спеціальними прийомами та способами.

Функції кар'єри як прояв її атрибутів в управлінні персоналом можна згрупувати за призначенням та змістом діяльності.

Класифікація функцій кар'єри за призначенням дозволяє визначити місце кар'єри в управлінні персоналу. Відповідно до цієї класифікації кар'єра виконує ряд функцій: засіб задоволення матеріальних та духовних потреб людини, основа задоволення організаційних потреб у праці, засіб узгодження індивідуальних та організаційних потреб у праці, фактор розвитку самої людини.

Функція кар'єри як засобу задоволення матеріальних та духовних потреб людини у контексті досягнення її життєвих цілей – це основа всіх інших функцій. Кар'єра будується самою людиною відповідно до його власних цілей, бажань та установок, пов'язаних з трудовим досвідом та діяльністю протягом трудового життя. Чим багатогранніші потреби, тим дієвіші і різноманітніші причини, що викликають кар'єрну активність.

Функція кар'єри як основи задоволення організаційних потреб у праці передбачає, що кар'єра будується, відповідно до можливостей внутрішньоорганізаційної та позаорганізаційної реальності, здійснюється тією мірою, якою це економічно доцільно для бізнесу. Реалізація цієї функції сприяє планомірному заповненню вакантних робочих місць не стільки за допомогою прийому з боку (ззовні організації), скільки шляхом акумулювання та використання нових компетенцій (конкурентних переваг), що відкриваються, у власного персоналу, що дозволяють максимізувати його трудовий внесок в організаційний розвиток.

Функція кар'єри як *засобу узгодження індивідуальних та організаційних потреб* у праці зводиться, по-перше, до такого формування та вдосконалення здібностей, моделей поведінки людини, які найбільш повно відповідали б вимогам щодо бізнес-діяльності, що розвивається; по-друге, щодо створення в організації таких соціально-економічних та виробничо-технічних умов, за яких відбувалося би максимальне використання наявних та активізація нових конкурентних переваг працівника, що відкриваються в праці; по-третє, для того, щоб ці процеси відбувалися не на шкоду здоров'ю та інтересам особи працівника.

Функція кар'єри як *чинника розвитку* передбачає перебування в даний час у ринковій ніші для розкриття повною мірою потенціалу людини, її здібностей,

знань, умінь, практичного досвіду. Кар'єра постає як процес оволодіння різноманітними компетенціями, що доповнюють і розвивають конкурентні переваги працівника, а витрати управління кар'єрою — як інвестиції в людський капітал, отже, в успіх організації.

Контролююча функція кар'єри спрямована на перевірку легітимності підстав (аргументів) для кар'єри працівників, виявлення відхилень від норми кар'єри, вимір та оцінку її ефективності.

Класифікація функцій кар'єри *за змістом* дозволяє визначити властивості, відносини та закономірності кар'єри, що відображають її специфіку, та передбачає виділення таких функцій кар'єри як інформаційна, регулююча, орієнтаційна, інвестиційна, розподільна, стимулююча, сануюча, контролююча.

Інформаційна функція — це спосіб оперативного збору та поширення узагальненої об'єктивної інформації про послідовність змін поглядів, позиції та поведінки працівника щодо освоєння та вдосконалення ним способу позиціонування в житті та праці.

Регулююча функція пов'язані зі створенням правил і визначенням пріоритетів кар'єри, що дозволяють суб'єкту кар'єри усвідомлено ухвалити рішення з урахуванням власних інтересів.

Орієнтаційна функція вказує працівнику напрями пошуку такого робочого місця (посадової позиції), яке дозволить досягти соціальної стабільності з урахуванням його здібностей, мотивів та ринкової потреби в праці.

Кар'єра з погляду *інвестиційної функції* - це привабливий спосіб збереження та накопичення людського капіталу, що забезпечує задоволення індивідуальних потреб працівника протягом усього трудового життя.

Розподільна функція кар'єри забезпечує «перелив» людських ресурсів між галузями, сферами діяльності, робочими місцями залежно від компетенцій (конкурентоспроможності) працівників.

Стимулююча функція виступає у формі економічного і соціально-психологічного заохочення працівників до кар'єри, тобто, до особистісного та професійного розвитку, службового просування в процесі життєдіяльності.

Сануюча функція проявляється в кваліфікаційно-посадовому та матеріальному розшаруванні працівників за їхньою потенційною та фактичною результативністю (конкурентоспроможністю).

Контролююча функція кар'єри спрямована на перевірку легітимності підстав (аргументів) для кар'єри працівників, виявлення відхилень від норми кар'єри, вимір та оцінку її ефективності.

Детермінанти вибору і розбудови кар'єри мають різноманітний характер. Найбільшого поширення набула класифікація факторів кар'єри, що була запропонована відомим дослідником Е. Шейном (E.H. Schein) наприкінці 70-х рр. XX ст. Автор виділяє дев'ять детермінантів, які він пропонує визначати як «якорі кар'єри».

1. Технічна (функціональна) компетентність характерна для тих, хто більше зацікавлений у змістовній стороні роботи та в тому, щоб відчувати свою компетентність (ноу-хау), виконуючи саме цю частину роботи. Такий працівник не дуже цікавиться керівництвом, оскільки вважає за краще використовувати свої технічні (функціональні) навички. Однак у разі потреби він готовий взяти на себе обов'язки керівника у своїй функціональній галузі.

2. Управлінська компетентність властива працівникам, для яких виконання обов'язків керівника є самоціллю, а функціональна робота — лише способом досягнення статусу керівника.

3. Орієнтація на гарантії зайнятості та стабільності характерна для тих, хто готовий робити те, чого від них хоче організація, щоб зберегти роботу та всі справжні та майбутні пільги, пов'язані з нею. Більшість із них воліють або все життя працювати в одній організації, якщо є така можливість, або працювати в одній географічній зоні, переходячи з однієї організації в іншу. Працівники, що належать до цієї групи, мають власні критерії успішності кар'єри, що дозволяють їм успішно поєднувати ділову кар'єру з особистим життям.

4. Прагнення творчості в роботі передбачає актуалізацію потреби зробити щось нове — розширити професійні можливості, брати участь у нових проектах тощо.

5. Кар'єра працівників може бути спрямована на досягнення автономності та незалежності при реалізації їх технічної (функціональної) компетентності. Іншими словами, працівники прагнуть бути вільними від тісних рамок організації. Вони схильні вважати, що організація обмежує їхню свободу і втручається в їхнє особисте життя, воліють самі ставити темп і стиль роботи.

6. Деякі працівники прагнуть досягти впізнаваності роботи, наприклад, завдяки обов'язковості уніформи або спеціальних значків, зайнятості в престижного роботодавця тощо.

7. Рушійною силою кар'єри може бути бажання служіння людям. Такі працівники прагнуть непросто реалізувати свої здібності до міжособистісного спілкування, а й допомогти іншим за допомогою цих навичок.

8. Прагнення влади є найважливішим регулятивним чинником кар'єри. Основними цінностями в кар'єрі працівників, які прагнуть влади, впливу та контролю над іншими людьми, є конкуренція, домінування над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань. По суті, цей фактор є найбільш яскраво вираженою орієнтацією на управлінську компетентність. Найчастіше працівники з такою кар'єрною орієнтацією для того, щоб отримати вплив та владу над іншими людьми, прагнуть зробити кар'єру у політиці, релігії, викладанні, медицині тощо.

9. Люди, які прагнуть різноманітності, як правило, мають певні таланти, цінують функціональну гнучкість у роботі, орієнтовані на посилення творчих аспектів роботи, на постійне вдосконалення професійної компетентності. Різноманітна та цікава робота стимулює їх до професійного розвитку та організаційного руху за посадовими позиціями.

Важливість класифікації факторів кар'єри (якорів кар'єри) очевидна. Визначивши пріоритети, установки, принципи, можна співвіднести прагнення з можливостями, причому як особистості, але й організації, вести успішне планування, оптимізувати менеджмент.

1.3. Організаційна кар'єра.

Організаційна кар'єра - це індивідуально усвідомлене статусно-рольове позиціонування працівника у структурі владних, ієрархічних відносин у конкретній життєвій ситуації з урахуванням поза- та внутрішньоорганізаційної реальності. Ця кар'єра опосередковує процеси руху працівника за різними ступенями в ринковій стратифікованій системі поділу праці та відображає динаміку його впливу, влади, авторитету, статусу в організації та поза нею.

Відповідно до принципів кар'єрної систематики слід розрізняти три роди організаційної кар'єри залежно від її характеру: міжорганізаційна, внутрішньоорганізаційна, віртуальна.

Міжорганізаційна кар'єра - це індивідуально усвідомлена працівником послідовність змін робочого місця, що супроводжується переходом його з однієї організації в іншу. Ця кар'єра орієнтує працівника не так на рух по адміністративних сходах, як на набуття якогось суб'єктивного життєвого досвіду, розширення меж власного сприйняття світу і дійсності, повніше задоволення потреб у праці.

Міжорганізаційна кар'єра може бути традиційною та гнучкою.

Традиційна міжорганізаційна кар'єра орієнтована відтворення конкурентних переваг працівника шляхом зміни робочих місць у межах організацій однієї галузі чи різних галузей.

Розвиток ринкової філософії господарювання сприяє поширенню гнучких міжорганізаційних кар'єрів — позаштатної, фріланс-кар'єри («кар'єра без кордонів»), волонтерської.

Позаштатна кар'єра як прояв міжорганізаційної кар'єри має на увазі індивідуальну позицію та поведінку працівника щодо прагнення до виконання роботи для різних груп роботодавців. "Кар'єра без кордонів" - це обмін відносин найму на умовах повної зайнятості на незалежність. Фріланс-кар'єра є привабливою для людей незалежного творчого складу розуму, які впевнені у своїй здатності досягти успіху самостійно, оскільки вона передбачає для працівника можливості бути «вільним» від роботодавців, діяти самостійно, створювати та керувати своїм власним бізнесом. Волонтерська кар'єра — це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані із задоволенням індивідуальної потреби у соціальних контактах та інтеграції.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра - це індивідуально усвідомлена послідовність змін праці в стратифікованій системі поділу праці, виражена у русі працівника за щаблями організаційної ієрархії, кваліфікаційними сходами, винагороди, авторитету, престижу. Вона орієнтує працівника на переміщення з одних робочих місць на інші всередині конкретної організації.

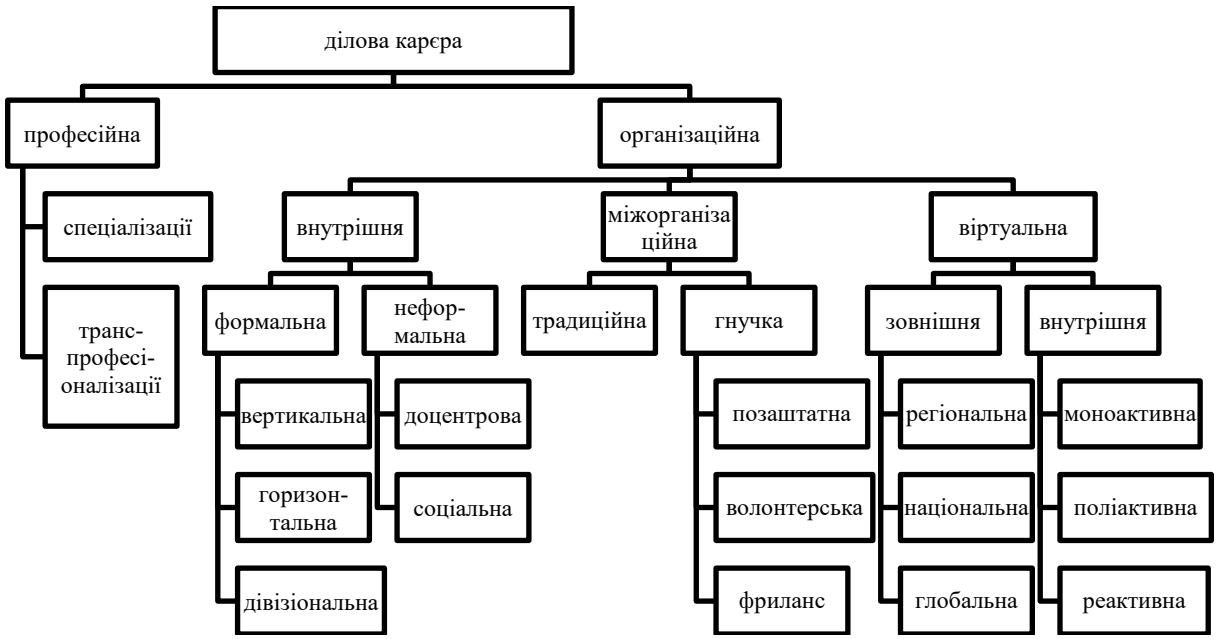


Рис. 1.1. - Типологія кар'єри.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра може мати формальний та неформальний характер. Формальна внутрішньоорганізаційна кар'єра — це сприйняття працівником організаційно оформлених змін робочого місця у межах однієї організації, сприяють позиціонування його впливу, влади, авторитету, статусу організації.

Вона може бути вертикальною, горизонтальною та дивізіональною.

Вертикальна (або кваліфікаційно-посадова) внутрішньоорганізаційна кар'єра - це індивідуально усвідомлена послідовність найважливіших змін праці працівником за вертикальною шкалою складності праці в стратифікованій системі трудової діяльності в організації. Головна особливість цієї кар'єри полягає в тому, що в ній чітко проявляється спрямованість руху адміністративними сходами (вгору або вниз) в одній строго певній функціональній сфері конкретної організації.

Горизонтальна (або власне професійна) внутрішньоорганізаційна кар'єра є результатом індивідуального усвідомлення послідовності найважливіших змін праці, пов'язаної з розширенням та ускладненням кола обов'язків, повноважень, завдань на колишньому щаблі ієрархії в одній строго визначеній або кількох функціональних сферах діяльності в організації. Основна особливість цієї кар'єри у тому, що обов'язки працівника змінюються, а посадова позиція залишається незмінною.

Дивізіональна внутрішньоорганізаційна кар'єра — це позиція працівника щодо зміни праці, пов'язана з його переміщеннями між географічно віддаленими частинами організації (між філіями чи представництвами, у регіони з центрального офісу, з периферійного офісу до центрального тощо).

Неформальна внутрішньоорганізаційна кар'єра — це сприйняття працівником послідовності найважливіших змін його праці, офіційно не закріпленої у локальних організаційних актах і що з зміною соціального статусу, ціннісних орієнтацій, оцінок ролі працівника у створенні.

Неформальна кар'єра згодом, за бажанням зацікавлених сторін (роботодавця і працівника), може трансформуватися у формальну (реальну) кар'єру.

Неформальна кар'єра може бути доцентровою і соціальною. Доцентрова внутрішньоорганізаційна кар'єра - це індивідуальна послідовність найважливіших змін праці працівником, пов'язана зі зміною характеру та змісту участі працівника в процесі вироблення та прийняття управлінських рішень. Соціальна внутрішньоорганізаційна кар'єра - це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка працівника, пов'язані з активізацією добровільної роботи для досягнення соціально значимих цілей бізнесу.

Віртуальна кар'єра - це індивідуально усвідомлена послідовність етапів розвитку та використання інтелектуального потенціалу працівника всередині та поза організацією. Працівник розглядається не як функціонер, який зайняв деяку посадову позицію у штатному розкладі не як виконавець посадових обов'язків, а як джерело знань та інформації. Інтелектуальний потенціал працівника стає ресурсом організації, основою його конкурентоспроможності.

Відповідно до принципів кар'єрної систематики та залежно від характеру слід розрізняти віртуальну кар'єру внутрішню та зовнішню.

Внутрішня віртуальна кар'єра залежно від її змісту може бути моноактивною, поліактивною та реактивною. Моноактивна віртуальна кар'єра працівника передбачає розвиток особистісного інтелектуального потенціалу, орієнтований на володіння ексклюзивною якістю праці, ноу-хау у професійній діяльності (task-oriented). Поліактивна віртуальна кар'єра працівника спрямовано формування широкого доступу до різних сегментів роботодавців (work-oriented) у вигляді багатопрофільної підготовки з орієнтацією на поліквалiфікацію, тобто. комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, які стосуються різних професій різної складності. Реактивна віртуальна кар'єра працівника займає проміжне положення між двома вже названими видами. Цей вид кар'єри орієнтований збереження поваги (respect-oriented) у певному сегменті роботодавців.

1. 4. Становлення нової парадигми кар'єри.

Останніми роками проблема кар'єри набула особливої актуальності, що зумовлено реформуванням всіх основних сфер суспільства, становленням ринкової економіки, які призвели до зміни ставлення до багатьох процесів і явищ, що до сих пір залишалися поза полем зору через їхнє негативне сприйняття. Те, що раніше ототожнювалося з кар'єризмом, сьогодні зводиться в ранг важливого показника розвитку людини в системі соціальної структури, основного фактору і умови покращення соціально-психологічного клімату, підвищення продуктивності праці в організації, її конкурентоспроможності.

Принципово змінилося ставлення до професійної кар'єри. Сьогодні вивчення кар'єри пов'язано з позитивним ставленням суспільства до кар'єрних прагнень індивіда, становлення людини як професіонала, реалізації суб'єктивного потенціалу в трудовій діяльності, посилення конкуренції на ринку праці.

Сучасне розуміння успішної кар'єри багато в чому ґрунтується на взаємодії навчання і роботи. У новому розумінні, як навчання може бути неформальним (наприклад, самонавчанням), так і робота може не мати офіційного оформлення (самозайнятість).

Становлення нової парадигми кар'єри, заснованої на взаємодії безперервної освіти («lifelong learning») і професійної діяльності, тягне за собою нове розуміння сутності прогресу або розвитку кар'єри. Відмова від розуміння кар'єри виключно як просування посадовими сходами і соціальною ієрархією, вже не передбачає однозначної позитивності вертикального вектору її розвитку. Більш того, прогресом кар'єри все частіше визнається горизонтальне її розвиток (професійне просування), особливо в ситуаціях виникнення можливих «тупиків» у вертикальних переміщеннях.

Ще один сучасний тренд - це орієнтація не тільки на напрямок, але і на умови, у яких протікає розвиток кар'єри. Він визначається низкою факторів, таких, наприклад, як:

- зростання цінності самовизначення, коли людям важливо мати можливість управління власним життям, мати право вибору і прийняття рішень;
- ціннісний зсув у суспільстві, коли люди вважають за краще проводити більше часу в сім'ї, але при цьому актуальними залишаються шанси на професіональну самореалізацію.

Пошук людьми менш стресового режиму роботи, а також спроби досягнення балансу особистого життя і праці («work-life balance»), зумовлюють самоосвіту та самозайнятість, прагнення освоїти такі професії, які можуть бути використані в режимі «freelance». У самих крайніх проявах люди і зовсім вирішуються на «downshifting» (радикальна і добровільна зміна соціального статусу, як правило, у бік його зниження, відмова від соціально схвалюваних благ, престижу на користь індивідуально комфортного способу життя). Але навіть у цих випадках люди, переживаючи випробування, пов'язані з поворотами їхньої кар'єри і життєвого шляху, формують і розвивають свій соціальний, культурний і людський капітал.

Висновки

Кар'єра — це цілеспрямоване формування стійкої системи поглядів, переконань, принципів, якостей людини, що дозволяє їй вибірково зберігати свої особистісні та професійні позиції та інтереси в умовах сучасного життя та професійної діяльності, що змінюються. У кожен конкретний момент часу кар'єра постає як певна точка досягнень індивіда, що сприймається як результат локалізації та утвердження соціальної стійкості працівника у вигляді задоволеності працею та приватним життям, оволодіння особистісно-значущими вигодами в житті та праці.

Своєрідність кар'єри кожної людини визначається безліччю різних соціальних, організаційних, індивідуально-особистісних факторів. На її унікальність, у кінцевому підсумку, певною мірою впливають: соціальне

середовище, сім'я, релігія, організаційна культура, а також воля, мотиви, потреби індивіда, характеристики його особистості.

Організаційна кар'єра опосередковує процеси руху працівника за різними ступенями в стратифікованій системі розподілу праці. По суті, це процес індивідуально усвідомленого позиціонування конкурентоспроможності працівника у конкретній життєвій ситуації з урахуванням поза- та внутрішньоорганізаційної реальності. Відповідно до принципів кар'єрної систематики слід розрізняти: міжорганізаційну, внутрішньоорганізаційну, віртуальну.

Міжорганізаційна кар'єра передбачає зміну організацій зі зміною посадової позиції, або рівня самої організації, або її територіального розташування. Буває традиційною (статусною, проектною) та гнучкою (позаштатною, фрілансою, волонтерською). Внутрішньоорганізаційна кар'єра в інноваційній економіці дає змогу зберігати накопичені знання в організації. Може мати характер формальний (вертикальна, горизонтальна та дивізіональна кар'єра) та неформальний (центрогідна, соціальна).

Віртуальна кар'єра доступна обмеженому колу працівників, які зазвичай мають великі ділові зв'язки поза організацією, та/або носіям «ноу-хау». Найчастіше віртуальну кар'єру мають веб- і софт-розробники, дизайнери, журналісти, копірайтери, маркетологи, перекладачі, аналітики, аудитори та ін. зовнішню (організаційну, регіональну, національну, глобальну).

Сутність кар'єри як будь-якого соціально-економічного явища виявляється у функціях, які можна згрупувати за призначенням (засіб задоволення матеріальних та духовних потреб людини в контексті досягнення її цілей життя; основа задоволення організаційних потреб у праці; засіб узгодження індивідуальних та організаційних потреб у праці; фактор; самої людини) та за змістом діяльності (інформаційна, орієнтаційна, регулююча, інвестиційна, розподільна, стимулююча, сануюча, контролююча функції).

Сьогодні кар'єра - це не тільки діяльність, що сприяє просуванню по службі, професійного успіху, але і збалансоване співвідношення, взаємодія процесів внутрішнього розвитку людини і її зовнішнього руху в освоєнні соціального простору.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ділова кар’єра?
2. Які є методологічні підходи до вивчення поняття кар'єри?
3. Що розуміється під організаційною кар'єрою?
4. Які відомі види організаційної кар'єри?
5. Які основні функції кар'єри?
6. Чому «якорі кар'єри» вважаються її детермінантами?
7. У чому полягає становлення нової парадигми кар'єри?

Лекція 2.
Моделі і атрибути ділової кар'єри

Мета вивчення теми: з‘ясувати сутність класифікації моделей кар'єри шляхом аналізу їхніх порівняльних характеристик; проаналізувати найбільш значущі атрибути кар'єри як соціально-економічному процесу.

План

2. 1. Моделі ділової кар'єри.

2. 2. Атрибути ділової кар'єри.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: японська модель кар'єри, американська модель кар'єри, українська модель кар'єри, цілеорієнтованість, дуальність, відносність, цінність, багатоаспектність, стратегічність.

2. 1. Моделі кар'єри.

Дослідники проблеми виділяють три моделі кар'єри: японську, американську та українську (табл. 2.1).

Японська модель кар'єри орієнтована на практичне оволодіння працівником різноманітними трудовими функціями в організації, розширення досвіду через ротації та знаходження для кожного такої посадової позиції, яка найбільшою мірою відповідає його здібностям та мотивам. Тимчасовий горизонт планування кар'єри пов'язаний із довічним наймом.

Американська модель кар'єри передбачає розвиток строго визначеного типу трудових функцій та професійних умінь працівника протягом його трудового життя. Удосконалення професіоналізму досягається шляхом досить частої зміни організацій.

Ефективна кар'єрна стратегія для найманого працівника в українській моделі передбачає постійне підвищення кваліфікації або перекваліфікацію, які можуть супроводжуватися зміною місця роботи з підвищенням або посадової позиції шляхом переходу з однієї організації в іншу, або рівня компанії при збереженні посадової позиції. Саме характер і зміст трудової діяльності, а не назва займаної працівником посади є стимулом кар'єри. Працівник усвідомлює, що його подальша робота – це предмет особистого проектування кар'єри з урахуванням особливостей внутрішньоорганізаційної та позаорганізаційної реальності та, головне, своїх власних цілей, бажань та установок, пов'язаних із професійно-кваліфікаційним розвитком протягом трудового життя. Працівники самі активно вибудовують свою кар'єру відповідно до власних цінностей та розуміння успіху, чіткіше розпоряджаються наявними ресурсами.

Таблиця 2.1. - Порівняльна характеристика моделей кар'єри працівників

Критерії порівняння	Моделі кар'єри персоналу		
	японська	американська	українська
Уявлення про кар'єру	Кар'єра - це надання працівнику можливостей для гармонійного самовираження, творчої	Кар'єра — це процес розвитку та вдосконалення професійних знань у певній функціональній	Кар'єра – це пошук та реалізація довгострокових конкурентних переваг

	реалізації здібностей	галузі діяльності	людського ресурсу
Основа кар'єри	Формальна ієрархічна структура в організації	Етапи становлення професіонала у функціональній сфері діяльності	Рівні конкурентоспроможності персоналу в стратифікованій системі трудової діяльності
Критерії кар'єри	Стаж роботи в організації, (вік, посада)	Важливу роль відіграють досягнення та результати праці працівника	Ділові якості, наявність зв'язків
Принципи побудови кар'єри	Принцип «вигідно підприємцеві - вигідно працівникові» (усунення конфлікту інтересів). Трудове та особисте життя нероздільні.	Принципи рівності можливостей, максимального терміну перебування на посаді, матеріальної зацікавленості	Залежать від ринкової ситуації
Горизонт планування кар'єри в одній організації	Довгостроковий. Спостерігається перехід від «довічного найму» до «всебічного розвитку особистісного потенціалу»	Короткостроковий час виконання проєкту	Середньостроковий
Конкуренція за кар'єру	Відсутня	Сильна	Слабка
Кар'єр-технології	Ротація кадрів, навчання, менторство та опіка лінійного керівника, підготовка до зайняття посади	Програми спеціалізації працівника у певній функціональній сфері діяльності	Освоєння різних програм розвитку персоналу супроводжується досить частою зміною місця роботи
Соціальні установки працівників	Орієнтація на глибоке усвідомлення норм, правил колективу та повагу працівників	Орієнтація на розвиток своєї індивідуальності водночас з — ідентифікацією з колективом	Орієнтація на самостійну розбудову своєї кар'єри відповідно до власних цінностей та розуміння успіху. Готовність робити внесок у розвиток компанії на своїх умовах
Задоволення потреб персоналу	Гармонія, розуміння цінності кожної людської особистості в досягненні організаційної мети	Ефективність праці та пов'язана з нею оплата	Просування по службі, розширення функціоналу в організації, отримання додаткової фінансової вигоди від кар'єри
Гарантії кар'єри	Високі	Низькі	Помірні

2.2. Атрибути кар'єри

Основними характеристиками, властивими кар'єрі як соціально-економічного процесу, є цілеорієнтованість, дуальність, відносність, цінність, багатоаспектність, стратегічність.

Кар'єра завжди цілеорієнтована. Ціль кар'єри необхідно розглядати з позицій, двох її суб'єктів — роботодавця та найманого працівника. Основою

формування загальної цільової спрямованості кар'єри є створення умов для узгодження індивідуальних та організаційних цілей кар'єри.

Організаційні цілі кар'єри спрямовані на рух і збереження корисних для організації знань у найнятого нею персоналу, тобто. на захист її інтелектуального капіталу. Кар'єра виступає засобом збільшення інтелектуального капіталу організації та захисту бізнес-діяльності від застою, допомагає накопичувати ресурси для творчості, спонукаючи кожного працівника до розвитку та накопичення внутрішньої сили, до визначення нових можливостей відтворення конкурентних переваг. За допомогою кар'єри роботодавець прагне отримати конкурентну перевагу, створити додаткову цінність для організації, забезпечити злагоджену діяльність персоналу з урахуванням обсягу, характеру та складності робіт, що виконуються на основі дотримання наступних умов: рівномірне та повне завантаження працівників усіх служб та підрозділів; використання персоналу відповідно до його професії та кваліфікації; забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжними професіями; забезпечення повної відповідальності за виконання своєї роботи, тобто. за точний облік її кількісних та якісних результатів.

Індивідуальні цілі - це уявлення працівника про його трудове майбутнє, для реалізації яких він прагне розвинути свої компетенції (конкурентні переваги). Це особисте поняття: у кожного вона своя, як і методи її досягнення.

У принципі, залежно від змісту інтересів слід розрізняти такі індивідуальні мети: монетарні (наприклад, розмір оплати праці, перелік додаткових матеріальних пільг та стимулів); соціально-психологічні (наприклад, характер та зміст міжособистісного спілкування, умови праці, соціально-психологічний клімат, соціальна безпека); самореалізація (наприклад, прагнення до творчої праці, професійного зростання, посадового просування, визнання заслуг, адекватної оцінки праці).

За способом презентації індивідуальні цілі можуть бути зовнішні (досягнення певного соціального становища, статусу чи службового становища) і внутрішні (це відповіді питання, чому чи заради чого людина прагне отримати конкретну роботу, зайняти певну посадову сходинку тощо). Цілі кар'єри працівника є, з одного боку, досить стійкими (постійними), що визначають життєву перспективу на тривалий термін, з іншого — рухливими, що залежать від ситуації, віку, впливу авторитетів та референтних груп тощо.

Дуальність означає наявність двох, не зведених один до одного, чинників. У свідомості людини існує пара протилежностей стосовно кар'єри. Це філософське осмислення гармонії робочого та вільного часу, трудового та особистого (приватного) життя людини: працювати, щоб жити, або жити, щоб працювати. Кар'єра будується самою людиною, тому важливе значення в її побудові мають бажання, установки працівника, пов'язані як із трудовим досвідом, так і з діяльністю поза роботою, що значно впливає на трудову кар'єру.

Кар'єра є процесом і результатом досягнення кар'єрної ідентичності людини. Кар'єра як процес самореалізації супроводжується соціальним визнанням і є результатом особистісного, професійного розвитку та професійно-посадового руху службовими сходами всередині і поза конкретною організацією.

Кар'єра як процес - це проходження послідовності станів усвідомлення та оцінки людиною свого статусу в просторі кар'єрних можливостей, значущості кар'єри для пошуку та відтворення соціальної ідентичності в цілому. Кар'єра може бути пов'язана з трудовими переміщеннями, по-перше, «по горизонталі», тобто. між рівнозначними робочими місцями в межах однієї бізнес- структури; по-друге, «по вертикалі» вгору чи вниз, тобто між робочими місцями різного рангу на одній бізнес-структурі; по-третє, «по діагоналі», тобто. між робочими місцями різних бізнес-структур зі зміною посадової позиції, або рівня самої бізнес-структури, або її територіального розташування. Кар'єра включає всі професійні функції і займані посади протягом усього професійного життя.

Кар'єра як результат постає як певна точка досягнень індивіда, результат локалізації та утвердження соціальної стійкості працівника у вигляді досягнення певних особистісно-значущих вигід (конкурентної переваги) у кар'єрному просторі, як сукупність більш-менш чітко визначених позицій, посад, статусів, ролей. При цьому визначальним критерієм успішності кар'єри є не об'єктивна її оцінка з боку керівництва та найближчого оточення, а суб'єктивна оцінка людини, яка робить цю кар'єру. Одна і та ж кар'єра (кар'єрна траєкторія) для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої особистої та трудової діяльності, на формуванні кар'єрного комфорту.

Кар'єрний комфорт - це стан гармонії цілей кар'єри людини з можливостями їхнього досягнення. Він проявляється в затребуваності працівника, у відсутності невдач, наявності переваг у конкуренції за вигідніші умови праці, можливості диктувати роботодавцю свої умови, успішності тощо.

Зона кар'єрного комфорту — це сфера досягнення динамічного узгодження людини з професією шляхом компромісу між:

- особистісними якостями - структура здібностей, знань, умінь, навичок, поведінкові нахили, способи пристосування до навколишнього середовища;
- мотиваційними якостями - погляди, цілі життя, цінності, інтереси, наміри, устремління, очікування в сфері праці працездатних індивідів, система фіксованих установок на професію та професійну працю;
- потребою ринку праці — ринкова потреба в кадрах різних професій та кваліфікації, структура зайнятості, техніко-технологічна структура робочих місць, професійно-кваліфікаційна структура працівників.

Залежно від характеру досягнення компромісу між ринковою потребою у праці та здібностями, мотивами до праці індивіда слід виділяти чотири зони кар'єрного комфорту (рис. 2.1): зона ідеального, сприятливого, проблемного та незадовільного комфорту.

Зона ідеального кар'єрного комфорту характерна для працівників, високо затребуваних роботодавцем внаслідок їх високого професіоналізму та економічної цінності для досягнення бізнес-мети організації протягом тривалого періоду. Ці працівники мають великі кар'єрні перспективи.

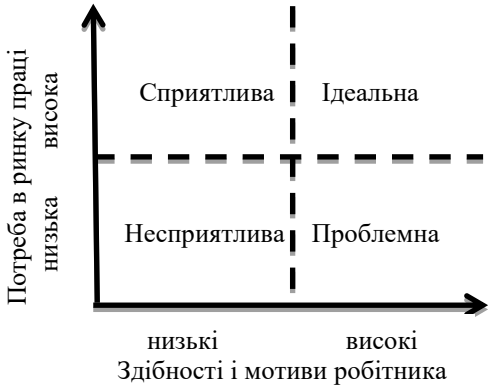


Рис. 2.1.- Типологія зон кар'єрного комфорту

Зону сприятливого кар'єрного комфорту формують професіонали в своїй галузі, що створюють ноу-хау в специфічній сфері діяльності організації. Ці працівники створюють цінність для роботодавця протягом обмеженого періоду, протягом якого їх високо цінують, їхня робота добре оплачується.

Зона проблемного кар'єрного комфорту - місце так званих замінюваних фахівців, які є професіоналами в своїй галузі, але досить легко знайти й навчити роботі в конкретній організації. Вони мають потрібну для роботодавців, але не специфічну кваліфікацію. Стосовно цих працівників, як правило, роботодавець орієнтований виключно на підвищення ефективності їхньої праці в конкретний момент часу, не гарантуючи при цьому в найближчому майбутньому кар'єрного «сходження» і не дбаючи про виховання у них почуття прихильності, лояльності до організації.

Зону незадовільного комфорту формують працівники, яких легко можна знайти на ринку праці, і при їх заміні в організації не потрібне якесь навчання. Слід визнати, що закріплювати та розвивати їх недоцільно. У цих працівників можуть вироблятись такі захисні адаптаційні механізми, як дауншифтинг або апшифтинг, активність уяви, рухове збудження, часта зміна проживання (номадизм) та ін.

Культурна цінність кар'єри - це особлива об'єктивна позитивна її значущість у духовному житті конкретної людини, соціальної групи, суспільства, що втілюється в різноманітних носіях значущості і виражається у знаках та знакових системах культури.

Кар'єра в нашій країні довгий час асоціювалася з кар'єризмом і сприймалася як соціальний негатив. У даний час світоглядні орієнтири і цінності у найманих працівників змінилися. Кар'єра як духовна цінність сучасного працівника - це внутрішня спрямованість до неї, щоб розкрити в собі нові можливості і отримувати задоволення не тільки від самої кар'єри, а й від того, чим він її збагачує, що нове він у неї привносить.

Кар'єра є цінністю як конкретної людини, так і соціуму, оскільки її творча спрямованість збагачує суспільство новими можливостями і ресурсами. Кар'єра як цінність спонукає кожного члена суспільства до розвитку та накопичення внутрішньої сили, визначення нових можливостей розвитку. Тим самим поняття кар'єри втрачає негативний відтінок і сприймається як соціально схвалюваний вектор досягнення ідентичності людини з роботою, яку виконує діяльність протягом життя.

Кар'єра характеризується багатогранністю і представляє синтез таких аспектів, як економічний, соціальний, психолого-педагогічний, медико-біологічний, управлінський, правовий.

Економічний аспект кар'єри визначає характер та зміст способу професійно-особистісного та статусно-рольового позиціонування в трудовій діяльності, обумовленого ринковим поділом праці.

Соціальний аспект відображає питання соціально-психологічного забезпечення кар'єри, межі соціально-професійних можливостей позиціонування працівника в особистому житті та праці.

Психолого-педагогічний аспект передбачає виявлення та формування інтересів та здібностей до відтворення кар'єри.

Медико-біологічний аспект включає облік та контроль за дотриманням вимог до здоров'я та окремих фізіологічних якостей людини, що визначають можливості кар'єри.

Управлінський аспект зводиться до реалізації комплексу управлінських впливів (принципів, методів, засобів і форм), що спонукають людину до розвитку та професійно-кваліфікаційного просування в системі поділу праці в мінливих соціально-економічних умовах.

Правовий аспект кар'єри спрямований на дотримання та здійснення права на працю, проголошеного Конституцією України, а також чинного трудового законодавства.

Стратегічність кар'єри - це її спрямованість на досягнення працівником стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Кар'єра постає як діалектична система, рушійною силою та джерелом розвитку якої є виникнення, становлення та вирішення внутрішньо властивих їй протиріч, пов'язаних з пошуком та реалізацією довгострокових конкурентних переваг людини. Сутність стратегічності кар'єри проявляється в наступному:

- наявність стійкої готовності працівника до відтворення своїх конкурентних переваг порівняно з працівниками-конкурентами, які посідають найкращу позицію в організації або на конкретному ринку праці;
- покращення стратегічних можливостей працівника у підвищенні його корпоративної конкурентоспроможності для виконання завдань організації у майбутньому;
- чітке бачення кар'єри як системи ефективного відтворення конкурентних переваг працівника у межах загальної стратегічної моделі організації;

- особлива культура в межах організації, яка сприяє співпраці та взаємовідносинам між працівниками з приводу виявлення, розвитку та використання конкурентних переваг для досягнення організаційних цілей.

Висновки

Японська модель кар'єри орієнтована на находження для кожного такої посадової позиції, яка найбільшою мірою відповідає його здібностям та мотивам. Американська модель кар'єри передбачає розвиток строго визначеного типу трудових функцій та професійних умінь працівника протягом трудового життя. Українська модель передбачає постійне підвищення кваліфікації або перекваліфікацію, які можуть супроводжуватися зміною місця роботи з підвищенням або посадової позиції шляхом переходу з однієї організації в іншу, або рівня компанії при збереженні посадової позиції.

Основними характеристиками, властивими кар'єрі як соціально-економічного процесу, є цілеорієнтованість, дуальність, відносність, цінність, багатоаспектність, стратегічність.

Кар'єра характеризується багатогранністю і представляє синтез таких аспектів, як економічний, соціальний, психолого-педагогічний, медико-біологічний, управлінський, правовий.

Японська модель кар'єри орієнтована на практичне оволодіння працівником різноманітними трудовими функціями в організації, розширення досвіду через ротації та знаходження для кожного такої посадової позиції, яка найбільшою мірою відповідає його здібностям та мотивам. Американська модель кар'єри передбачає розвиток строго визначеного типу трудових функцій та професійних умінь працівника протягом його трудового життя. Українська модель передбачає постійне підвищення кваліфікації або перекваліфікацію, які можуть супроводжуватися зміною місця роботи з підвищенням або посадової позиції шляхом переходу з однієї організації в іншу, або рівня компанії при збереженні посадової позиції.

Основними характеристиками, властивими кар'єрі як соціально-економічного процесу, є цілеорієнтованість, дуальність, відносність, цінність, багатоаспектність, стратегічність.

Кар'єра характеризується багатогранністю і представляє синтез таких аспектів, як економічний, соціальний, психолого-педагогічний, медико-біологічний, управлінський, правовий.

Питання для самоконтролю

1. Порівняйте японську і американську модель кар'єри?
2. Що передбачає українська модель кар'єри?
3. Які є основні характеристики властиві кар'єрі?
4. Що означає індивідуальні та організаційні цілі кар'єри?
5. У чому полягає дуальність кар'єри?
6. Що таке кар'єрний комфорт?
7. Що означає багатоаспектність кар'єри?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

Лекція 3.

Методологічні засади і стратегії управління кар'єрою

Мета вивчення теми: ознайомитися з методологічними засадами концепції управління кар'єрою, її рівні, етапи та типологія; з‘ясувати сутність філософії управління кар'єрою як сукупності ціннісно-смислових, нормативних та символічних компонентів кар'єри; проаналізувати основні поняття та інструменти кар'єрного менеджменту; розглянути керівництво кар'єрою працівників як персоніфіковану діяльність суб'єкта управління кар'єрою.

План

3. 1. Методологія управління кар'єрою.

3. 2. Філософія управління кар'єрою.

3. 3. Стратегії управління кар'єрою**.**

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: методологія управління кар'єрою, . філософія управління кар'єрою, функції управління кар'єрою, кар’єрні стратегії**,** кар'єрний менеджмент, керівництво кар'єрою працівників.

3. 1. Методологія управління кар'єрою.

Концепція управління кар'єрою персоналу — це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління кар'єрою відповідно до вимог умов ринку праці. Її складовими частинами є методологія, система та технології управління кар'єрою.

Методологія управління кар'єрою визначає систему принципів та методів пізнання кар'єри як об'єкта управління.

Система управління кар'єрою персоналу передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління кар'єрою, встановлення вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо кар'єри.

Технологія управління кар'єрою - це механізм взаємодії керівників всіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою формування готовності кожного працівника до відтворення своїх компетенцій (конкурентних переваг) з урахуванням обмежених економічних ресурсів в організації

Класифікація концепцій управління кар'єрою персоналу ґрунтується на уявленні про роль і місце людини в організації та підході до управління кар'єрою та дозволяє виділити чотири основні концепції управління кар'єрою.

У концепціях професійного покликання та людського капіталу організація розглядається як «закрита» система, її цілі та завдання вважаються

заданими та залишаються, як та інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого часу.

У концепції професійного покликання кар'єра постає як спосіб індивідуального позиціонування в мінливих умовах життя та професійної діяльності на основі потягу людини до певної професії. У зв'язку з цим управління кар'єрою націлене на досягнення оптимального поєднання інтересів суспільства та особистості у сфері вибору професії за допомогою створення необхідних економічних, соціальних, організаційно-правових та інших умов.

Концепція людського капіталу виходить з того, що кожен працівник як власник економічного ресурсу «праця» прагне отримати відшкодування витрат людського капіталу та прибуток від участі у виробничо-комерційній діяльності. Метою управління кар'єрою є формування запасу знань, умінь, навичок, необхідних при здійсненні трудової діяльності та є джерелами доходів для працівника, підприємства, товариства.

Концепції конкурентоспроможності та талантів виходять з того, що організація — це відкрита система, що дозволяє працівникам активно вибудовувати кар'єру відповідно до власних цінностей та розуміння успіху. У зв'язку з цим управління кар'єрою залежить не так від внутрішніх чинників бізнес-діяльності, як від зовнішніх.

У концепції конкурентоспроможності конкурентний працівник діє відповідно до необхідністю, але, виявляючи і розвиваючи свої творчі здібності, досягає високих результатів діяльності в порівнянні з ринковими щодо вирішення поточних і стратегічних завдань. Управління кар'єрою полягає в тому, щоб правильно визначити напрямок розвитку конкурентних переваг кожного працівника та створювати умови для безперервного поліпшення працівником досягнутих конкурентних позицій.

Концепція «війна за таланти» виходить із становища, що не всі співробітники однаково талановиті: віддані і працелюбні співробітники в організації досягають різні результати праці, різняться за внеском у загальну результативність і за впливом на організацію. Управління кар'єрою орієнтоване на відмову від рівного підходу до всіх працівників і на цільовий розвиток та гідне застосування у вирішенні пріоритетних бізнес-завдань сильних сторін (талантів) тих працівників, які мають для організації особливу цінність або з погляду свого високого потенціалу для майбутнього організації, або тому що вони вирішують бізнес-завдання чи операційні, критично важливі для організації.

Суть управління кар'єрою зводиться до вирішення трьох взаємозалежних завдань:

- формування середовища, у якому працівників заохочують до безперервного відтворення компетенції (конкурентних переваг);
- розподіл працівників у організаційній стратифікованій системі трудової діяльності, що дозволяє максимально використовувати компетенції (конкурентні переваги) кожного;

- поліпшення стратегічних можливостей персоналу, здатного своєчасно реагувати на вимоги ринку, що постійно змінюються, з урахуванням стратегії розвитку організації та стратегії управління її персоналом.

3. 2. Філософія управління кар'єрою.

Філософія управління кар'єрою визначає сукупність ціннісно-смислових, нормативних та символічних компонентів кар'єри, що узгоджуються з соціокультурним етносом, кадровою політикою держави, місією та стратегією організації. Вона виявляє свої сутнісні характеристики у гармонізації відносин працівника та роботодавця з приводу створення в організації умов для справедливих, рівноправних, довірчих взаємовідносин між працівниками, між працівниками та роботодавцем для того, щоб кожен співробітник міг якнайповніше вдосконалювати та використовувати свої знання та навички, впливати на ухвалення важливих управлінських рішень щодо кар'єри.

Філософія управління кар'єрою визначає те, яку роль грає кар'єра у загальному успіху бізнесу, яка політика організації щодо інвестицій у кар'єру персоналу, розуміння можливостей кар'єри щодо підвищення задоволеності працею, конкурентоспроможності та лояльності працівників до організації. Це філософсько-понятійне осмислення сутності, організаційно-економічної та соціальної доцільності управління кар'єрою, його виникнення, зв'язки з іншими науками та напрямками науки про управління, осмислення базових ідей та цілей позиціонування людини в потоці трудового життя.

Сутність філософії управління кар'єрою проявляється в її функціях:

- пошук найбільш цінних для бізнесу співробітників, віддача від яких в управлінській та професійній діяльності значно більша, ніж від інших;
- розвиток перспективних співробітників з найбільш відповідним особистісним профілем та високими професійними показниками;
- підтримка та сприяння реалізації потенціалу кращих фахівців з метою підвищення ефективності їх праці, виховання у них почуття прихильності, лояльності до організації;
- гарантії наступності в управлінні бізнесом.

Об'єктом філософії управління кар'єрою є спосіб позиціонування особистості та спільноти (формальні та неформальні групи; професійно-кваліфікаційні та соціальні групи; колективи та організації в цілому) у праці.

Суб'єктом філософії управління кар'єрою є працівник, організація, суспільство. Кожен із суб'єктів має розуміння важливості управління кар'єрою на ринку праці.

Філософія управління кар'єрою для працівника - це загальне бачення кар'єри, що дозволяє досягти балансу між особистим та трудовим життям, між професійною та організаційною кар'єрою та отримати певні вигоди в різних життєвих аспектах, тобто. конкурентна перевага.

Філософія управління кар'єрою для організації - це погляд на кар'єру як спосіб відтворення людських ресурсів, що сприяє індивідуально усвідомленому їх розкриття та використання на благо організації; це частина загального бачення досягнення корпоративної конкурентоспроможності персоналу,

пов'язана з формуванням свідомої цілеспрямованості та довготривалої сталої готовності кожного працівника до відтворення своїх компетенцій (конкурентних переваг).

Філософія управління кар'єрою з позиції суспільства (держави) - це сукупність основних морально-етичних принципів, норм і правил спонукання людини до професійної та організаційної кар'єри задля розвитку суспільства. Чим вище рівень досягнень індивіда, що сприймається як наслідок локалізації і затвердження його соціальної стабільності, тим вище рівень розвитку людського чинника.

Складовими елементами філософії управління кар'єрою є:

- кар'єрна політика в організації: цілі, стратегія, методи, об'єкт та суб'єкт управління кар'єрою, а також ступінь керованості кар'єрою та показники оцінки результатів управління кар'єрою;
- організаційно-економічна доцільність управління кар'єрою - розробка та обґрунтування уявлень про кар'єру, її основ, принципів побудови, горизонту її планування в організації, механізму та кар'єр-технологій;
- соціальна доцільність управління кар'єрою - формування поведінково-етичного кодексу кар'єри, що дозволяє зафіксувати цінності та гарантії кар'єри, що проголошуються організацією, норми та принципи задоволення потреб співробітників у самореалізації.

Формування усвідомленої довготривалої готовності до відтворення компетенцій (конкурентних переваг) працівника можливо за умов, якщо:

- кар'єра розглядається як єдина система, елементи якої дозволяють організації якнайповніше задіяти всі компетенції (конкурентні переваги) персоналу;
- управлінські впливи на кар'єру персоналу інтегровані в бізнес-стратегію організації та сприяють синергії кар'єри персоналу в умовах організаційного середовища з іноді суперечливими цілями роботодавця і найманих працівників;
- кар'єра персоналу пов'язана з показниками конкурентоспроможності людських ресурсів і робить основний внесок у формування конкурентних переваг за допомогою самореалізації кожного працівника;
- стратегія кар'єри персоналу є або найефективнішою (максимально вигідне вирішення поставленого завдання за наявних ресурсів), або найбільш економічною (досягнення поставленого завдання за мінімальних витрат);
- керівники на всіх рівнях управління організацією відповідають за процес формування, розвитку і навіть руйнування кар'єри працівників.

3. 3. Стратегії управління кар'єрою.

Управління кар'єрою, будучи невід'ємною складовою управління персоналом, з одного боку, постає як процедура з керівництва кар'єрою окремих працівників, тому притаманне будь-якому керівнику; а з іншого — є цілком самостійним набором специфічних функцій щодо сприяння кар'єрі, які в організаціях виконують, як правило, спеціалізовані структурні підрозділи.

Іншими словами, управління кар'єрою виконує дві основні стратегічні функції – кар'єрний менеджмент та керівництво кар'єрою працівників.

Кар'єрний менеджмент (кар'єр-менеджмент) як функціональний різновид кадрового менеджменту виділився внаслідок безперервного та об'єктивного поділу праці. Це – зміст діяльності спеціалізованого структурного підрозділу, який виконує сервісні функції із забезпечення керівництва кар'єрою працівників.

Мета кар'єрного менеджменту полягає в розробці загальних умов (процедур, систем, програм) на основі діалектичного узгодження процесу освоєння працівником професійної діяльності з можливостями переміщення в організаційній стратифікованій системі розподілу праці. Передбачає постановку цілей професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри для працівників та розробку способів їх досягнення.

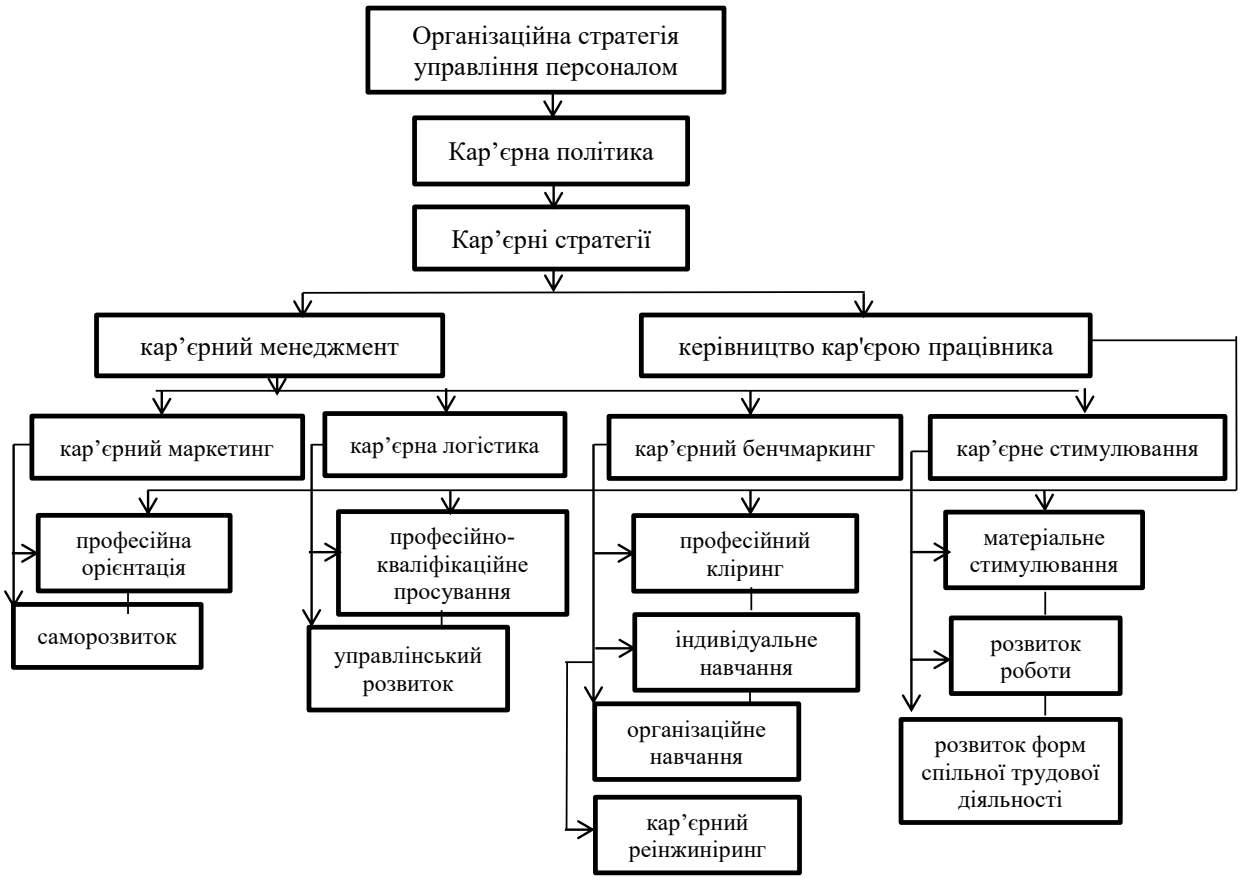


Рис. 3.1. - Управління кар'єрою як процес

Мета кар'єрного менеджменту полягає в розробці загальних умов (процедур, систем, програм) на основі діалектичного узгодження процесу освоєння працівником професійної діяльності з можливостями переміщення в організаційній стратифікованій системі розподілу праці. Передбачає постановку цілей професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри для працівників та розробку способів їх досягнення.

Кар'єрний менеджмент має такі особливості:

- фрагментарність, епізодичність, непостійність роботи з кожним окремим працівником;

- переважно допоміжний (сервісний) характер діяльності, оскільки функціональна відповідальність обмежена своєчасною інформаційною та науково-методичною підтримкою діяльності лінійних підрозділів та наданням експертних рад з метою підвищення ефективності прийнятих рішень;

- порівняльна обмеженість владних повноважень, оскільки передбачає безпосередню відповідальність за кар'єру працівників;

- суб'єктами кар'єрного менеджменту виступають керівники та фахівці (менеджери з персоналу) кадрової служби.

Слід розрізняти *чотири рівні кар'єрного менеджменту*. На оперативному рівні переважає діяльність з вивчення потреб працівників у розвитку та просуванні, організації навчання, розстановці кадрів по робочих місцях (посадових позиціях), а також щодо оформлення документації.

На тактичному рівні здійснюється діяльність зі зіставлення та координації економічних, технологічних, інформаційних, структурних процесів у організації та поза нею, з організаційними кар'єрними цілями.

Стратегічний рівень покликаний створити внутрішньоорганізаційну систему кар'єри відповідно до стратегії організації та стратегії управління персоналом.

Політичний рівень кар'єрного менеджменту орієнтується на розробку і контроль основних морально-етичних принципів і правил спонукання людини до кар'єрі для організації.

Основні функції кар'єрного менеджменту спрямовані на реалізацію конкретних завдань щодо найбільш ефективного формування здатності персоналу до відтворення своєї компетенції. У свою чергу, серед основних функцій можуть бути виділені загальні (характерні для будь-якого виду управлінської діяльності) та спеціальні (що відображають особливості управління кар'єрою – кар'єрний маркетинг, кар'єрна логістика, стимулювання та бенчмаркінг).

До загальних функцій кар'єрного менеджменту відносяться:

- аналіз — творче вивчення, систематизація, узагальнення та оцінка різноманітної інформації про структуру, загальні та специфічні якості та параметри кар'єри з метою зменшення невизначеності її рушійних сил та реальних можливостей, протиріч, а також факторів, що заважають досягненню індивідуальних та організаційних цілей кар'єри;

- планування - практична діяльність суб'єкта зі створення та підтримки відповідності між організаційними та індивідуальними цілями кар'єри;

- організація — процес побудови та вдосконалення організаційної структури управління кар'єрою, а також підготовки умов для реалізації організаційної структури (створення та підтримання системи цілей, завдань та повноважень, які зумовлені розподілом праці та необхідністю кооперації зусиль);

- контроль - процес вимірювання та оцінки результатів управління кар'єрою, виконання коригуючих дій, що забезпечують досягнення організаційних та індивідуальних цілей кар'єри;

- регулювання - центральна функція управління кар'єрою, що забезпечує її безперебійність і безперервність у межах, заданих програмою, планом, регламентом. Полягає у підтримці параметрів системи кар'єри, доведенні до вимог довкілля, досягненні узгодженості в роботі всіх ланок даної системи.

Забезпечуючими функціональними підсистемами кар'єрного менеджменту є:

- кадрове забезпечення - сукупність дій, спрямованих на укомплектованість системи управління кар'єрою кваліфікованими керівниками та фахівцями;

- діловодне забезпечення - організація роботи з документами, що циркулюють у системі управління кар'єрою;

- інформаційно-технічне забезпечення – сукупність заходів щодо організаційного оформлення масиву інформації, інформаційних потоків, технологічного процесу переробки інформації щодо кар'єри;

- фінансове забезпечення - сукупність заходів щодо формування, використання, відновлення фінансових ресурсів, необхідних для ефективного управління кар'єрою;

- правове забезпечення — сукупність коштів та форм юридичного на органи та об'єкти з метою досягнення цілей управління кар'єрою.

Спеціальні функції кар'єрного менеджменту можна розглядати як розгорнуту систему постійних та програмних заходів щодо організації, розвитку та руйнування кар'єри. Слід розрізняти багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні кар'єр-технології.

Багатоланкові кар'єр-технології передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань: кар'єрний маркетинг, кар'єрна логістика, кар'єрне стимулювання, кар'єрний бенчмаркінг (більш детально в Лекції 5).

Комунікаційні кар'єр-технології передбачають обмін знаннями, вміннями, установками між співробітниками в організації, організований різними способами: традиційно (використовуючи текстові документи, e-mail, директорії, бази даних та ін.), усно (на зборах, конференціях, під час навчальних програм , у спеціально створених спільнотах, при спілкуванні з наставником, під час корпоративних заходів тощо), а також з активним використанням корпоративних технологічних рішень (директорії та бази даних з телекомунікаційним доступом, порталів, інтранету організації тощо).

Індивідуальні кар'єр-технології – це системний процес, включений у контекст більш загальної системи – життєвого визначення найманого працівника та освоєння ним професії. Остаточному рішенню щодо кар'єри передує тривалий етап мотивації, що включає аналіз та узагальнення інформації про світ професій, про середню величину очікуваного доходу та ситуацію вибору, формування альтернатив вибору та їх зіставлення на основі значущих критеріїв, самоаналіз, самооцінку, формування образу «Я».

Керівництво кар'єрою працівників як персоніфікована діяльність суб'єкта управління кар'єрою пов'язане з безпосереднім цілеспрямованим впливом на кар'єру окремих працівників та їх груп з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

На відміну від обслуговуючого характеру кар'єрного менеджменту, керівництву кар'єрою працівників притаманний ряд особливостей:

- сталість та безпосередність визначення альтернативних напрямів, змісту, швидкості та заходів підтримки кар'єри працівника на основі моніторингу та оцінки його індивідуальної ресурсної бази кар'єри;
- основний характер управлінських функцій відносно великий обсяг владних повноважень;
- рішення щодо кар'єри працівників приймаються лінійними керівниками та самими працівниками.

Керівництво кар'єрою передбачає особисту взаємодію кожного працівника з безпосереднім керівником з питань вибору та використання кадрових інструментів, що спонукають до досягнення цілей кар'єри у вигляді особистісного, професійного зростання та трудових переміщень усередині організації. Відносини, що виникають у зв'язку з керівництвом кар'єрою працівників, мають два аспекти – особистісний та функціональний.

Особистісні відносини – це неформальні, персоналізовані відносини «керівник – керівник», «керівник – підлеглі», «підлеглі – підлеглі» щодо вироблення та реалізації управлінських рішень щодо організації, розвитку та руйнування кар'єри. Функціональні відносини визначаються переважно двома чинниками: обсягом повноважень (компетенцією) керівника та характером на кар'єру підлеглого колективу чи окремого працівника.

Залежно від орієнтації керівника на жорсткий чи м'який підходи до управління кар'єрою слід виділяти чотири форми керівництва кар'єрою працівника.

Авторитарне керівництво кар'єрою передбачає постановку керівником для кожного працівника мети кар'єри та створення умов для її досягнення. Для цієї моделі характерні жорстке одноосібне ухвалення керівником всіх рішень щодо кар'єри, постійний контроль виконання рішень із загрозою покарання, відсутність інтересу до працівника як до особи.

Патерналістське керівництво кар'єрою передбачає, що керівник дбає про кар'єру підлеглих: він визначає цілі та створює умови для їх досягнення з урахуванням інтересів працівників у кар'єрі. У відповідь на цю турботу від працівників потрібна безумовна вірність, відданість та слухняність щодо свого керівника. Якщо працівники досягають поставленої мети кар'єри, всі вони заохочуються (матеріально, морально). Інакше їх карають.

При консультативному керівництві кар'єрою керівник приймає управлінські рішення щодо кар'єри працівника, виявляючи інтерес та доброзичливу увагу до його особи, інтересів, потреб, особливостей на основі обговорення, урахування думок та ініціатив працівників. Підлеглим надається свобода для прийняття власних рішень щодо засобів досягнення кар'єрних

цілей, які вони виберуть. Особливого значення надається винагородам, а не покаранням.

Керівництво через участь описує широкий спектр схем залучення співробітників в управління кар'єрою. Це шлях подолання відчуження працівників від процесу результатів кар'єри, стимулювання почуття відповідальності та професійної гордості за свою кар'єру. Акцент за такого керівництва робиться на відносини згоди, а не «панування — підпорядкування» між керівником та підлеглими.

Система керівництва кар'єрою працівника - це сукупність взаємозалежних елементів, що включає процес впливу на професійну та організаційну кар'єру працівників та їх груп, діючих суб'єктів, діапазон можливих результатів (повна укомплектованість робочих місць, підвищення задоволеності працею, результативності та лояльності до організації, підвищення індивідуальної та корпоративної конкурентів працівників тощо). Система складається із взаємопов'язаних елементів (підсистем), що утворюють її структуру, серед яких – шість основних:

- інституційна підсистема включає сукупність основних суб'єктів керівництва кар'єрою (топ-менеджмент, лінійний та функціональний менеджмент та сам працівник) та взаємовідносин між ними;
- нормативна підсистема включає правові норми, що регулюють та визначають кар'єру в організації;
- функціональна підсистема є сукупністю методів та способів здійснення кар'єри;
- комунікативна підсистема включає всі канали взаємодії «керівник – керівник», «керівник – підлеглі», «підлеглі – підлеглі»;
- ідеологічна підсистема - це сукупність різних за своїм змістом ідей, уявлень суб'єктів про кар'єрну політику;
- культурна підсистема – комплекс типових для конкретної організації традицій, звичаїв, моральних принципів щодо цінності професійної та організаційної кар'єри.

Висновки

Управління кар'єрою є цілеспрямованою діяльністю керівного складу організації, керівників та спеціалістів кадрової служби, а також самих працівників, що включає розробку концепції та стратегії кар'єрної політики, принципів та методів формування сталої системи поглядів, переконань, принципів, якостей людини, що дозволяють йому вибірково зберігати свої особистісні. та професійні позиції та інтереси, на благо організації.

Управління кар'єрою - це частина управління персоналом, що стосується взаємовідносин роботодавця і працівників з приводу впливу на професійну та організаційну кар'єри останніх у умовах життя та професійної діяльності, що змінюються.

Філософія управління кар'єрою визначає сукупність ціннісно-смислових, нормативних та символічних компонентів кар'єри, що узгоджуються з

соціокультурним етносом, кадровою політикою держави, місією та стратегією організації. Вона визначає те, яку роль грає кар'єра у загальному успіху бізнесу, яка політика організації щодо інвестицій у кар'єру персоналу, розуміння можливостей кар'єри щодо підвищення задоволеності працею, конкурентоспроможності та лояльності працівників до організації. Це філософсько-понятійне осмислення сутності, організаційно-економічної та соціальної доцільності управління кар'єрою, його виникнення, зв'язки з іншими науками та напрямками науки про управління, осмислення базових ідей та цілей позиціонування людини в потоці трудового життя.

Управління кар'єрою виконує дві основні функції – кар'єрний менеджмент та керівництво кар'єрою працівників.

Мета кар'єрного менеджменту полягає в розробці загальних умов (процедур, систем, програм) на основі діалектичного узгодження процесу освоєння працівником професійної діяльності з можливостями переміщення в організаційній стратифікованій системі розподілу праці.

Керівництво кар'єрою пов'язане з безпосереднім цілеспрямованим впливом на кар'єру окремих працівників та їх груп з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть концепції управління кар'єрою персоналу?
2. Що визначає філософія управління кар’єрою?
3. Як кожен із суб'єктів розуміє важливість управління кар'єрою на ринку праці?
4. У чому полягає мета і рівні кар'єрного менеджменту?
5. Які основні і спеціальні функції виконує кар'єрний менеджмент?
6. Що включає система керівництва кар'єрою працівника?
7. Які основні форми керівництва кар'єрою працівника ви знаєте?

Лекція 4.
Зміст і методи управління кар'єрою

Мета вивчення теми**:** розглянути класифікації управління кар'єрою, проаналізувати етапи та принципи управління кар'єрою; вивчити методи управління кар'єрою.

План

4. 1. Типологія управління кар'єрою.

4. 2. Рівні, етапи та принципи управління кар'єрою.

4. 3. Методи управління кар'єрою.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: типологія управління кар'єрою, рівні управління кар'єрою, етапи управління кар'єрою, принципи управління кар'єрою, методи управління кар'єрою.

4. 1. Типологія управління кар'єрою.

Традиційно розрізняються функціональні та загальні підходи до управління кар'єрою залежно від важливих установок, які визначаються характером і змістом загальних функцій управління (аналіз, планування, організація, контроль та регулювання кар'єри).

Функціональні підходи до управління кар'єрою можна класифікувати за різними ознаками:

1) щодо суб'єкта управління кар'єрою:

- адміністративний підхід - як суб'єкт виступає тільки роботодавець;

- партисипативний підхід - широка участь трудового колективу в розробці та реалізації кар'єрної політики;

2) за орієнтацією управління кар'єрою:

- на процес — суб'єкт, здійснюючи управлінський вплив на кар'єру персоналу, не має чіткого уявлення щодо очікуваного кінцевого результату, він вважає, що вплив покращить кінцеві результати, але в чому конкретно виражаються поліпшення і як їх можна буде оцінити, він уявляє невиразно;

- на результат (цільове управління кар'єрою), — суб'єкт визначає бажані параметри професійної та організаційної кар'єри на основі особистих запитів працівника, його загальноосвітнього рівня та професійної підготовки, медичного висновку про стан здоров'я, рекомендацій щодо професійної придатності, типових схем професійно-кваліфікаційного просування; передбачається визначення етапів професійного розвитку та організаційних трудових переміщень працівника, вимог, які він має виконати для досягнення цілей кар'єри, зобов'язань з боку адміністрації щодо кар'єри працівника, а також заходів заохочення чи покарання за виконання чи невиконання вимог працівником та зобов'язань адміністрацією;

3) за інтегрованістю управління кар'єрою:

- автономний підхід – відсутність цілісної кар'єрної політики в організації, кожен суб'єкт (працівник, безпосередній керівник, кадрова служба,

топ-менеджмент) на свій розсуд бере на себе відповідальність за кар'єру незалежно від цілей кар'єри інших суб'єктів;

- системний підхід – наявність у організації кар'єрної політики та програми її реалізації, у яких кожна індивідуальна кар'єра служить реалізації загального задуму;

4) за типом реагування на зміни:

- реактивне управління кар'єрою — реагування суб'єкта на негативні обставини, що вже трапилися в кар'єрі;

- випереджаюче управління кар'єрою — має, наскільки це можливо, передбачати, розраховувати реально досяжні цілі (результати) кар'єри, а також своєчасно передбачати виникнення факторів, що заважають їхньому досягненню, і реагувати на них перш, ніж їхня дія призведе до негативних наслідків.

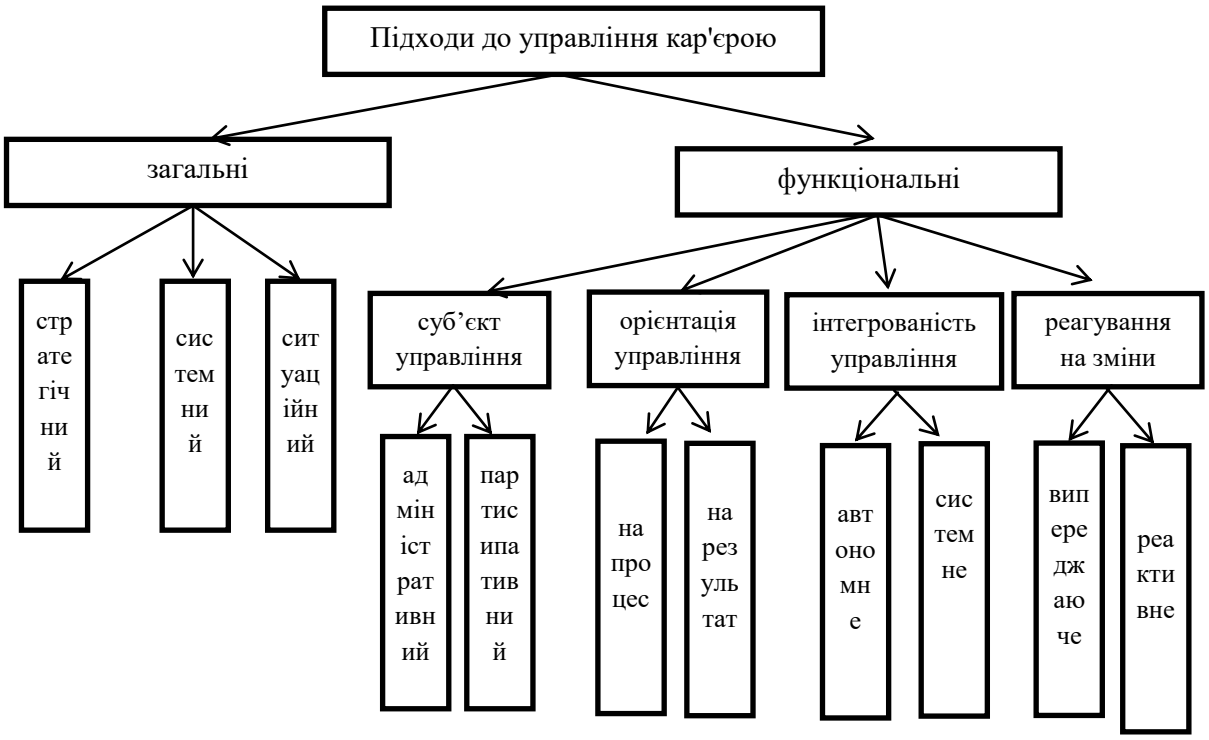


Рис. 4. 1. - Класифікація підходів до управління кар'єрою

Загальні підходи до управління кар'єрою – стратегічний, системний, ситуаційний – характеризують усі функції управління кар'єрою (аналіз, планування, організацію, керівництво та контроль) у комплексі, а не окремо.

Сутність системного підходу до управління кар'єрою полягає у реалізації вимог загальної теорії систем, за якими управління кар'єрою сприймається як система і водночас — елемент більш загальної системи. Цей підхід до управління кар'єрою вимагає врахування всіх ключових елементів (внутрішніх та зовнішніх), що впливають на прийняття рішень щодо кар'єри персоналу, передбачає розгляд об'єкта як системи, що складається з багатьох

взаємопов'язаних підсистем (елементів), що мають вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, процес у системі, зворотний зв'язок.

Системний підхід до управління кар'єрою виявляється в створенні кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексний аналіз, планування, організацію, контроль та регулювання кар'єри персоналу в організації. З позиції системного підходу управління кар'єрою - це переведення системи в новий стан шляхом на її змінні. Система управління кар'єрою - це сукупність об'єктів і процесів, взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою, які утворюють єдине ціле з властивостями, які не притаманні його окремим компонентам. Управління кар'єрою як відкрита система знаходиться в двосторонній постійній взаємодії з навколишнім середовищем. Відкритість управління кар'єрою як системи обумовлена тим, що вона повинна відображати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що керування кар'єрою визначається ситуацією. Він виходить із того, що оскільки існує безліч факторів (як у самій організації, так і в навколишньому середовищі), то не існує єдиного «кращого» способу керувати кар'єрою персоналу. Найефективнішим впливом у конкретній ситуації є управління, яке найбільше відповідає кар'єрному макро-, і мікросередовищу. Практика і політика управління кар'єрою залежать як від зовнішніх, і від внутрішніх ситуацій, у яких працює організація.

Стратегічний підхід прив'язує управління кар'єрою до довгострокових стратегій роботодавця щодо відтворення конкурентних переваг персоналу в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їхньої невизначеності у часі. Ідеологія цього підходу базується на припущенні про неможливість з достатньою мірою точності передбачати довгострокові тенденції кар'єри. У цьому випадку основне завдання управління кар'єрою полягає в розробці та реалізації управлінських рішень щодо самоактуалізації (професійної та особистісної) працівників, що дозволяють їм досягти стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі з урахуванням змін, що відбуваються та майбутніх, у зовнішньому та внутрішньому середовищі економічного суб'єкта.

Мета стратегічного управління кар'єрою — забезпечити скоординоване та адекватне відтворення індивідуальної, корпоративної та ринкової конкурентоспроможності людських ресурсів для досягнення організаційних та індивідуальних цілей кар'єри в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління орієнтоване на запити роботодавців щодо конкурентоспроможності персоналу. Відтак це дозволяє гнучко реагувати та забезпечувати своєчасні зміни в організаційному кар'єрному просторі відповідно до вимог середовища для досягнення конкурентних переваг на ринку праці. Як безперервний процес стратегічне управління кар'єрою складатися з послідовних дій: формулювання кар'єрної стратегії на основі результатів досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища

організаційного ринку праці - стратегічне планування – реалізація - перегляд та корекція стратегії.

З погляду врахування інтересів власників та найманого персоналу. слід розрізняти жорсткий та м'який варіанти управління кар'єрою (див. Додаток 2).

Головна ідея м'якого підходу до управління кар'єрою (або підходу з орієнтацією на працівника) виходить з того, що людські ресурси є цінним видом активів, джерелом конкурентної переваги в тому випадку, якщо вони лояльні до організації, адаптивні та мають високу якість (навичок, показників діяльності тощо). Ключовий принцип цього підходу — найповніше задовольнити потреби працівників щодо самореалізації у вигляді професійного, посадового та управлінського зростання. Тому м'яке управління кар'єрою передбачає високу відповідальність роботодавця за кар'єру працівників, забезпечення задоволеності працівників як кар'єрою, так і умовами розвитку та використання їхніх компетенцій (конкурентних переваг). У рамках цього підходу акцент робиться на гарантії зайнятості, постійного розвитку, організації праці, сприяння комунікацій, участі у справах організації, підвищення якості трудового життя.

Жорстке управління кар'єрою (підхід з орієнтацією на завдання) наголошує на інтересах власників, на підпорядкуванні індивідуальних кар'єрних цілей організаційним. Головна ідея цього підходу – кар'єра працівників має сприяти підвищенню економічної ефективності бізнес-діяльності. Управління кар'єрою у межах цього підходу є практичною, утилітарною та інструментальною областю. Воно зосереджено переважно на стимулюванні індивідуальної відповідальності працівників за власну кар'єру шляхом адміністрування кар'єрної політики, дотримання працівниками правил та процедур, прийнятих в організації щодо професійної та організаційної кар'єри.

В ідеалі управління кар'єрою має досягти рівноваги між м'якими та жорсткими елементами: підвищення економічного ефекту від кар'єри є неприпустимим за рахунок зниження соціального, і навпаки.

Можна також розглянути інші типи управління кар'єрою.

Особистісне (індивідуальне) управління кар'єрою передбачає опанування навичок управління індивідуальною (особистою) кар'єрою задля оптимального використання особистих ресурсів (ресурсної бази кар'єри) працівника.

Рольове (командне) управління кар'єрою розглядає питання синергії кар'єр працівників унаслідок підпорядкованості всередині підрозділу (команди), зниження ризиків і досягнення відповідності нормативним вимогам кар'єри. Отже, колектив готовий не тільки брати на себе відповідальність за кар'єру кожного, але й виявляти ініціативу в пошуку найкращих шляхів для досягнення індивідуальних та організаційних цілей кар'єри.

Соціальне (корпоративне) управління кар'єрою включає будь-які комплексні кар'єр-технології, тісно пов'язані з оптимізацією кар'єри персоналу з урахуванням ресурсної бази організації, метою яких є ефективна вертикальна та горизонтальна взаємодія професійної та організаційної кар'єри працівників.

Командне управління кар'єрою відрізняється від корпоративного меншою можливістю застосування примусових інструментів і більшою необхідністю застосування інструментів узгодження організаційних та індивідуальних потреб у праці.

4. 2. Рівні, етапи та принципи управління кар'єрою.

На рівні організації управління кар'єрою працівників здійснює найвище керівництво (топ-менеджмент), яке розробляє підсистему регулюючих відносин — кар'єрну політику, кар'єрні стратегії, а отже, цілі, завдання, стратегії та довготривалі плани щодо кар'єри в організації.

На рівні підрозділів управління кар'єрою працівників здійснюють керівники структурних підрозділів (лінійний та функціональний менеджмент), які відповідають за реалізацію кар'єрних стратегій, розробляючи плани кар'єри для кожного із працівників.

На рівні посадової позиції управління кар'єрою здійснює конкретний працівник, який бере на себе відповідальність за свій особистий та професійний розвиток і сам обирає засоби досягнення особистої мети в професійній діяльності.

Перелічені рівні управління кар'єрою працівників існують невід’ємно один від одного, хоча мають відносну самостійність.

Слід розрізняти *чотири етапи управління кар'єрою*.

Кар'єрний самоменеджмент (I етап) характерний для ситуації, коли працівник бере на себе відповідальність за свою кар'єру і сам вибирає засоби пошуку сприятливих умов для досягнення цілей кар'єри на основі аналізу своїх потреб у контексті самооцінки структури основних здібностей.

Бюрократичне управління кар'єрою (II етап) проявляється в ситуації, коли лінійні керівники самостійно, методом спроб і помилок, з урахуванням експериментування з різними варіантами і методами розміщення кадрів на робочих місцях формують оперативну готовність працівників до зміни праці. Управління кар'єрою зводиться реалізації фрагментарної функції лінійного керівництва кар'єрою.

Інституціоналізація управління кар'єрою (III етап) означає, що фахівці кадрової служби (підрозділів системи управління персоналом) прагнуть без залучення лінійних керівників, за допомогою ізольованих методів адміністрування кар'єри створити умови для професійно-особового та статусно-рольового позиціонування працівників у організації з урахуванням змін у її зовнішньому та внутрішньому середовищі на довгострокову перспективу. Іншими словами, спеціальна організаційна структура (зазвичай, служба управління персоналом) реалізує функції кар'єрного менеджменту.

Стратегічне управління кар'єрою (IV етап) характеризується переходом від фрагментарного керівництва кар'єрою та адміністративного кар'єрного менеджменту до інтеграції цих функцій, що дозволяє використовувати можливості кожної із сторін: експертиза в галузі управління кар'єрою та професіоналізм функціональних фахівців кадрової служби поєднуються з

розумінням специфіки бізнес-діяльності лінійними керівниками та особливостей мотивації працівників. Фахівці з управління кар'єрою, топ-менеджмент та лінійні керівники самі працівники беруть участь у формуванні та реалізації кар'єрної стратегії організації як стратегічні партнери.

Принципи управління кар'єрою — теоретичні положення та норми, якими повинні керуватися вища, лінійна, функціональна управлінська ланка і самі наймані працівники в процесі управління кар'єрою. Виражають сукупну дію ринкових законів розвитку соціально-трудових відносин і визначають напрями та характер розробки управлінських рішень з цілепокладання кар'єри, можливості реалізації цілей, перевірки їхнього досягнення.

Вирізняють три групи принципів управління кар'єрою: загальні, особливі та поодинокі.

До загальних принципів управління кар'єрою слід відносити чотири фундаментальні принципи управління:

- єдність економіки та політики з пріоритетом політики;
- єдність централізму та самостійності;
- наукова обґрунтованість та ефективність управлінських рішень;
- поєднання спільних та локальних інтересів з пріоритетом інтересів вищого рангу.

Особливі принципи управління кар'єрою характеризують вимоги, притаманні управлінню соціально-економічними системами взагалі: вміле використання та поєднання єдиноначальності та колегіальності в управлінні; наукова обґрунтованість (об'єктивність) управління; плановість; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизація управління; системність; ефективність; основна ланка; контроль та відповідальність за виконання рішень тощо.

Поодинокі принципи управління кар'єрою випливають із самої сутності управління кар'єрою і визначають вимоги, притаманні лише цьому виду діяльності.

Принцип стратегічності кар'єри передбачає:

- урахування при прийнятті рішень щодо кар'єри працівників стану та динаміки споживчого попиту та ринкової кон'юнктури на працю, виходячи із довгострокової перспективи;
- для досягнення стійкої конкурентної переваги орієнтація суб'єкта управління кар'єрою не стільки на адаптацію професійно-особистісного та статусно-рольового позиціонування працівника до поточних та стратегічних цілей, скільки на примноження конкурентних переваг через спонукання робітника до особистісного, професійного та посадового розвитку в процесі діяльності з урахуванням ринкової потреби у праці;
- створення та підтримка такої організаційної культури, яка забезпечить зацікавленість кожного працівника в особистісній самореалізації з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Принцип конкурентної переваги передбачає, що компетенції працівника задля досягнення кар'єрної переваги повинні відповідати трьом критеріям:

- цінність, тобто компетенція визначає здатність працівника задовольняти альтернативні потреби в праці та створювати дохід, що надходить у розпорядження економічного суб'єкта;

- рідкість, тобто усвідомлення обмеженості конкретної компетенції потребами ринку, і тому доступ до неї потребує певних інвестицій;

- невідтворюваність, тобто. роботодавці-конкуренти не можуть точно продублювати компетенції конкретного суб'єкта, тому що не можуть скопіювати унікальну комбінацію процесів, процедур, особистостей, стилів, здібностей та організаційної культури, характерну для конкретної організації.

Принцип ризику кар'єри передбачає здатність суб'єкта управління кар'єрою взяти відповідальність за прийняття конкретного ризикового рішення. Серед найважливіших складових ризику доцільно зазначити:

- соціальні ризики, пов'язані з походженням конкретної людини, успадкованим та набутим соціальним та майновим статусом, особистісними та фізіологічними особливостями (наприклад, здобуття незатребуваної освіти, належність до непопулярної в даному регіоні національної меншини або до конфесії, інвалідність з дитинства тощо);

- ресурсні ризики, які залежать від ступеня контролю над необхідними для кар'єри матеріальними ресурсами;

- ринкові ризики, зумовлені функціонуванням ринку праці (наприклад, ризик у визначенні ємності та напрямків організаційного кар'єрного простору, споживчого та платіжного попиту на компетенції, рівня маневреності суб'єкта в організації, розвитку та руйнуванні кар'єри тощо).

Принцип наступності кар'єри передбачає максимальне використання кожного наступного щабля організаційної ієрархії знань, накопичених попередніх щаблях кар'єри.

Принцип оптимальності кар'єри передбачає, з одного боку, дотримання максимального терміну перебування на посаді, протягом якого працівник повністю опановує посадову позицію та перебування, понад яке на цій посаді веде до згасання конкурентних переваг, спаду трудової активності; з іншого - поєднання горизонтального переміщення з вертикальним рухом, включаючи і переміщення "вниз" на певних етапах професійної кар'єри.

Принцип Пітера говорить, що працівник, просуваючись вгору по організаційній ієрархії робіт, досягає межі рівня некомпетентності. І якщо ця некомпетентність уловлюється більшістю колег та підлеглих, то необхідне звільнення посади в зв'язку з досягненням фахівцем рівня своєї некомпетентності.

4. 3. Методи управління кар'єрою.

Наука і практика управління пропонує систему способів (методів) дії на об'єкт управління задля досягнення своєї кінцевої мети. Методи управління кар'єрою - це упорядкована діяльність щодо вибору, обґрунтування, освоєння та вдосконалення позиціонування працівника в потоці соціального життя. За змістом, з одного боку, це - сукупність цілеспрямованих дій та способів

отримання нових знань про управлінські відносини в системі управління кар'єрою, з іншого, це - методи безпосереднього управління кар'єрою, тобто сукупність способів та прийомів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління кар'єрою на соціально-економічні відносини щодо професійної та організаційної кар'єри.

Методи науки управління кар'єрою об'єднуються у дві групи: перша — загальнонаукові методи пізнання, які застосовуються практично у всіх теоретичних дослідженнях (метод наукової абстракції, логічний та історичний методи відображення дійсності у мисленні, аналіз та синтез, індукція та дедукція тощо), Другу групу утворюють спеціальні методи, що включають:

- методи збору первинної інформації (спостереження, вивчення думок, аналіз документів, інтерв'ювання, анкетування, експеримент, збір статистичних даних, оцінка працівника тощо);
- методи первинної обробки конкретних даних про управління кар'єрою (відносних та середніх величин, угруповань, індексів, ланцюгових підстановок, балансовий метод);
- методи вивчення, оцінки та узагальнення отриманої інформації з метою вироблення та прийняття управлінського рішення щодо кар'єри (системний аналіз, лінійне програмування, економіко-статистичні методи, економіко-математичне моделювання, експертиза, ймовірнісні методи тощо);
- методи стратегічного аналізу та прогнозу (методи матричного моделювання, мозкова атака, синтетичній метод, метод контрольних питань, методи колективного блокноту, морфологічний аналіз, метод Делфі тощо).

Методи безпосереднього управління кар'єрою спираються на пізнання законів розвитку соціально-трудових відносин, інтересів суб'єктів ринку праці, правові норми, що регламентують основні принципи поведінки цих суб'єктів у сфері управління кар'єрою. Серед цих методів розрізняють методи прямого та гнучкого впливу.

Методи прямого впливу дозволяють здійснювати основні функції управління кар'єрою - забезпечувати єдину спрямованість у розвитку системи управління кар'єрою - і базуються на владі, дисципліні та стягненнях. Розрізняють організаційні та розпорядчі методи прямого впливу.

Організаційні впливи на кар'єру орієнтовані на дотримання державних нормативних документів щодо кар'єри (у частині встановлення меж працездатного віку, тривалості часу здобуття професійної освіти; інституційних обмежень мобільності найманих працівників та обумовлених ними професійно-кваліфікаційних вимог до інвестицій у людський капітал; гарантій рівних можливостей роботи та навчання, а також при просуванні на посаді тощо). Вони засновані на підготовці та затвердженні внутрішніх нормативних документів, що регламентують кар'єру персоналу конкретної організації, на професійно-кваліфікаційних вимогах до працівників, які займають різні посадові позиції, на формуванні структури органів управління та цільовому плануванні.

Розпорядчі впливи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління кар'єрою, дотримання внутрішніх нормативних документів або підтримання системи управління кар'єрою в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання - видання наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, координації робіт, контролю виконання.

Методи гнучкого впливу поєднують дві групи: економічні методи та соціально-психологічні методи.

Економічні методи управління кар'єрою спрямовані на кар'єрні інтереси роботодавців та найманих працівників опосередковано через економічні фактори зовнішнього середовища (податкову систему, кредитно-фінансовий механізм країни, регіону) та внутрішнього середовища (зарплата, премії, винагороди тощо). Сюди слід віднести:

- механізми функціонування ринку праці (конкуренція, рівень зайнятості та безробіття, продуктивність праці, конкурентоспроможність працівників, середня зарплата в регіоні, доходи населення, рівень життя та ін.);
- систему матеріального заохочення та покарання (зарплата в організації, премії, доплати, надбавки);
- систему відповідальності за якість та ефективність управління кар'єрою в організації.

Соціально-психологічні способи управління кар'єрою — це система цілеспрямованих методів на професійну і організаційну кар'єру, що побудована на узгодженні інтересів роботодавця і найманих працівників задля забезпечення їхньої конструктивного взаємодії. Зазначені методи управління кар'єрою відображають суспільну необхідність соціального світу як однієї з умов готовності працівника до особистісного, професійного та посадового розвитку в процесі діяльності, а також до трудових переміщень у організації.

Як соціально-психологічні методи управління кар'єрою використовуються переговори, методи соціального нормування та соціального стимулювання, дотримання соціальної справедливості та захист інтересів працівників та інші. У цю групу методів входять також персоніфіковані засоби звернення до внутрішнього світу працівника, його особистості, інтелекту, почуттям, образам та поведінці, аби спрямувати його на освоєння та вдосконалення способу позиціонування в професійній діяльності.

Висновки

Роль та організаційний статус функції управління кар'єрою багато в чому визначаються рівнем організаційного та фінансового стану, можливостями розвитку організації, а також позицією її керівництва щодо кадрової служби загалом. Слід розрізняти чотири етапи становлення теорії та практики управління кар'єрою (кар'єрний самоменеджмент, бюрократичне управління кар'єрою, інституціоналізація управління кар'єрою, стратегічне управління кар'єрою) та три типи управління кар'єрою (кар'єрний самоменеджмент, рольове та соціальне управління кар'єрою).

Управління кар'єрою включає керівництво кар'єрою працівників та кар'єрний менеджмент. Мета кар'єрного менеджменту персоналу полягає у постановці цілей кар'єри працівників та розробці способів їх досягнення задля забезпечення організації конкурентним персоналом. Метою керівництва кар'єрою працівників є безпосереднє спонукання працівника до особистісного, професійного зростання та професійно-кваліфікаційного руху всередині організації.

Підходи до управління кар'єрою різняться залежно від важливих установок, які визначають характер та зміст аналізу, планування, організації, контролю та регулювання кар'єри. Підходами, що характеризують всі функції управління кар'єрою (аналіз, планування, організація, керівництво та контроль) у комплексі, а не окремо, є системний, ситуативний, стратегічний.

Системний підхід до управління кар'єрою передбачає розгляд об'єкта як система, що складається з багатьох взаємозалежних підсистем (елементів), що мають вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, процес у системі, зворотний зв'язок. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що керування кар'єрою визначається ситуацією. Стратегічний підхід прив'язує управління кар'єрою до довгострокових стратегій роботодавця щодо відтворення конкурентних переваг персоналу в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їхньої невизначеності у часі.

Принципи управління кар'єрою висловлюють сукупну дію ринкових законів розвитку соціально-трудових відносин і визначають напрями та характер розробки управлінських рішень з цілепокладання кар'єри, можливості реалізації цілей, перевірки їх досягнення. Систематизація принципів управління кар'єрою включає три групи принципів: загальні, особливі та поодинокі.

Наука і практика управління виробили систему способів (методів) на об'єкт управління задля досягнення кінцевої мети. У системі методів управління кар'єрою необхідно розрізняти методи науки управління кар'єрою та методи безпосереднього управління кар'єрою.

Питання для самоконтролю

1. Які й у чому особливості різних підходів до управління кар'єрою?
2. На яких рівнях організації здійснюється управління кар'єрою?
3. Які є основні етапи розвитку управління кар'єрою?
4. Охарактеризуйте основні типи управління кар'єрою.
5. Що таке принципи управління кар'єрою? Перерахуйте основні з них.
6. Які соціально-психологічні методи управління кар'єрою ви знаєте?
7. Які методи управління кар'єрою є економічними? Наведіть приклади.
8. Які методи управління кар'єрою є адміністративними методами?
9. Які методи можуть бути використані для аналізу системи управління кар'єрою, її обґрунтування, застосування?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ТЕХНОЛОГІЇ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Лекція 5.

Технології управління кар'єрою в сучасній організації

Мета вивчення теми**:** визначити сутність і спрямованість основних технологій управління кар'єрою в сучасній організації: кар'єрний маркетинг, кар'єрна логістика, кар'єрний бенчмаркінг, кар'єрна мотивація та стимулювання.

План

5. 1. Кар'єрний маркетинг.
5. 2. Кар'єрна логістика.
5. 3. Кар'єрний бенчмаркінг.
5. 4. Кар'єрна мотивація та стимулювання.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: кар'єрний маркетинг, кар'єрна логістика, кар'єрний бенчмаркінг, кар'єрна мотивація та стимулювання.

5. 1. Кар'єрний маркетинг.

Кар'єр-маркетинг — як елемент кар'єр-менеджменту, спрямований на освоєння та вдосконалення позиціонування працівника в професійній діяльності з урахуванням споживчого попиту на його компетенції (конкурентні переваги) в мінливих умовах ринку. Це розбудова, стимулювання, координування та інтегрування професійної та організаційної кар'єри з метою посилення конкурентної позиції працівника як на, так і на зовнішньому внутрішньому ринку праці та персоналу.

Завдання кар'єр-маркетингу:

- створення інформаційної бази виявлення та оцінки сприятливих чи утрудняючих умов, причин, чинників для кар'єри працівника в організації;
- розробка кар'єрної стратегії для працівника шляхом досягнення компромісу між особистими та організаційними цілями кар'єри, між конкурентоспроможністю працівника та конкурентоспроможністю персоналу;
- створення сприятливих передумов для підвищення привабливості роботодавця та компетенцій (конкурентних переваг) працівника через комунікації з цільовими (потенційними та реальними) роботодавцями.

Конкурентна позиція працівника залежно від співвідношення його індивідуальної та корпоративної конкурентоспроможності може бути домінуючою, сильною, сприятливою, надійною, слабкою, нежиттєздатною.

Таблиця 5. 1. - Види конкурентної позиції працівника

Корпоративна конкурентоспроможність працівника	*Індивідуальна конкурентоспроможність працівника*		
	низька	середня	висока
висока	надійна	сильна	домінуюча
середня	сприятлива	надійна	сильна
низька	нежиттєздатна	слабка	надійна

Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує працівнику можливість забезпечувати умови відтворення компетенції у цьому сегменті ринку праці. Сильна позиція полягає в можливості диктувати свої умови конкретному роботодавцю та впливати на конкурентне середовище. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови отримання вигідних умов досягнення цілей кар'єри. Надійною вважається позиція, що є стійкою до коливань зовнішнього ринку праці. Слабка позиція працівника в конкуренції - сегмент внутрішнього ринку праці, що має тенденцію до скорочення. І, нарешті, нежиттєздатна позиція працівника пов'язані з відсутністю можливостей перебування ринкової ніші від використання наявної компетенції.

Кар'єр-маркетинг виходить з того, що відносини роботодавця і працівників щодо кар'єри будуються на тих самих підставах, як і відносини компанії з клієнтами. Кар'єра є продуктом, який продається на ринку праці. Вибір тієї чи іншої кар'єри пов'язаний із власними цілями працівника, планами та особливостями його життєдіяльності, а також із ринковою ситуацією.

Маркетингова діяльність у сфері кар'єри є комплексом взаємозалежних етапів (рис. 5. 1).

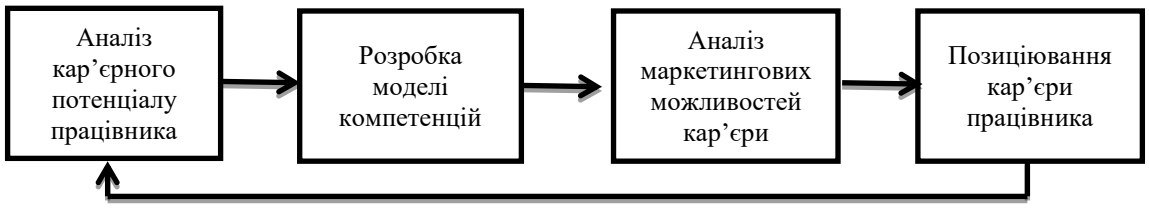


Рис. 5.1. - Загальна схема кар'єрного маркетингу

Сутність кар'єрного маркетингу як будь-якого соціально-економічного явища проявляється у таких функціях, як аналітична, прогнозна, розподільна, стимулююча та комунікативна.

Аналітична функція полягає в творчому вивченні, систематизації, узагальненні та оцінці різноманітної інформації про цілі, види, фактори, ресурсну базу кар'єри працівника та роботодавця, кар'єрний простір, ринкову ситуацію, споживчий попит на компетенції (конкурентні переваги) працівників, програми підтримки кар'єри тощо.

Прогнозна функція дозволяє виявляти та відслідковувати споживчий попит на компетенції та можливості його задоволення за допомогою кар'єри з урахуванням розвитку бізнес-технологій.

Розподільчу функцію слід розглядати як довготривалий курс дій суб'єкта, що включає аналіз можливих варіантів розміщення працівників за посадовими позиціями (робочими місцями) та розробку того чи тих з можливих варіантів, які забезпечують найкраще задоволення споживчого попиту щодо праці.

Стимулююча функція передбачає створення переконливої ціннісної пропозиції для досягнення індивідуальних та організаційних цілей кар'єри з урахуванням споживчих очікувань у кожному сегменті ринку праці.

Комунікативна функція кар'єр-маркетингу — це довготривалий курс дій суб'єкта, що передбачає цілеспрямований та комплексний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище організаційного ринку праці, що прямо чи опосередковано сприяє формуванню позитивного професійно-особистісного та статусно-рольового іміджу працівника в праці.

Принципами кар'єр-маркетингу є: орієнтація на задоволення організаційних та індивідуальних потреб у кар'єрі; використання методів традиційного маркетингу всередині організації; міжфункціональна співпраця всіх підрозділів, активна взаємодія персоналу з керівниками, клієнтами, іншими стейкхолдерами; готовність до змін.

Основним робочим документом для реалізації комплексу кар'єр-маркетингу є моделі компетенцій.

Моделі компетенцій дозволяють цілеспрямовано та системно оцінювати придатність працівника до зайняття конкретної посадової позиції, обґрунтовано проводити консультації щодо планування та розвитку кар'єри. Зазвичай у моделі компетенцій розрізняють ключові, загальні та спеціальні компетенції.

Ключові компетенції — це компетенції, які підтримують проголошену місію та цінності організації. Вони застосовні до будь-якої посади організації. Визначаючи ключові компетенції, організація чітко дає зрозуміти, які аспекти вона цінує працівників.

Загальні компетенції — це такі компетенції, які застосовуються в певній галузі професійної діяльності (наприклад, стратегічне мислення, лідерство).

Спеціальні компетенції – це компетенції, які забезпечують провадження діяльності на певному кваліфікаційному рівні (наприклад, певні технічні компетенції).

Розширена структура моделі компетенцій включає п'ять блоків:

- життєві установки та цінності працівника, які визначають рівень життєвої зрілості, активності та відповідальності;
- кар'єрні інтереси, що визначають основну спрямованість працівника в бізнес-сфері та позначають оптимальні для нього ролі: управлінця чи спеціаліста, аналітика чи комунікатора, виконавця чи підприємця, адміністратора чи інноватора;
- характеристика інтелектуальних можливостей, тобто. структури інтелекту, сильні та слабкі сторони, загального рівня інтелектуальної працездатності;
- основні мотивуючі чинники, які спонукають працівника до праці;
- особистісні якості, наприклад, схильність до лідерства, активність та товариськість, аналітичність чи емоційність, організованість, практичність чи творчий склад характеру.

5. 2. Кар'єрна логістика.

Кар'єрна логістика - це набір прийомів і процедур, що фіксують можливості оптимального узгодження організаційної кар'єри з професійною для забезпечення послідовного, планомірного, безперервного руху працівників у організаційно-стратифікованій системі розподілу праці від нижчих до вищих ступенів кваліфікації.

Мета кар'єрної логістики - регламентувати типові, найбільш раціональні послідовності трудових переміщень працівника за щаблями професійної майстерності для задоволення потреб організації у праці.

Кар'єрна логістика дозволяє вирішити такі завдання:

- створити умови для наступності в управлінні бізнесом;
- задовольняти потребу організації у висококваліфікованих працівниках;
- гарантувати відповідальність організації за професійно-кваліфікаційний та соціальний розвиток працівників;
- інформувати працівників про реальні можливості для отримання в перспективі роботи (посадової позиції), що відповідає їх інтересам та запитам;
- підвищувати поінформованість менеджменту про необхідність та можливості професійної та організаційної кар'єри;
- забезпечувати безпеку бізнесу за рахунок високого рівня взаємозамінності працівників;
- призначати на керівні позиції лояльних, перевірених працівників, які добре знають специфіку бізнесу та організації.

Слід розрізняти індивідуальну (особистісну) та організаційну кар'єрну логістику.

Індивідуальна кар'єрна логістика - персоніфікована програма побудови особистого кар'єрного простору, що стимулює прояв активності працівника у самопізнанні, розвитку здібностей, пошуку шляхів реалізації кар'єрних намірів в умовах конкуренції.

Організаційна кар'єрна логістика - вибудовування організаційного кар'єрного простору на основі досягнення та зміцнення синергетичної сумісності кар'єр спеціалізації.

Сутність кар'єрної логістики проявляється у її функціях — аналітичній, прогнозній, комунікативній.

Аналітична функція полягає у творчому вивченні, систематизації, узагальненні та оцінці різноманітної інформації про системоутворюючі елементи, фактори, індикатори (організаційного та особистого) кар'єрного простору. Прогнозна функція дозволяє зменшити невизначеність розвитку кар'єрного простору, виявити його рушійні сили та реальні можливості, протиріччя, небезпеки. Комунікативна функція передбачає цілеспрямований і комплексний вплив на зовнішнє і внутрішнє середовище організації, що прямо чи опосередковано формує уявлення про переваги кар'єри в організації.

Кар'єрна логістика ґрунтується на принципах наступності, прозорості кар'єри, максимального терміну перебування на одній посаді, динаміки функцій управління зі зміною рівня управління, моральної та матеріальної зацікавленості.

Принцип наступності кар'єри передбачає максимальне використання кожному наступної щаблі організаційної ієрархії знань, накопичених попередніх її щаблях.

Принцип прозорості кар'єри вимагає рівності умов та критеріїв для всіх кандидатів, які претендують на професійну та організаційну кар'єру, щодо освітнього рівня, стажу, професійних очікувань, ділових та особистісних якостей.

Принцип максимального терміну перебування на посаді передбачає поєднання горизонтального переміщення з вертикальним рухом, включаючи переміщення «вниз» на певних етапах професійної кар'єри.

Принцип динаміки функцій управління в міру підвищення (зменшення) рівня управління передбачає підвищення (зменшення) обсягу стратегічних функцій управління та зниження (збільшення) обсягу та ролі організаційних, оперативних функцій.

Залежно від типології системи кар'єри слід виділяти чотири основні концепції кар'єрної логістики: виробничу, продуктову, торговельну, маркетингову.

У межах виробничої концепції кар'єрної логістики (концепції професійної кар'єри) організація реалізує багатопрофільну підготовку працівників з орієнтацією на моновалентну кваліфікацію, тобто. комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, які стосуються різних професій.

Відповідно до продуктової концепції (концепції професіоналізму персоналу) роботодавці орієнтуються на такого працівника, який найбільшою мірою відповідає найвищому професійно-кваліфікаційному рівню і, тим самим, забезпечує найбільшу вигоду для організації.

Торгова концепція (концепція організаційної кар'єри працівників) спрямована активізацію трудових переміщень людських ресурсів усередині та поза організацією.

Суть маркетингової концепції полягає в створенні в організації диференційованих умов професійної та організаційної кар'єри працівників залежно від їхніх економічних цінностей.

Результатом кар'єрної логістики як елемента кар'єрного менеджменту є розробка логістичних кар'єрних ланцюжків, покликаних ув'язати можливості організаційної та професійної кар'єри із політикою розвитку бізнес-технологій. Логістичний кар'єрний ланцюжок - це оптимальний вектор кар'єри з точки зору ефективного освоєння та використання компетенцій (конкурентних переваг) працівника на благо організації. Для кожної професії розробляється типовий ланцюжок із зазначенням можливостей трудових переміщень, тимчасових інтервалів перебування працівника на тій чи іншій посаді, вимог до компетенції працівника.

5. 3. Кар'єрний бенчмаркінг.

Кар'єрний бенчмаркінг (англ, benchmarking - контрольна точка) — це систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та

високоефективних технологій, що створюють умови для професійної та організаційної кар'єри на благо суспільства.

Мета кар'єр-бенчмаркінгу — локалізація та утвердження конкурентної переваги в особистому житті та праці на основі творчого вивчення системотворчих елементів та детермінант кар'єри, кар'єр-технологій.

Залежно від суб'єкта слід розрізняти індивідуальний та організаційний кар'єр-бенчмаркінг.

Індивідуальний кар'єр-бенчмаркінг – це процес покращення професійно-особистісної та статусно-рольової позицій працівника на конкретному ринку праці на основі порівняльної оцінки його стратегії та цілей кар'єри з іншими працівниками-конкурентами.

Організаційний кар'єр-бенчмаркінг - це підвищення ефективності управління кар'єрою в організації на основі аналітичного порівняння конкурентних позицій персоналу різних підрозділів організації, а також власного персоналу з персоналом організацій-конкурентів та організацій-неконкурентів.

При виборі об'єкта бенчмаркування можливі два підходи – змістовний та структурний.

Відповідно до змістовного підходу до бенчмаркування кар'єри як об'єктів слід вибирати ті системотворні елементи управління кар'єрою, які насамперед важливі для підтримки конкурентного стану персоналу, тобто, детермінанти конкурентоспроможності людських ресурсів, а саме: сукупні інвестиції у кар'єру, вдосконалення та подовження життєвого циклу компетенції, ефективність праці.

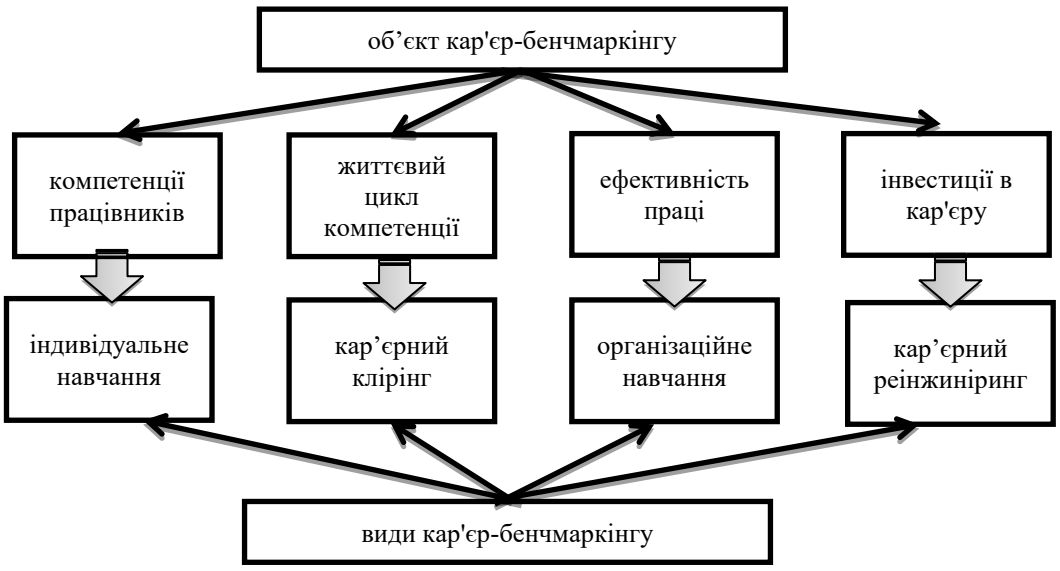


Рис. 5.2. - Зміст кар'єрного бенчмаркінгу

Як об'єкт бенчмаркування згідно зі структурним підходом можуть бути обрані чотири основні системоутворюючі елементи управління кар'єрою:

1) система кар'єри - співвідношення та підпорядкованість основних її структурних елементів: кар'єрні цілі, простір, напрями, причини, швидкість, детермінанти, організаційна ресурсна база кар'єри (потік посадових позицій, людські ресурси, інвестиції в людські ресурси, нематеріальні активи);

2) кар'єр-технології - напрямки впливу на кар'єру персоналу: профорієнтація, навчання, професійно-кваліфікаційне просування, управлінський розвиток, розвиток роботи та форм спільної трудової діяльності;

3) кар'єрний бізнес-процес - комплекс взаємопов'язаних кар'єр-технологій, які в сукупності дозволяють досягти мети управління кар'єрою;

4) організаційна структура управління кар'єрою - склад і співпідпорядкованість взаємопов'язаних ланок в управлінні кар'єрою.

Залежно від партнера з бенчмаркінгу (як джерела вихідних даних) можна виділити внутрішній кар'єрний бенчмаркінг та зовнішній.

Внутрішній кар'єрний бенчмаркінг - це бенчмаркінг, який виробляється всередині організації і спирається на порівняння систем управління кар'єрою різних підрозділів організації. Зовнішній кар'єрний бенчмаркінг включає пошук сторонніх організацій, які відомі як найкращі в управлінні кар'єрою власного персоналу.

Основними видами кар'єрного бенчмаркінгу залежно від об'єкту бенчмаркування є:

- навчання працівників: удосконалення знань, умінь навичок та установок на основі порівняння параметрів компетенцій та ефективності праці у власного персоналу з відповідними параметрами персоналу організації-конкурента та/або організації-неконкурента; виділяють два підходи до навчання - традиційний та системний (інтегроване навчання, поєднане з організаційним розвитком);
- кар'єрний кліринг, що передбачає оцінку тривалості життєвого циклу компетенцій працівників та зіставлення їх із вимогами посадових позицій;
- кар'єрний реінжиніринг, орієнтований на порівняння обсягу та структури інвестицій у кар'єру різних працівників та спільнот.

Принципи кар'єрного бенчмаркінгу аналогічні принципам загального бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимір та достовірність.

Принцип взаємності передбачає досягнення взаємозалежності та взаємодії партнерів у процесі кар'єрного бенчмаркінгу, взаємної згоди, обміну даними.

Принцип аналогії передбачає, що будь-який процес може досліджуватися з користю для справи, а результати легко перекладатися або інтерпретуватися стосовно своєї організації.

Принцип виміру виходить з того, що кар'єрний бенчмаркінг є порівнянням характеристик, досліджених, виміряних, проаналізованих у декількох інших організаціях.

Принцип достовірності зобов'язує проводити кар'єрний бенчмаркінг на основі фактичних даних, точного аналізу та вивчення системи керування кар'єрою.

5. 4. Кар'єрна мотивація та стимулювання.

У структурі кар'єри можна виділити інструментальний, мотиваційний та інсайтовий компоненти.

Інструментальний компонент - сукупність альтернативних кар'єр-технологій, що дозволяє сформувати та активізувати кар'єру, тобто. спонукати до освоєння та вдосконалення способу позиціонування працівника в організаційно-стратифікованій професійній діяльності. Кар'єрний інсайт - спонукальний компонент мотивації до кар'єри, тобто. якесь осяяння, розуміння, усвідомлення, «відчуття» кар'єри. Мотиваційний компонент — це відношення до поточного та майбутнього стану кар'єри, що впливає на використання інструментальної складової та визначає зміст та форму її використання.

Мотивація кар'єри - це сукупність цілеспрямованих дій, пов'язана з актуалізацією потреби людини щодо забезпеченні своєї конкурентності та благополуччя протягом робочого життя.

Мотивація кар'єри визначається, по-перше, сприйняттям її важливості, тобто, ступенем сприйняття людиною своєї кар'єри як щось важливого і цінного; по-друге, відповідальністю, тобто ступенем готовності людини відповідати за свою особистісно-професійну позицію та статусно-рольову; по-третє, стабільністю кар'єри, тобто, здатністю працівника змінювати систему кар'єри в мінливих обставинах і справлятися з негативними кар'єрними ситуаціями. Кар'єра, що дозволяє працівникам випробовувати всі ці три стани досить високою мірою, має високу мотивацію за рахунок самої кар'єри.

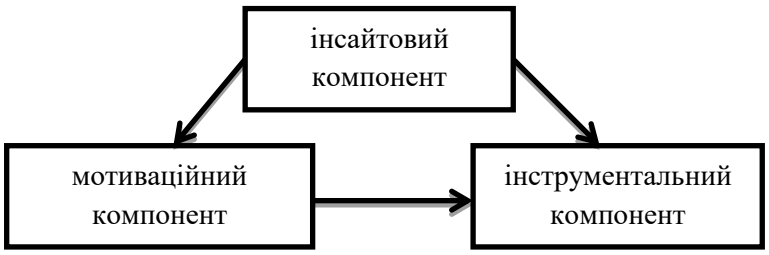


Рис. 5. 3. - Структурні складові кар'єри

По суті, мотивація кар'єри, що визначається комплексною взаємодією зовнішніх (стимулів) та внутрішніх (мотивів) факторів, дозволяє відповісти на три питання:

1) "Як йти?" (Інструмент діяльності, її ефективність);

2) «Куди йти?» (Вектор діяльності, стратегія);

3) «Навіщо йти?» (Причина діяльності, філософія).

Відповідь на запитання "Як йти?" передбачає визначення кар'єрних цінностей, що задають спрямовані в майбутнє загальні орієнтири, вектори кар'єри, визначають її сенс для працівника. Це узагальнені уявлення про кар'єру та прийнятні способи її реалізації, на основі яких людина здійснює свідомий вибір кар'єрних цілей та кар'єр-технологій. Вони мають для працівника внутрішню цінність і важливі лише йому самого.

Відповідь на запитання «Куди йти?» передбачає побудову цільової перспективи, що передбачає заходи інформаційного характеру, що забезпечують знання кар'єрних цілей всіх рівнів співробітниками організації. Кар'єрні цілі - це конкретний стан кар'єри працівника, досягнення якої є для нього бажаним і на досягнення якої спрямована його діяльність. Комплексними методами кар'єрного визначення мети визнаються метод побудови дерева цілей і метод самоаналізу кар'єри за П. Друкером, який пропонує відповісти на кілька глобальних питань у певній послідовності (див. Додаток 1).

Відповідь на запитання «Навіщо йти?» передбачає досягнення позитивної синергії взаємозв'язку індивідуальних кар'єрних цілей співробітників та цілей організації загалом.

Кар'єрне стимулювання як механізм регулювання кар'єри виконує ряд функцій:

- економічну – кар'єра працівника відповідає цілям роботодавця, а отже, спрямована на забезпечення бізнес-діяльності кваліфікованими (конкурентними) працівниками;
- соціальну – кар'єра сприяє формуванню соціальної структури організації через диференціацію статусів працівників;
- моральну – кар'єра пов'язана з формуванням моральних якостей працівників щодо неї;
- виховну – кар'єра сприяє досягненню синергії особистих, групових та організаційних потреб у кар'єрі.

Ефективна організація кар'єрного стимулювання має відповідати вимогам комплексності, диференційованості, гласності, гнучкості, справедливості, оперативності, участі найманих працівників у створенні стимулювання. Послідовне здійснення цих принципів передбачає матеріальне та соціальне стимулювання кар'єри. Мета матеріального стимулювання кар'єри — забезпечити суттєву різницю в обсязі та якості офіційно регламентованих матеріальних (грошових та негрошових) виплат та пільг за посадами та внутрішньопосадовими кваліфікаційними ступенями в організаційній ієрархії. Матеріальне стимулювання кар'єри орієнтоване на встановлення:

- співвідношення оплати праці різної якості та пільг працівникам, які виконують роботи підвищеної складності, найбільшої інтенсивності та результативності;
- схем фінансової участі (участь у прибутках, передача акцій у власність працівників);
- системи індивідуальних та колективних премій.

Соціальне стимулювання кар'єри спрямовано на підвищення привабливості кар'єри. У цьому плані важливе значення має залучення працівників управління кар'єрою. Це шлях подолання відчуження працівників від процесу результатів кар'єри, стимулювання почуття відповідальності та професійної гордості за свою кар'єру.

Висновки

Технологія управління кар'єрою, або кар'єр-технологія, постає як механізм взаємодії керівників всіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою формування готовності кожного працівника до відтворення своїх компетенцій (конкурентних переваг) з урахуванням обмежених економічних ресурсів у організації. Кар'єр-технології ясно і безумовно описують ті дії, які слід зробити щодо кар'єри відповідно до кар'єрної політики. Вони забезпечують єдиний і комплексний вплив на готовність працівників до освоєння та вдосконалення способу позиціонування працівника в професійній діяльності, включають розгорнуту систему відповідних постійних та програмних заходів.

Кар'єр-маркетинг - це вид управлінської діяльності, спрямований на вибудовування, стимулювання, координування та інтегрування професійної та організаційної кар'єр з метою посилення конкурентної позиції працівника на внутрішньому ринку праці та персоналу на зовнішньому. Сутність кар'єрного маркетингу як соціально-економічного явища проявляється у функціях аналітичної, прогнозної, комунікативної.

Кар'єрний маркетинг як елемент керівництва кар'єрою працівника включає комплекс персоніфікованих заходів для створення максимально сприятливих умов, які допомагають кожному працівнику стати більш продуктивним з урахуванням активного співвіднесення конкурентних переваг цього працівника з вимогами роботодавця. Всю різноманітну діяльність з безпосередньому керівництву кар'єрою залежно від суб'єкта можна поділити на два види: заходи саморозвитку і заходи професійної орієнтації.

Кар'єрна логістика є набором прийомів і процедур, що фіксують можливості оптимального підвищення професіоналізму (конкурентоспроможності) персоналу на ринку праці. Ґрунтується на принципах послідовності, планомірності, безперервності, наступності, прозорості кар'єри, максимального терміну перебування на одній посаді, динаміки функцій управління в міру зміни рівня управління, моральної та матеріальної зацікавленості. Метою кар'єрної логістики як елемента кар'єрного менеджменту є розробка логістичних кар'єрних ланцюжків, покликаних ув'язати можливості організаційної та професійної кар'єр.

Кар'єрний бенчмаркінг персоналу є безперервним процесом пошуку, оцінки та використання інновацій у сфері кар'єри для нарощування та включення в трудову діяльність конкурентних переваг кожного працівника. При цьому акцент робиться на пошук умов, що дозволяють знизити сукупні витрати на кар'єру працівника, удосконалити та подовжити життєвий цикл компетенції, підвищити ефективність праці. Основними видами кар'єрного бенчмаркінгу є кар'єрний реінжиніринг, кар'єрний клірінг, індивідуальне навчання, організаційне навчання.

Мотивація кар'єри — це сукупність цілеспрямованих дій щодо актуалізації потреби людини у забезпеченні своєї конкурентності та благополуччя протягом робочого життя. По суті, мотивація кар'єри, яка визначається комплексною взаємодією зовнішніх та внутрішніх факторів

(стимулів та мотивів), дозволяє відповісти на три питання: «Як йти?» (Інструмент діяльності, її ефективність); "Куди йти?" (Вектор діяльності, стратегія); «Навіщо йти?» (Причина діяльності, філософія).

Матеріальне стимулювання кар'єри орієнтоване на встановлення діапазону співвідношень оплати праці різної якості та пільг працівникам, які виконують роботи підвищеної складності, найбільшої інтенсивності та результативності, схем фінансової участі (участь у прибутках, передача акцій у власність працівників), а також системи індивідуальних та колективних премій. Соціальне стимулювання кар'єри спрямовано підвищення привабливості кар'єри.

Питання для самоконтролю

1. Що таке кар'єр-маркетинг?
2. Які функції виконує кар'єр-маркетинг?
3. Що таке кар'єрна логістика?
4. Які відомі методи логістики кар'єри персоналу?
5. Що таке стимулююча концепція управління кар'єрою?
6. Які функції виконує кар'єрна мотивація та стимулювання?
7. Що таке стимулювання кар'єри працівників? Назвіть способи стимулювання кар'єри персоналу.
8. Що таке кар'єрний бенчмаркінг?
9. У чому полягають методи кар'єр-бенчмаркінгу персоналу?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 4. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

Лекція 6.

Репутація як ресурс управління

Мета вивчення теми: з‘ясувати сутнісні характеристики репутації як соціального феномена, проаналізувати чинники формування ділової репутації організації, окреслити основні виміри ділової репутації організації.

План

6. 1. Концептуальні засади репутації.

6. 2. Репутація, авторитет, імідж.

6. 3. Чинники формування ділової репутації організації.

6. 4. Виміри ділової репутації організації.

Висновки

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: репутація, авторитет, імідж, ділова репутація, елементи ділової репутації, функції ділової репутації, виміри ділової репутації

6. 1. Концептуальні засади репутації.

Репутація як соціально-економічний феномен є результатом тривалого цивілізаційного розвитку, умовою функціонування сучасного суспільства та конкурентної ринкової економіки. Поняття «репутація» означає громадську думку про кого–небудь; думка про достоїнства або недоліки товарів, компанії-виробника тощо.

Ділова репутація - найважливіший комунікаційний інструмент культивування позитивних відносин компанії з її цільовими аудиторіями, оскільки в основі формування репутації лежить достовірна інформація, яка постійно продукується як самою компанією, так і її клієнтами, конкурентами, партнерами,

Ділова репутація - це громадська думка про організацію, показник довіри, готовності до співпраці, прийнятності її стратегії, розуміння цілей, стилю та намірів її діяльності. Категорію "ділова репутація" часто розглядають як синонім таких близьких за змістом та значенням термінів, як "бренд", "імідж", "авторитет". Але кожен із цих термінів однобічно характеризує ділову репутацію і часто використовується лише для емоційної оцінки організації

Наприклад, бренд – сукупність стійких зв'язків торгової марки компанії або її продукції зі споживачем, що створюються за допомогою реклами, фірмового стилю та (або) обслуговування; імідж – зовнішній образ, що має інформуючий чи коригуючий характер; авторитет - значущість, вплив організації. Ділова репутація – це цілісне уявлення про компанію як суб'єкт певного виду діяльності, що складається з оцінки результатів реалізації управлінських рішень з урахуванням думки стейкхолдерів на основі своєї попередньої діяльності та ймовірності своєї майбутньої поведінки.

Ділова репутація за змістом включає загальну оцінку стану організації та її кількісну міру вартості як суб'єкта ринкових відносин. Основні складові ділової репутації можуть мати неоднозначні реакції щодо прийняття чи заперечення. Це зумовлено тим, що різними контактними групами розглядаються різні чинники, що впливають на репутацію компанії: її відкритість та прозорість, динаміка розвитку, рівень корпоративного управління, можливість забезпечення необхідної норми тощо. Узагальнено основні змістовні елементи ділової репутації організації наведені в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Основні елементи ділової репутації організації

назва	зміст
етичність	організація поводиться етично, заслуговує на повагу і довіру
персонал	організація має талановитих співробітників, ставиться до них добре, є привабливою на робочому місці
фінансові показники	організація фінансово успішна, має показник рентабельності і перспективи зростання
лідерство	організація є лідером, а не послідовником, застосовує інновації
управління	організація добре керована, має високу якість управління, чітке бачення майбутнього
соціальна відповідальність	організація визнає соціальну відповідальність і підтримує хороші зв'язки
клієнто-орієнтованість	організація твердо орієнтована на своїх клієнтів
якість	організація пропонує високу якість продукції та послуг
надійність	організація відповідає за свою продукцію і послуги, забезпечує послідовне обслуговування
емоційна привабливість	це організація, де клієнт відчуває себе комфортно

Залежно від етапу розвитку організації функції репутації організації можуть бути розділені на три категорії (табл. 6. 2).

Таблиця 6. 2 – Функції репутації залежно від етапу розвитку організації

назва	зміст
розбудова	формування позитивної репутації на початковому етапі бізнесу
обслуговування	з функціональної точки зору (підтримка позитивного іміджу компанії) для компаній, які вже створені і мають хорошу репутацію
відновлення	за умов погіршення репутації відновлення як функція управління є частиною процесу репутаційного менеджменту даної організації

Кожна функція може бути використана на певному етапі розвитку організації, що має в кінцевому підсумку визначити управління репутації з огляду на унікальність кожної організації: те, що працює для однієї компанії, може не працювати для іншої. Крім зазначених вище функцій, можна ще виділити такі функції репутації.

Іміджева - вселяє довіру до організації, збільшує авторитет співпраці.

Захисна – забезпечує конкурентоспроможність на ринку, захищає від атак конкурентів, знижує ризик прояву негативного ставлення з боку громадськості в разі прорахунків.

Комерційна - за рахунок формування лояльності до організації та її продуктів забезпечується можливість запиту більш високої ціни за

пропонований товар або послугу і, отже, отримання більш високого прибутку, знижуються показники ризику, маркетингові витрати.

Ресурсна - сприяє залученню всіх видів ресурсів, зокрема нових працівників, акціонерів, інвесторів, забезпечує суспільну і державну підтримку.

Інформативна - інформує середовище про існування організації, її діяльність і виробничі можливості, роль і значущість у суспільстві і фінансових колах, забезпечує інформування про організацію потенційних бізнес-партнерів і покупців, запам'ятовування її в галузі.

6. 2. Репутація, авторитет, імідж.

Репутації як важливому атрибуту сучасного соціуму передувала така понятійна категорія, як «авторитет». Це явище з'явилося ще на зорі існування людини розумної – в епоху первісної культури - як ключовий механізм у системі функціонування ієрархічної структури первісних людських спільнот. Власне, саме слово «авторитет» (від латинського autoritas – влада, сила) тлумачиться як загальновизнана значущість, вплив або «вага», якими наділяються людина, група, громадська організація, соціальний інститут; система поглядів завдяки певним своїм якостям, перевагам, заслугам.

Авторитет позначає один з трьох найважливіших компонентів соціальної влади поряд із силою і впливом. Проте якщо сила передбачає можливість застосування насильницького примусу незважаючи на опір, то авторитет – це усталене і узаконене право ухвалювати рішення і керувати діями інших людей у різних сферах людської діяльності. Саме тому існує багато різних авторитетів: духовний, особистий, професійний, службовий тощо. Вони породжуються, з одного боку, практичною діяльністю людини, а з іншого – конкретно-історичною епохою, у якій дана людина живе.

Однак, незважаючи на зазначені відмінності, авторитети мають важливу спільну ознаку – вони не задаються апріорі. Особливо цінний внесок в аналіз ґенези авторитету в суспільстві належить видатному німецькому соціологу Максу Веберу, який здійснив порівняння культурно-історичних типів різних спільнот і виділив три відповідних їм ідеальні типи влади і пов'язаних з ними три типи авторитетів: традиційний, харизматичний, легальний.

Традиційний авторитет заснований на вірі у встановлений традиційний порядок («вічно вчорашній») і спирається на передачу історично усталених норм і цінностей культури через механізм традиції.

Харизматичний авторитет з‘являється не в стабільних суспільствах і в спокійні періоди історії, а в переломні моменти життя. Головною «силовою лінією» тут є феномен харизми (грец. Χάρισμα – «милість, божественний дар, благодать») – наділення особистості властивостями, що викликають високу повагу до неї та безумовну віру в її можливості; це - висока обдарованість, особлива привабливість.

Легальний авторитет визначається силою формальних законів суспільства. Він виникає тільки там, де є механізми і структури, які створюють усвідомлені переконання в доцільності, розумності та правильності владних

органів і передбачає існування правової свідомості і правової держави. Багато в чому традиційний і харизматичний авторитети затверджуються і підтримуються через апарат насильства держави або протодержавних утворень, репресивну функцію потестарної або політичної влади. Легальний тип авторитету підтримується силою ринкових відносин.

Поняття «авторитет» і «репутація» багато в чому є синонімами. Але з вище наведене свідчить, що феномен авторитету виникає набагато раніше, ніж явище репутації, та до того ж вони мають різну ґенезу. Відтак, репутація обов'язково включає авторитет як необхідний фундамент, «перший поверх» цього феномена.

Поняття імідж (англ. image – “образ” лат. imago – від imitari "імітувати") вбачається також як синонім репутації. Проте, спробуємо розмежувати ці поняття.

Імідж – досить поверхневе, часто штучно створене за порівняно недовгий час уявлення про об'єкт у свідомості людини завдяки відмінній інформації про компанію, різноманітній історії їхніх взаємин з організацією. Відтак, образ однієї і тієї ж компанії у різних людей формується по-різному. Імідж може не відображати глибинних економічних і соціальних характеристик компанії, особливостей її поведінки на ринку і наслідків її діяльності, часто камуфлюючи реальні принципи і методи ведення бізнесу.

Імідж можна істотно змінювати, при цьому практично нічого не змінюючи в самій компанії. Це ціннісно раціональне уявлення про об'єкт, що переважно відображає емоційне сприйняття компанії (подобається – не подобається) і може складатися без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією. Дані уявлення випливають із зіставлення всіх внутрішніх і зовнішніх ознак об'єкта, власного досвіду, а також чуток. Мета і завдання іміджу – привернення уваги до об'єкта, його ідентифікація шляхом створення сприятливого враження в широкого кола аудиторії.

Репутація – це більш зважений підхід, заснований на цілераціональних уявленнях про об'єкт, сформований загальною думкою про достоїнства і недоліки на основі реальних дій і фактів об'єкта, що випливають з практики ділової комунікації. Так, наприклад, репутація корпорації в очах професіоналів може відрізнятися від її іміджу в більш широкій аудиторії. Проте, завдання репутації схоже з тим, що вирішує імідж, – сприяти просуванню на ринок нових товарів і послуг, захищати компанію від дій конкурентів, залучати надійних партнерів.

Репутація – це динамічна характеристика поведінки компанії, що формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу. Вона складається на основі сукупності інформації про те, як і якими методами будує свою поведінку підприємницька структура в певних ситуаціях. Якщо сприятливий імідж приваблює нових партнерів і споживачів, то створювана роками репутація змушує їх залишатися вірними одного разу зробленому вибору. Її формування на основі достовірних знань і оцінок (надійний, вигідний, зручний партнер тощо) передбачає раціональний, аналітичний підхід,

часто підкріплюваний власним досвідом взаємодії. Репутація компанії більшою мірою, ніж імідж, визначає прийняття контрагентами рішення («за» чи «проти») з питання співпраці з нею в тій або іншій формі.

Імідж створюється і змінюється відносно швидко. Головним інструментом формування та коригування іміджу виступають зв'язки з громадськістю, перш за все, – рекламні та PR–компанії в ЗМІ. Стійка репутація будується значно довше, зате довше і «експлуатується». Розбудова репутації здійснюється в процесі всієї діяльності організації. Оптимальним є варіант, при якому імідж і репутація не суперечать один одному, коли імідж формується природним чином паралельно з репутацією.

Репутація є категорією суто раціональною, що формується на основі реального досвіду взаємодії цільових груп з організацією, на доказових аргументів, усвідомленому зіставленні або на оцінці авторитетних експертів. Імідж ж – поверхнева емоційна категорія, заснована на враженнях і не вимагає зважених оцінок і висновків.

Образно кажучи, імідж – це маска, репутація – те, що ховається за нею. В ідеальному бізнесі «маска» і «обличчя» покликані доповнювати і посилювати, але не суперечити один одному. Це дві сторони однієї медалі, кожна з яких виконує свою функцію і відіграє особливу роль. У силу зазначеної специфіки ці об'єкти вимагають різних підходів до управління і, зокрема, різного використання комунікацій як одного з базових важелів впливу на цільові групи.

Репутація та імідж – це специфічний товар, споживаний специфічною сукупністю людей – цільовою аудиторією. Управляти репутацією означає управляти процесом формування і коригування репутаційних та іміджевих характеристик та доведення їх до цільової аудиторії.

Вищезазначене означає, що ці поняття тісно взаємопов'язані і доповнюють один одного. Вдалий імідж, що яскраво і дохідливо підкреслює реальні гідності компанії, є невід'ємною частиною ділової репутації і теж вносить свою лепту в капіталізацію бізнесу. Як мудро зауважив Б. Баухофер, один з європейських лідерів у сфері репутаційного менеджменту, образ компанії повинен налаштувати на «світле майбутнє» свого бізнесу усе своє оточення: акціонерів, партнерів, співробітників і клієнтів.

Управління репутацією – один з найбільш гострих напрямків сучасного менеджменту. Адже жодна, навіть найблагополучніша корпорація не застрахована від скандалу. А будь-яка негативна інформація, здатна завдати істотної шкоди компанії. Сформована позитивна ділова репутація значно підсилює конкурентну спроможність організації в ринкових умовах.

6. 3. Чинники формування ділової репутації організації.

Знання факторів формування ділової репутації визначає оцінку стійкості компанії, дозволяє фіксувати момент виникнення економічної небезпеки (банкрутства, недружнього поглинання фірми тощо).

На формування "доброго імені", репутації організації впливає багато факторів. Репутаційні характеристики – це перш за все властивості ділового

характеру, що визначають надійність, професійну компетентність і грамотність у поєднанні з обов'язковістю, послідовністю в здійсненні ділових функцій і не тільки при виконанні професійних обов'язків. На репутаційні оцінки цільової аудиторії впливає і передбачуваність у діях суб'єкта репутації, і прояв його моральних, ціннісних та інших соціально значущих характеристик.

Неможливо створити собі хорошу репутацію за рахунок погіршення чужої репутації. Втрата суперником репутаційних позицій може полегшити вам завоювання ринкової ніші, але необов'язково означає автоматичного поліпшення вашої власної репутації.

Характеристики репутації значно ближче до реальних якостей аналізованого об'єкта, ніж, наприклад, характеристика іміджу або вигляду. Вони є похідними від базових, сутнісних уявлень компанії про свою місію і бачення місця і призначення в суспільстві.

Корпоративне бачення (Visionary Companies) – це ідеал, загальні цінності, яких прагне організація. Корпоративне бачення формулюється коротко, повинно бути однаково привабливим як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії і тим самим сприяє створенню сприятливої атмосфери і досягненню успіху. Так, бачення компанії Уолта Діснея (Walt Disney) звучить: "Зробити людей щасливими". Для компанії Fujitsu - це "За допомогою технології можна досягти того, про що мріє людство".

Корпоративна місія (Corporate Mission). На відміну від бачення корпоративна місія більш конкретизована. Часто, будучи орієнтованою на зовнішню аудиторію або конкурентів, вона включає цілі або завдання: "Нашими основними завданнями є, по-перше, всебічно сприяти індивідуальному і професійного розвитку наших членів і, по-друге, формувати та популяризувати наукові та етичні принципи в області маркетингу (American Marketing Association). Це суспільно значимий статус, соціальна роль організації. Як стратегічний інструмент місія ідентифікує цільовий ринок і широко визначає бізнес, або основну діяльність підприємства. Місія дозволяє персоналу і керівникам поглянути на діяльність організації з висоти пташиного польоту, що необхідно для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Крім того, корпоративна місія відіграє важливу комунікаційну роль як внутрішню, так і зовнішню, виконує функцію інформування акціонерів, постачальників, споживачів тощо. Ознаками вдало сформульованої корпоративної місії можна вважати: по-перше, наявність фінішної лінії досягнення поставленої мети; по-друге, її амбітність і при цьому реальність; по-третє, часову обмеженість для реального здійснення робітниками за своє життя.

Корпоративне бачення і місія можуть викладатися на перших сторінках річного звіту, у виступах керівників, у офіційних документах організації ("Виклад бачення", "Заява про цілі і завдання", "Виклад місії", Кредо або Хартія. Тощо).

*Концепція управління репутації***.** Орієнтується на "саморозповсюдження" інформаційного продукту, адресованого цільовій аудиторії. Репутаційні

характеристики повинні бути цікавими, викликати бажання поділитися інформацією далі по ланцюжку соціальних контактів. Репутаційні характеристики повинні бути достатніми для створення цілісного образу суб'єкта репутації.

*Корпоративний статус***.** Як одна з інтегрованих репутаційних характеристик спирається на проголошені цінності і передбачає: порядність, чесність, досконаліть, автентичність, відповідальність, дбайливе ставлення до соціально-культурних ідеалів тощо.

Корпоративна ідентифікація. Це – трансляція громадськості візуальних та інших характеристик організації, що відрізняє її від інших: логотип, шрифт, колір; друкована продукція з корпоративними символами; продукція з фірмовими знаками та упаковкою; внутрішній і зовнішній дизайн будівель; фірмові бланки та форми фірмових знакових комунікацій; оформлені з фірмовими символами сайти в Інтернеті; звіти та аналітичні записки, що містять елементи фірмової ідентифікації тощо. О1тотожнюється з усім, що робить організацію унікальною, вбирає в себе її історію, філософію і духовні цінності. Це важливий, стратегічний атрибут, що необхідно планувати і прогнозувати.

Репутаційні інвестиції. Сьогодні керівники багатьох компаній усвідомлюють важливість корпоративної репутації для досягнення стратегічних цілей компанії і в першу чергу – для залучення інвестицій і підвищення ринкової вартості. Компанії повинні інвестувати в репутацію не тільки коли їхня репутація страждає, але і тоді, коли в компанії все добре, щоб потім мати можливість у разі кризи скористатися тим, що встигли накопичити.

Носії репутації. Для формування в компанії позитивної репутації важливо висвітлити аспект її роботи, що викликає найбільшу довіру стратегічно важливих для компанії груп. А оскільки таких груп, як правило, багато, то і варіантів репутацій у компанії може бути кілька. І хоча однорідність репутації дозволяє оптимізувати витрати й зусилля, розпорошувати ресурси компанії на одночасну роботу з усіма стейкхолдерами не має сенсу. Потрібно визначити стратегічну значимість тієї чи іншої групи і ефективно працювати над формуванням бажаної репутації в очах обраних груп.

6. 4. Виміри ділової репутації організації.

Корпоративна репутація в основному складається з наступних шести характеристик, які беруться до уваги цільовими групами при складанні стійкої думки про компанію.

1. *Емоційна привабливість*. Цей фактор важливий для компаній, що пропонують товари широкого вжитку або професійні послуги. У першому випадку рішення про покупку часто приймається при першому погляді на продукцію, коли в пам'яті починають спливати обривки інформації і відчуттів, пов'язаних якимось чином з цією продукцією. Причому їхня правдивість і обґрунтованість абсолютно не важливі – головне, щоб людина довіряла цим відчуттям.

Покупець послуги відчує її результат, як правило, не відразу, а через деякий час, а заплатити за послугу він повинен вже зараз. У такій ситуації покупець завжди шукає хоч якусь ознаку «порядності» або «непорядності» даної компанії, щоб зробити правильний вибір. І такою ознакою може стати будь-яка дрібниця, що не обов'язково безпосередньо стосується послуг компанії: тон голосу, враження від офісу, побачена напередодні інформація в Інтернеті або почута від «перевіреної людини», розмова співробітників, впевнених, що їх ніхто не чує, загальне відчуття від контакту з компанією.

2. *Якість продукції*. Сьогодні компанія, що випускає неякісну продукцію, просто приречена.

3. *Відносини з партнерами*. Сюди входять як зовнішні партнери і постачальники, так і співробітники компанії. Останні, після роботи, стають частиною зовнішнього світу, у якому про компанію говорять і пишуть оточуючі їх люди. Роль відносин із зовнішніми партнерами важко переоцінити, враховуючи те, що постачальники і партнери, як правило, знайомі з тією стороною компанії, яка не висвітлюється в рекламі і рідко – у спілкуванні з клієнтами та ЗМІ. Компанії, які не приділяють достатньо уваги роботі із зовнішніми партнерами, фактично закладають у власну репутацію «бомбу уповільненої дії», оскільки в разі погіршення або розриву відносин скривдженим партнерам буде що «розповісти» про компанію.

Якщо компанія не працює з кінцевими споживачами, її співробітники і партнери відіграють тим не менш важливішу роль у формуванні її репутації. На ринках, що розвиваються, особливо цінується вміння виконати зобов'язання в умовах нестабільності і вийти з нестандартних ситуацій з прибутком або хоча б найменшими втратами. Адже рішення про закупівлі приймається не однією людиною і передбачає значні витрати і довгострокове співробітництво. Від якості такої співпраці залежить робота компанії-покупця продукції або послуг. Ступінь ризику в такому випадку повинний бути мінімальним. Якщо ж реальне ставлення співробітників і партнерів до продукції компанії не відповідає задекларованим, це неодмінно передається кінцевим споживачам і мінімізує ефект від зусиль з просування компанії.

4. *Репутація керівництва*. Керівник або власник компанії незалежно від реального рівня повноважень сприймається громадськістю як «особа і совість» цієї компанії. Тобто всі рішення і вчинки цієї людини незмінно впливають на ставлення до продукції і до компанії загалом. Дослідження свідчать, що більшість бізнес-структур втрачає 2/3 робочого часу (а значить, і використовуваних за цей час ресурсів) виключно через неефективно працюючий персонал, часто внаслідок недостатньо налаштованого зв'язку з керівництвом, недовіри або навіть страху перед ним. У компаніях, де співробітники зацікавлені в спільному успіху і повністю довіряють своїм керівникам, подібні втрати мінімальні.

5. *Соціальна відповідальність*. Соціальна відповідальність бізнесу входить у сферу пріоритетів компаній. Суспільні очікування від соціального внеску бізнесменів досить високі. Сьогодні безсистемна благодійність (надання

грошей без з'ясування деталей їхнього використання і вимоги звіту за підсумками проекту) починає поступатися місцем програмами соціальної відповідальності. Для забезпечення ефективності громадських ініціатив та закріплення репутації соціально відповідального бізнесу важливо підходити до витрат на соціальні потреби як до інвестицій: знайти тих, кому вони потрібні, вивчити потреби, розробити план співпраці, звітності та висвітлення результатів.

6. *Фінансові показники.* Бізнес, який не заробляє – не бізнес за визначенням. І той факт, що справи в компанії йдуть успішно, безсумнівно, впливає на її репутацію. Особливо, якщо фінансові показники є ключовою характеристикою або основою репутації компанії, як, на приклад, у банків, інвестиційних фондів та інших фінансових структур. Здатність підтримувати стабільний ринковий рівень свідчить про фінансовий стан компанії та її уміння вести справи. Водночас наявність вражаючих фінансових результатів роботи компаній на ринках, що розвиваються, часто є далеко не результатом ефективного підходу до ведення справ, а наслідком необхідних зв'язків і отриманих на основі преференцій.

Фінансова стабільність – здатність компанії ефективно функціонувати за умов ринкового середовища, що досягається за допомогою взаємозалежних багатофакторних складових і підтримується різними джерелами фінансових ресурсів, достатній обсяг яких дозволить своєчасно забезпечити розширене відтворення на інноваційній основі і тим самим сприятиме зміцненню ділової репутації компанії.

Репутаційні характеристики не можна намагатися насильно нав'язати цільовій аудиторії. Споживачі очікують конкретних характеристик від об'єкта репутації. Вони часом приписують йому й деякі очікувані характеристики, якими насправді він не володіє, або ж ці характеристики мають більш низький або більш високий рівень.

Висновки

Ділова репутація - це громадська думка про організацію, показник довіри, готовності до співпраці, прийнятності її стратегії, розуміння цілей, стилю та намірів її діяльності. Ділова репутація за змістом включає загальну оцінку стану організації та її кількісну міру вартості як суб'єкта ринкових відносин.

Залежно від етапу розвитку організації функції ділової репутації можуть бути визначені, як: розбудова; обслуговування; відновлення. Крім зазначених ділова репутація також виконує іміджеву, захисну, комерційну, ресурсну та інформативну функції.

Поняття «авторитет» і «репутація» багато в чому є синонімами. Але феномен авторитету виникає набагато раніше, ніж явище репутації, та до того ж вони мають різну ґенезу. Репутація обов'язково включає авторитет як необхідний фундамент, «перший поверх» цього феномена.

Репутація є категорією суто раціональною, що формується на основі реального досвіду взаємодії цільових груп з організацією, на доказових

аргументів, усвідомленому зіставленні або на оцінці авторитетних експертів. Імідж ж – поверхнева емоційна категорія, заснована на враженнях і не вимагає зважених оцінок і висновків. Імідж поєднує як реальні властивості об'єкту, так і неіснуючі, приписувані; на відміну від репутації, орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість.

На формування "доброго імені", репутації організації впливає багато факторів. Серед них основними є концепція управління репутації, базові, сутнісні уявлення компанії про свою місію і бачення, суспільний статус та ідентифікацію. Репутаційні характеристики – це перш за все властивості ділового характеру, що визначають надійність, професійну компетентність і грамотність у поєднанні з обов'язковістю, послідовністю в здійсненні ділових функцій і не тільки при виконанні професійних обов'язків.

Корпоративна репутація в основному складається з наступних шести характеристик, які беруться до уваги цільовими групами при складанні стійкої думки про компанію: моральність, емоційна привабливість, якість продукції, відносини з партнерами, соціальна відповідальність, клієнто-орієнтованість.

Питання для самоконтролю

1. Що означає поняття «ділова репутація»?
2. Які функції виконує ділова репутація?
3. Як пов'язані поняття «репутація» і «авторитет»?
4. Які типи авторитету визначив Макс Вебер?
5. Що є спільним і що відрізняє репутацію та імідж?
6. Які чинники впливають на формування ділової репутації організації?
7. Які характеристики ділової репутації значущі для цільових груп?

Лекція 7.
Ділова репутація як нематеріальний актив компанії

Мета вивчення теми: з‘ясувати сутність ділової репутації як складової символічного капіталу; проаналізувати гудвіл як кількісну міру вартості компанії та методи його оцінки; розглянути поняття цільової аудиторії ділової репутації та її класифікації.

План

7. 1. Ділова репутація як складова символічного капіталу.
7. 2. Гудвіл як елемент ділової репутації.
7. 3. Методи оцінки гудвілу.
7. 4. Цільові аудиторії ділової репутації.

Висновки

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: символічний капітал, гудвіл, методи оцінки гудвілу, цільова аудиторія ділової репутації.

7. 1. Ділова репутація як складова символічного капіталу.

Актуалізація теми ділової репутації сьогодні зумовлена зміною парадигми бізнесу в умовах інформаційного суспільства. У результаті бурхливого розвитку інформаційно–комунікаційних технологій сучасні масові комунікації тісно пов'язані з багатьма аспектами соціальної діяльності та мають вирішальний вплив на громадську думку, світогляд і систему цінностей будь-якого суспільства. Репутація як засіб комунікації сама формується і розвивається за допомогою засобів масової інформації.

У цьому плані корисно дослідження П'єр Бурдьє, французького соціолога і філософа, представника постструктуралізма. Аналізуючи фактори впливу на мотиви і дії людей, він запропонував таку класифікацію видів влади і капіталу: економічний, культурний, соціальний, символічний. Саме символічний капітал переважно й представляє феномени репутації і авторитету. Серед факторів символічного капіталу, на думку автора, - ім'я, популярність, престиж, соціальний статус. Це свого роду кредит довіри до власника цього капіталу з боку суспільства. Якщо демонструвати і нарощувати цей капітал, можна конвертувати його в економічний і соціальний капітали, тобто досягти матеріального успіху і визнання.

Фахівці в сфері PR і консалтингу активно використовують цей принцип конвертації капіталів. Оскільки головне поле їхньої роботи – масові комунікації, які здійснюють зв'язок між соціальними суб'єктами, важливо виявити спільні інтереси і уявлення, що панують у суспільстві і тим самим досягти взаєморозуміння. Як відомо, ще з XIX століття завдяки Джефферсону ця діяльність отримала назву “public relations” (“зв'язки з громадськістю”). Саме PR–комунікації відіграють ключову роль у формуванні авторитету та репутації, а PR–фахівці за допомогою комунікаційних технологій працюють над створенням позитивної ділової репутації компанії, яка надалі конвертуватиметься в успішний бізнес.

Глобалізація також суттєво впливає на розвиток ділової репутації. Загальна логіка глобалізаційних процесів призводить до наступної ситуації: глобалізація ринків у міжнародному масштабі зумовлює зміну галузевих структур економіки з подальшою сегментацією ринків і неминучою сегментацією ЗМІ. Згідно нової парадигми бізнесу ринкова вартість успішної компанії визначається не тільки і не стільки її матеріальними активами, а сумою матеріальних і нематеріальних активів на балансі компанії.

Як наслідок, вартість компанії може бути набагато більше, ніж вартість її матеріальних активів за рахунок частки нематеріальних, найважливішою з яких якраз і є ділова репутація. Ділова репутація акумулює цілий комплекс конкурентних переваг, що дозволяють забезпечити для компанії стабільність у складних ринкових умовах.

По-перше, психологічні переваги. Позитивна репутація викликає довіру, і за умов невизначеності стає орієнтиром, що додає додаткову психологічну цінність продукції або компанії.

По-друге, маркетингові переваги: збереження і розширення кола лояльних клієнтів; полегшення просування нових продуктів і брендів; спрощення входження в нові регіони; скорочення витрат на рекламу; підвищення ефективності рекламних кампаній.

По-третє, ринкові переваги: залучення вигідних ділових партнерів; зростання авторитету в діловому співтоваристві; визнання в професійній спільноті; інтерес інвесторів, пільгове кредитування; стабільна конкурентна перевага; стійкість під час криз.

По-четверте, соціальні переваги: позитивна громадська думка; авторитет у владних і державних структурах; перевага при отриманні держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах.

По-п'яте, корпоративні переваги: зростання ефективності праці; підвищення лояльності співробітників; згуртування колективу; залучення більш кваліфікованих фахівців; висока мотивація співробітників.



Рис. 7. 1. – Піраміда формування репутації в бізнесі

Довіра до компанії надає особливу психологічну цінність її продукції. Саме на цій основі існує і активно використовується механізм брендування. Суть бренду саме в цьому і полягає: виробляється товар або послуга, але люди купують щастя, красу, успіх, мрію або престиж.

Ділова репутація - це результат інтелектуальної діяльності, індивідуалізації підприємства як юридичної особи. Відмінна особливість ділової репутації у тому, що вона не існує поза організації; її не можна відчужувати, враховувати чи розпоряджатися окремо від компанії. Незважаючи на те, що ділова репутація – невідчужуване майно, її вартісний показник багато в чому має умовний характер. Її неможливо передати чи продати, як, наприклад, бренд. Тому ділова репутація стає об'єктом урахування лише під час купівлі-продажу, злиття чи поглинання компаній як майнових комплексів.

Ще Вільфред Парето вказав, що переваги доброго імені компанії (товару, послуги) можуть бути описані законом 20/80, згідно з яким 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль дають 20% результату. Якщо говорити про маркетинг, то 20% лояльних клієнтів приносять компанії 80% прибутку. В основі лояльності споживачів лежить відданість бренду. А описані вище переваги ділової репутації конвертуються в додаткові грошові потоки, що призводить до капіталізації бізнесу. Відтак, ділова репутація - це, передусім, економічна категорія, цілком відчутна, виражена в грошових одиницях ціна, яку можна і потрібно підраховувати, щоб, зокрема, дізнатися про економічну ефективність позитивної ділової репутації або витрат на неї.

7. 2. Гудвіл як елемент ділової репутації.

Щоб підрахувати вартість ділової репутації, необхідно скористатися поняттям «гудвіл» (goodwill). Це по суті – кількісна міра вартості компанії, оцінка набору активів, яка може бути визначена лише внаслідок продажу всієї сукупності активів як цілісного майнового комплексу у вигляді різниці між ринковою ціною компанії та балансовою вартістю її активів.

Згідно зі стандартами, уточненими в 1991 р Американським товариством оцінювачів (American Society of Appraisers, ASA), у поняття "гудвіл" входять наступні складові: престиж і авторитет компанії; популярність компанії; велика база лояльних клієнтів; перевірена мережу постачальників і ділових партнерів; місцезнаходження; номенклатура виробленої продукції; впізнаваність торгової марки; відпрацьовані канали збуту продукції.

Серед важливих властивостей гудвілу доцільно виокремити наступні:

– безпосередньо залежить від наявності в організації будь-якої переваги, що забезпечує прибутки, які перевищують середній рівень галузі;

– невід'ємний від конкретного бізнесу, не можна передати на тимчасове використання або продати як товарний знак; має цінність лише у контексті конкретної компанії, тобто у єдності зі всіма її складовими частинами (майном, капіталом, менеджментом тощо);

– властивості його складових не дозволяють чітко ідентифікувати його межі;

–враховується лише при угоді купівлі-продажу компанії.

Гудвіл як елемент ділової репутації та ринковий індикатор фінансового стану компанії може бути позитивною або негативною величиною. Позитивне значення гудвілу (goodwill) означає, що фінансовий аналітик (або ринок) вважає, що вартість компанії вище за величину її власного капіталу (чистих активів), негативне (badwill) – що вартість компанії нижче за сумарну вартість активів та зобов'язань цієї компанії. Нульова репутація зазвичай властива компаніям, які щойно вийшли на ринок і не встигли сформувати думку про себе.

Табл. 7. 1. - Порівняльний аналіз понять «ділова репутація» и «гудвіл»

критерій аналізу	*ділова репутація*	*гудвіл*
визначення	об'єктивно сформована і підтверджена практикою сукупність ціннісних переконань та раціональних думок про організацію та її продукти, що сформувалися в осіб на основі отриманої інформації, особистого досвіду взаємодії або опосередкованих контактів	нематеріальний актив, що є майбутніми економічними вигодами, які є результатом інших активів, придбаних при об'єднанні бізнесу, що не ідентифікуються і не визнаються окремо
ступінь відображення сутнісних якостей організації	комплексне поняття, що містить кількісні та якісні характеристики організації	кількісний, вартісний захід інвестиційних очікувань нового власника організації
основа формування	формується на основі комплексу кількісних та якісних характеристик діяльності організації	формується на основі аналізу ділової репутації та уявлень інвестора про перспективи організації
засади формування	заснована на реальних, сутнісних якостях та особливостях діяльності організації, продемонстрованих раніше	змішана підстава: реальні досягнення організації та заплановані заходи щодо підвищення вартості бізнесу
об'єктивність (суб'єктивність) сприйняття	представляє узагальнену думку безлічі осіб, які мають контакти з організацією	представляє суб'єктивне рішення конкретної особи – власника
раціональність/ ірраціональність оцінки	передбачає раціональне (якісне) та ірраціональне (емоційне) сприйняття діяльності організації	суворий математичний розрахунок та економічне обґрунтування рішення
ступінь достовірності	загалом відповідає реальному стану справ організації	включає поточний стан справ і прогнозні зміни ситуації
спрямованість впливу на клієнтів	працює на утримання наявних клієнтів і на залучення нових	переважно орієнтований на залучення майбутніх клієнтів
зв'язок із перетвореннями організації	з непрямими інфраструктурними перетвореннями організації (створення дочірніх організацій)	із стратегічними інфраструктурними перетвореннями організації (зміна форми власності, організаційно-правової форми)
зв'язок із практичною діяльністю організації	підтверджується практичною взаємодією з організацією	підтверджується змішаною практичною взаємодією та інсайдерською інформацією
час формування	формується з моменту реєстрації організації та функціонує до моменту її ліквідації	виникає в момент укладання угоди купівлі-продажу (злиття-поглинання)
час і повнота втрати (амортизації)	втрачається «поаспектно» протягом терміну діяльності організації або одномоментно у разі значних негативних інформаційних повідомлень	щорічно тестується на знецінення
роль ЗМІ у формуванні	формується в процесі практичної діяльності, що відображається у ЗМІ	залежить від типу угоди, відкритості інформації про неї у ЗМІ, інтересів власників

можливість застосування кількісних вимірів	за певними характеристиками репутації можлива кількісна оцінка (рейтинги, соціологічні опитування)	є різні бухгалтерські та економічні способи оцінки

У разі виникнення негативної ділової репутації (badwill) різницю між ринковою та вартістю придбання фірми, даний актив розглядається як дохід майбутніх періодів. Серед причин виникнення негативної ділової репутації: заниження величини зобов'язань, завищення величини активів, очікувані в майбутньому збитки від роботи компанії. Негативне значення може бути наслідком знецінення цінних паперів, коли ринкова вартість акцій компанії стає нижчою від їхньої балансової вартості. Бедвіл характеризує низьку рентабельність щодо аналогічних підприємств галузі, у зв'язку з чим вартість підприємства оцінюється нижче вартості його майна.

Будь-яка успішно працююча компанія повинна мати позитивний гудвіл, щоб не стати об'єктом поглинання з метою розпродажу її активів частинами. Позитивна ділова репутація стає важливим знаряддям зміцнення позицій компанії, оскільки дозволяє їй мати певні конкурентні переваги на ринках праці, капіталу, ресурсів, цінних паперів та завдяки цьому генерувати додаткові доходи. Вона не тільки полегшує доступ компанії до різних ресурсів (кредитних, матеріальних, фінансових тощо), але й забезпечує надійний зовнішній захист інтересів компанії, впливає на обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи, можна сказати, що гудвіл – це різниця між ціною матеріальних активів компанії, виставлених на продаж і ціною її придбання. Наприклад, американські оцінювачі включають у поняття "гудвіл": престиж і авторитет компанії, популярність компанії, велику базу лояльних клієнтів, перевірену мережу постачальників і ділових партнерів, географічне місцезнаходження, номенклатуру виробленої продукції, впізнаваність торгової марки, відпрацьовані канали збуту продукції.

7. 3. Методи оцінки гудвілу.

Гудвіл - важлива і виключно ринкова категорія, одна з найбільш показових критеріїв оцінки результатів роботи компанії з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Розрахунок величини гудвілу на ринкових цінах характеризується волатильністю, тобто. його величина змінюється залежно від коливань цін, курсів валют, інфляції та інших макроекономічних показників. Однак найістотніші зміни в оцінку гудвілу вносять ринкові очікування щодо конкретної компанії.

Найголовніше, що сучасні міжнародні стандарти бухгалтерської звітності враховують гудвіл окремим рядком у балансі. Це дозволяє стверджувати, що частка ділової репутації в оцінці вартості відомих міжнародних західних компаній досягає 80%.

Найбільш часто потреба оцінювати гудвіл виникає під час купівлі-продажу підприємства. Бізнес – це не тільки обліковані на балансі основні засоби та інше майно, але і вміле керування раціональною організаційно-господарською структурою, постійні покупці, відпрацьована логістика,

встановлені ділові зв'язки, навчений персонал і багато іншого, що в сукупності і дає стабільний дохід. Саме тому власник бізнесу зацікавлений отримати за нього більше, ніж сумарна оцінка матеріальних активів підприємства. Покупець, у свою чергу, природно, бажає знати, за що він платить гроші, якщо йому пропонують ціну, що набагато перевищує вартість матеріальних бізнес-активів.

На сьогодні існують різні методи розрахунку гудвілу, які використовуються для оцінки величини позитивної ділової репутації. Експерти сперечаються, який з цих методів є найбільш адекватним, універсальним і надійним.

Метод експертних оцінок полягає у складанні експертної думки про рейтинги ділової репутації різних компаній. Як правило, такі рейтинги становлять авторитетні незалежні агенції. Недоліком даного методу є його суб'єктивність, а також низька поінформованість про нюанси діяльності компанії, її прихований потенціал, який іноді можуть оцінити лише власники компанії.

Метод соціологічних опитувань передбачає аналіз думки співробітників, акціонерів, інвесторів, аналітиків, споживачів продукції, ЗМІ щодо організації. Вважається, що готовність споживачів користуватися послугами цієї компанії є основним змістом репутації. Така відданість і визначає вартість гудвілу, а оцінка є найвірнішою, інші методи здатні лише уточнити ситуацію. Можуть також допомогти в оцінці вартості гудвілу різні рейтингові методи оцінки компанії, які складають шановні незалежні організації.

Однак, цей метод не дозволяє дати кількісну інформацію про вартість гудвілу. До того ж думка людей може бути дуже суб'єктивною і далекою від дійсності, що ставить під сумнів доречність використання даного методу при оцінці вартості гудвілу. Ще одним недоліком даного методу є витрати часу та сил на отримання даних та їхню обробку.

Кількісні методи можуть дати достовірнішу вартісну оцінку ділової репутації організації. До них відносяться такі.

Нормативно-бухгалтерський метод представлений, по-перше, бухгалтерським методом, згідно якого гудвіл розраховується як арифметична різниця між вартістю придбання і балансової вартості активів. Серед суттєвих недоліків цього методу є неідентифікованість гудвіла від банальної переплати. Даний метод унеможливлює участь у створенні внутрішньої корпоративної репутації.

По-друге, затратним методом, який заснований на врахуванні витрат на підготовку та використання ділової репутації. Включає витрати на навчання персоналу, впровадження управлінських, маркетингових та інших технологій. Однак, не всі витрати призводять до створення нового нематеріального активу – ділової репутації. Є також витрати, які формують гудвіл опосередковано. Тому не можуть бути повністю віднесені на створення гудвіла, а списати їх пропорційно той чи іншій базі не вважається можливим.

Метод надлишкових прибутків був викладений Л. Ретелем у 1924 р., а для оцінки гудвілу був представлений Податковим управлінням та введений Міністерством фінансів у США. Це - основний метод для оцінки ділової репутації, або гудвілу, заснований на передумові про те, що надлишковий прибуток приносять підприємству не відображені в балансі нематеріальні активи, що забезпечують дохідність на активи та на власний капітал вище за середньогалузевий рівень. Метод передбачає пряме зіставлення рівнів прибутковості оцінюваного підприємства та інших підприємств-аналогів галузі з наступною капіталізацією тієї частини різниці між ними, яка не пояснюється впливом активів, що ідентифікуються.

Недолік методу в тому, що він не є універсальним, так як підприємство може і не отримувати надлишкового доходу, але при цьому все ж таки мати гудвіл. З іншого боку, корпорація може мати надлишковий дохід, який не пов'язаний безпосередньо з діловою репутацією компанії, не настільки тривалий час.

Метод оцінки як різниця між вартістю компанії, визначеною з використанням доходного підходу, та вартістю активів за балансом (або чистих активів, якщо із застосуванням прибуткового підходу оцінювалася вартість акціонерного капіталу).

Метод оцінки на основі ринкових аналогів може застосовуватися при використанні бази даних про купівлі та продажі компаній за галузями. Величина перевищення вартості продажу над активами може бути взята за основу вартості гудвілу компанії, що оцінюється. Проте, як відомо, такої статистики поки що немає.

Аналітичний метод оцінки ділової репутації, або покомпонентний аналіз. Перевага: при його застосуванні вказується внутрішнє походження ділової репутації, проте цей метод складний для аналізу та розрахунку. Крім того, необхідно мати на увазі, що деякі елементи мають вартість лише у тому випадку, коли вони об'єднані. Адже й сама ділова репутація перш за все є синтетичним показником.

Витратний, або майновий, метод враховує всі витрати, які будуть потрібні на створення аналогічної компанії. Цей метод добре себе виправдовує, коли йдеться про капіталомісткі виробництва з великою часткою матеріальних активів. Якщо ж компанії мають велику частку нематеріальних активів у структурі балансу, даний метод себе виправдовує набагато гірше.

Прибутковий метод заснований на прогнозі майбутніх грошових доходів і можливих ризиків. Чистий грошовий потік – це різниця між надходженням і відтоком грошей за певний проміжок часу. Великий плюс цього методу у тому, що для будь-якого інвестора або покупця поточна прибутковість бізнесу – один з головних критеріїв оцінки бізнесу. Слабкою стороною є те, що не завжди можна спрогнозувати ринкову ситуацію навіть у короткостроковій перспективі.

Оцінка ділової репутації за допомогою показника ділової активності найчастіше використовується для оцінки комерційних підприємств. Зазвичай показником ділової активності виступає обсяг продажів (як правило, за останні

три роки), до якого застосовують коефіцієнт-множник для оцінки ділової репутації. Проте оцінювати ділові активи, виходячи лише з обсягу продажу, досить ризиковано, тому оцінювач обов'язково має поцікавитися фінансовими результатами підприємства.

7. 4. Цільові аудиторії ділової репутації.

При розгляді позитивної ділової репутації організації важливо враховувати, що вона не може бути бездоганною в очах всіх без винятку, оскільки не існує універсального набору достоїнств, що задовольняють відразу всіх. Можна говорити лише про репутацію конкретної людини або компанії, що склалася на певному сегменті ринку з певною категорією споживачів. Ось чому при розбудові репутації необхідно сегментувати соціальні групи і визначити різні набори індивідуальних цінностей і авторитетів, притаманних кожній з них. Тільки після цього доцільно транслювати на певну цільову групу той набір якостей і переваг даного об'єкта, який буде сприйнятий аудиторією позитивно.

Репутація компанії – це розгорнутий комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про компанію, сформований на основі об'єктивних параметрів компанії, що мають значення для цільових аудиторій.

Так, на думку Грема Даулінга, автора дослідження «Репутація фірми: створення, управління та оцінювання ефективності», імідж є набором відчуттів цільових груп щодо компанії, а репутація – «ціннісні характеристики і думки, що викликаються корпоративним іміджем і комплексом доступних до спостереження дій і рішень компанії». Автор запропонував чотири найважливіші групи цільових аудиторій.

Нормативні групи. Вони встановлюють для діяльності організації загальні закони і правила, а також роблять оцінку цієї діяльності. До цієї групи належать урядові установи, органи влади, регулюючі органи, громадські організації, ділові та професійні об'єднання. Зараз, наприклад, одними з найважливіших нормативних організацій для світової економіки є міжнародні рейтингові агентства (Standard and Poors, Moody's.). Це – ключові інституції для ефективного функціонування світовій економіки. Нормативні групи існують і всередині організацій. Наприклад, рада директорів керує діяльністю компанії. Тому, завоювавши прихильність цієї соціальної групи, можна розраховувати, що надійний фундамент ділової репутації даної компанії закладений.

Функціональні групи безпосередньо впливають на всі аспекти повсякденної діяльності організації, сприяють розвитку виробництва та поліпшення обслуговування клієнтів. Такі групи включають всіх, з ким організації доводиться стикатися кожен день: співробітники, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації, рекламні та маркетингові агентства, юридичні та консалтингові фірми. Саме вони формують громадську думку про компанію з подальшим поширенням серед всієї ділової спільноти. Ключовою функціональною групою є співробітники, оскільки саме від них залежить як ефективність роботи компанії, так і її репутація.

Дифузні групи виявляють інтерес до організації у зв'язку із захистом прав інших членів суспільства, для яких важливі такі поняття, як свобода інформації, захист довкілля, рівні можливості для працевлаштування, становище соціально незахищених громадян тощо. Йдеться про широку громадськість, що представляє інтереси різних верств населення, серед яких чимало потенційних клієнтів компанії за умов довіри до неї. Дуже важливими представниками дифузної групи є журналісти, оскільки саме вони у вирішальній мірі формують громадську думку. Якщо в організації немає позитивних комунікацій зі ЗМІ, то їй навряд чи вдасться створити собі міцну репутацію.

Споживачі – представляють вкрай важливу частину цільових аудиторій. Однак, завоювати їхню довіру досить складно через їхню неоднорідність. Маркетологи стверджують, що споживачі купують у організацій не товари або послуги, а вирішення своїх проблем і задоволення своїх потреб. Це означає, що різні групи споживачів бажають отримати від організації різні варіанти реалізації своїх домагань, тому її репутація для кожної групи споживачів своя.

Складні переплетення комунікацій та інформаційних потоків в суспільстві неминуче породжують велику різноманітність багато в чому суперечливих думок цільових аудиторій про компанію. Для кожної з цільових груп потрібно знайти свої, особливі аргументи на користь діяльності організації, які зміцнювали її авторитет. Саме тому при побудові ефективних комунікацій з різними цільовими аудиторіями потрібно виявити компоненти репутації та визначити рівень їхнього впливу на ті чи інші соціальні групи. Найважливіші компоненти репутації – це фінансові, ринкові, корпоративні, соціальні.

Фінансові елементи мають вирішальний вплив на репутацію компанії в очах представників нормативних і функціональних груп. Хоча і для представників дифузних груп вони теж важливі. Держструктури, банкіри, інвестори, працівники, постачальники приділяють підвищену увагу таким показникам роботи компанії, як її фінансова стабільність, рентабельність, платоспроможність, надійність, прибутковість.

Ринкові елементи формують ставлення споживачів до компанії. Для споживача як представника ключової цільової групи головним фактором є перевірена часом якість продукції і послуг. Прихильність споживачів до того чи іншого бренду свідчить про стабільну позитивну репутацію виробника. Як стверджував Ф. Котлер, «бренд є сховищем довіри, значимість якого зростає в міру того, як множиться купівельний вибір».

Корпоративні елементи визначають як зовнішню, так і внутрішню сторони репутації. Функціональні групи, і в першу чергу співробітники компанії, є важливою цільовою аудиторією, так як, з одного боку, вони є творцями і носіями репутації організації, з іншого, – її активними користувачами. Практично всі елементи корпоративної культури визначають репутацію компанії не тільки в очах своїх співробітників, але і представників інших функціональних груп.

Соціальні елементи значно впливають на авторитет сучасної компанії, оскільки її життєдіяльність безпосередньо залежить від комунікації з широкими суспільними колами: банками, інвесторами, партнерами, акціонерами, клієнтами, постачальниками, муніципальними і державними органами влади, представниками ЗМІ, споживачами, представниками громадянського суспільства. Головний сенс соціальних компонентів репутації – демонстрація соціальної відповідальності бізнесу перед зовнішніми цільовими аудиторіями.

Висновки

Згідно нової парадигми бізнесу ринкова вартість успішної компанії визначається не тільки і не стільки її матеріальними активами, а сумою матеріальних і нематеріальних активів на балансі компанії. Як наслідок, вартість компанії може бути набагато більше, ніж вартість її матеріальних активів за рахунок частки нематеріальних, найважливішою з яких якраз і є ділова репутація.

Ділова репутація - це результат інтелектуальної діяльності, індивідуалізації підприємства як юридичної особи. Відмінна особливість ділової репутації у тому, що вона не існує поза організації; її не можна відчужувати, враховувати чи розпоряджатися окремо від компанії.

Гудвіл (goodwill) - важлива і виключно ринкова категорія, одна з найбільш показових критеріїв оцінки результатів роботи компанії з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Як елемент ділової репутації та ринковий індикатор фінансового стану компанії гудвіл може бути позитивною або негативною величиною. Позитивне значення гудвілу означає, що фінансовий аналітик (або ринок) вважає, що вартість компанії вище за величину її власного капіталу (чистих активів), негативне (badwill) – що вартість компанії нижче за сумарну вартість активів та зобов'язань цієї компанії. Нульова репутація зазвичай властива компаніям, які щойно вийшли на ринок і не встигли сформувати думку про себе.

Для оцінки величини позитивної ділової репутації використовуються методи експертних оцінок і соціологічних опитувань, а також ціла низка кількісних методів: нормативно-бухгалтерський метод, метод надлишкових прибутків, метод оцінки на основі ринкових аналогів, покомпонентний аналіз та інші.

Цільова аудиторії ділової репутації – це сукупність людей, обрана за певними ознаками, на яку організація орієнтує свій продукт або послугу, а також рекламні заходи; група людей, зацікавлена в продукті компанії та інформації про нього. Репутація компанії – це розгорнутий комплекс оціночних уявлень цільових аудиторій про компанію, сформований на основі об'єктивних параметрів компанії, що мають значення для цільових аудиторій.

Найважливішими групами цільових аудиторій вважаються нормативні, функціональні, дифузні і споживачі. Для кожної з цільових груп потрібно знайти свої, особливі аргументи на користь діяльності організації, які зміцнювали її авторитет. Саме тому при побудові ефективних комунікацій з

різними цільовими аудиторіями потрібно виявити компоненти репутації та визначити рівень їхнього впливу на ті чи інші соціальні групи. Найбільш значущі компоненти репутації – це фінансові, ринкові, корпоративні і соціальні.

Питання для самоконтролю

1. Що означає закон 20/80?
2. Розкрийте сутність репутації як засобу комунікації.
3. Чому репутація вважається нематеріальним активом корпорації?
4. Що означає поняття goodwill як елемент ділової репутації?
5. Які є методи розрахунку goodwill?
6. Охарактеризуйте кількісні методи розрахунку goodwil?
7. Які є цільові аудиторії репутаційного менеджменту?
8. З яких компонентів складається зміст ділової репутації?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 5. ТЕХНОЛОГІЇ І ЗАСОБИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

Лекція 8.

Технології управління діловою репутацією

Мета вивчення теми: визначити основні технології управління діловою репутацією і проаналізувати напрями діяльності PR-фахівця при розбудові позитивних двосторонніх комунікацій з цільовими аудиторіями.

План

8. 1. Взаємодія зі ЗМІ (MR).

8. 2. Взаємодія з державними структурами і владою (GR)

8. 3. Взаємодія з інвесторами (IR).

Висновки

Питання для самоконтролю

Перелік ключових термінів: комунікаційна програма, зв‘язки зі ЗМІ (MR), зв‘язки з державними структурами і владою (GR), зв‘язки з інвесторами (IR).

8. 1. Взаємодія зі ЗМІ (Media Relations - MR).

Управління діловою репутацією – це управління інформаційним простором навколо організації. Незважаючи на те, що в сучасному світі існує величезна кількість каналів комунікації, ЗМІ залишаються найвпливовішим джерелом інформації, а отже, найважливішим інструментом формування ділової репутації. Водночас ЗМІ – одна з ключових цільових аудиторій репутаційного менеджменту, з якою необхідно вибудовувати довгострокові ефективні комунікації. MR – mediarelations як особливий розділ PR включає комунікаційні технології, що гарантують компанії постійну присутність у інформаційному просторі. Плідна робота можлива за умов стабільних двосторонніх відносин журналіст – PR-фахівець. Для цього необхідно, щоб кожна сторона чітко розуміла і усвідомлювала потреби, цілі, завдання обох сторін взаємодії. І журналіст, і PR-фахівець є учасниками медійного бізнесу. Вони працюють з інформацією та людьми, використовуючи конкретні комунікаційні технології з метою впливу на громадську думку.

Можна сформулювати кілька етапів, необхідних для вибудовування довгострокових дружніх відносин з журналістами:

– створення пулу ключових журналістів з цільових видань, що пишуть на потрібну тематику;

– створення пулу журналістів, які проявляють стабільний інтерес до організації, як дружній, так і негативний;

– встановлення з журналістами особистих довірчих контактів, з особливою увагою до авторів негативних публікацій;

– забезпечення журналістам ключових видань ексклюзивною інформацією, організація для них інтерв'ю з першими особами компанії;

– відкритість і готовність до діалогу з представниками ЗМІ, оперативне та кваліфіковане реагування на їхні запити.

Прес-службі необхідно регулярно проводити різні прес-заходи, що демонструють відкритість компанії і до того ж є гарним інформаційним приводом. При цьому важливо розуміти, який захід для преси виявиться найбільш ефективним у кожній конкретній ситуації. Розглянемо основні види прес-заходів.

Найчастіше використовуються такі їхні різновиди: прес—конференція, брифінг, прес-ланч, прес-тур, прес-клуб. Ініціювати публікації можливо не тільки шляхом організації прес-заходів. Дуже часто це завдання вирішують шляхом розсилки прес-релізів або Social media release. Це взагалі рутинна і стандартна робота прес-служб організації або фахівця з управління репутацією. Більш просунутою технологією, ніж написання різних PR-текстів і розміщення їх на сторінках різноманітних видань, є підготовка копірайтером компанії гібридних текстів, які одночасно несуть PR-потенціал і вирішують завдання з формування або корекції ділової репутації.

Найпоширеніші формати таких текстів такі.

1. Infotainment: Information (інформація) + entertainment (розвага): комерційна інформація подається у вигляді розважального тексту, збудливого цікавість читача і відволікаючого від комерційної забарвлення статті. Близько половини матеріалів ЗМІ містять саме такі публікації.

2. Informercial: Information (інформація) + commercial (оплачена публікація): стаття несе значущу для читачів інформацію, як правило, це розповідь про важливу соціальну проблему, вирішити яку береться певна компанія. Зазвичай від її імені виступає керівник або експерт. Оскільки смисловий акцент зроблений на суті проблеми, згадка про компанії не виглядає рекламою.

3. Advertorials: Advertising (реклама) + editorial (редакційна стаття): рекламний, або PR-текст, що подається як редакційний матеріал, тим самим підвищуючи довіру читачів. Ці тексти зазвичай мають рекламне оформлення (оригінальний макет, ілюстрації, фотографії) і розміщуються на платній основі як у самому виданні, так і в спеціальних барвистих вкладках-додатках.

4. Success story (історія успіху): використовується, коли інформаційним приводом є позитивний досвід вирішення конкретної проблеми, актуальної для всіх. Такі кейси охоче публікують ділові та спеціалізовані видання, оскільки ці матеріали несуть освітній аспект, а видання як би допомагає своїм читачам, які стикаються з подібними проблемами і ситуаціями. У свою чергу, компанія, що виступає героєм публікації, нарощує свій репутаційний капітал.

5. By liner (авторська колонка): авторами є відомі популярні журналісти. Бай-лайнер іноді тільки підписує текст, готується ж він PR-відділом компанії. Однак зоряне авторство статті підвищує довіру до опублікованої інформації.

6. Q & A. Questions and answers ("запитання – відповідь"): формат публікації є не просто фактичний матеріал, поданий у зручній для сприйняття формі, але й ефективний ресурс впливу на громадську думку, оскільки створює у читача ілюзію інтерактивності. І хоча питання зазвичай вигадуються тими ж людьми, які готують відповіді на них, такий текст, тим не менш, підвищує

довіру до розміщеної в ньому інформації, навіть незважаючи на її рекламний характер.

Кілька зауважень щодо необхідних елементів, які обов'язково повинні бути в публікації, що готує копірайтер для якого-небудь ЗМІ: по-перше, помітний заголовок; по-друге, інтрига або конфлікт у сюжеті; по-третє, протиставлення негативним фактам; по-четверте, стриманість у викладі, відсутність ейфорії і хвалебного тону. Узагальнюючи, зазначимо, що алгоритм роботи зі ЗМІ може бути представлений так: визначення цільових аудиторій, формування пулу цільових ЗМІ, вибір формату публікацій.

8. 2. Взаємодія з державними структурами і владою (Government Relations - GR).

Будь-яка компанія для успішного розвитку потребує розбудову ефективно працюючих комунікацій з державними структурами і владою, оскільки вони є, з одного боку, найважливішою цільовою аудиторією ділової репутації, а з іншого боку – діловим партнером, оскільки держава нерідко виступає в ролі великого покупця товарів або послуг. Сьогодні цю сферу діяльності в галузі зв'язків з громадськістю прийнято називати government relations (GR), причому з урахуванням значного впливу держави на бізнес актуальність GR постійно зростає.

Об'єктами GR є виконавча і законодавча гілки влади. До основних завдань GR-комунікації можна віднести такі: вплив на рішення влади (внесення змін до законодавства, отримання тих чи інших преференцій, податкових пільг тощо); підвищення популярності завдяки взаємодії з органами влади; участь у тендерах, отримання держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах як демонстрація соціальної відповідальності бізнесу.

Роботу в галузі GR можна розглядати як один з напрямків репутаційної стратегії компанії. Проте слід враховувати, що при цьому вона має свою специфіку, оскільки орієнтована на вузьку, "кулуарну" аудиторію і часто не є публічною. Більш того, як тільки звернення лобістів компанії до високопоставлених чиновників стає надбанням гласності, подальші можливості вирішення завдань через владні структури стають обмеженими. Це й зрозуміло – покровителі компанії можуть бути запідозрені в надмірній лояльності до неї.

Практично у всіх великих компаніях створені окремі департаменти по зв'язках з державними структурами. Особливо активні і численні GR-департаменти в компаніях, у яких:

– діяльність безпосередньо залежить від контролюючих та дозвільних органів (отримання ліцензій, сертифікатів, квот, проходження регулярних перевірок тощо);

– діяльність пов'язана з ресурсами, які контролює держава (земля, природні копалини, вода тощо);

– постачальники продуктів і послуг за держзамовленнями;

– найбільші і містоутворюючі компанії регіону, що є "донорами";

– лідери національного рівня, чия діяльність проходить на очах у держави і громадськості;

– компанії з державною участю.

Отже, GR-департаменти компаній покликані вирішувати такі ключові завдання:

– забезпечення системного характеру взаємодії з органами влади та держструктурами;

– зміцнення авторитету і впливовості компанії в держструктурах;

– забезпечення преференцій і державних замовлень для компанії;

– моніторинг діяльності органів державної влади та прогнозування їхнього впливу на компанію;

– визначення та аналіз потреб компанії в сфері взаємодії з органами державної влади;

– вплив на органи державної влади з метою внесення змін до законодавства у сфері взаємодії держави і бізнесу, суспільства і бізнесу.

Останнє завдання безпосередньо пов'язано з підприємницьким лобізмом (не плутати з політичним лобізмом), який є однією з технологій government relations. Кінцевою метою є збільшення доходу підприємства шляхом отримання певних конкурентних переваг. Переговірниками виступають фахівці, які вміють домовитися з урахуванням балансу інтересів обох сторін. GR-консультант зазвичай виступає як референт першої особи, що відповідає за взаємодію з держорганами. Представники цієї групи фахівців формують програму GR-комунікації і її бюджет, проводять моніторинг інформаційного простору, своєчасно інформують керівництво компанії про зміни в законодавстві, складають необхідні документи. Менеджер стежить за тим, щоб всі прийняті компанією і держорганами зобов'язання виконувалися обома сторонами. Він, як і консультант, складає бюджет і контролює його виконання, крім того, він відповідає за своєчасну оплату компанією накладених на неї штрафів, надання в держоргани необхідних документів та довідок за їхніми запитами.

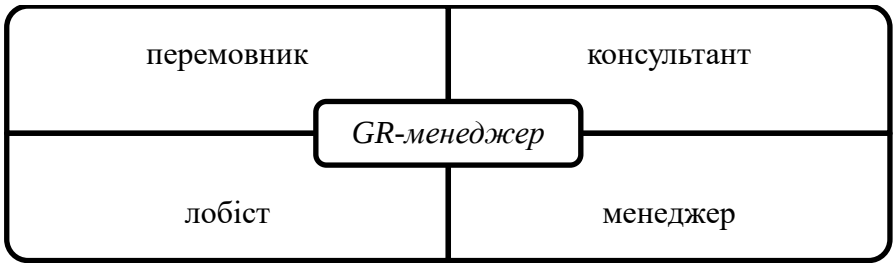


Рис. 8.1 – Спеціалізація GR-менеджерів

Лобіст – це "своя людина" у держструктурі. Як правило, серед таких фахівців існує вузька спеціалізація, наприклад, лобісти ринку нерухомості, металургії, "автолобісти" тощо.

У багатьох країнах подібні законодавчі акти існують і серйозно протидіють корупції. Приміром, у США все лобістські організації зобов'язані два рази на рік здавати звіти з розкриттям інформації про те, які у них були

клієнти за цей період, які роботи були виконані і які суми за них отримані. Якщо компанія укладає договір про лобіювання своїх інтересів з кожною з профільних американських організацій, відомості про це розміщуються на відповідному сайті і стають доступними широкому загалу.

У Великобританії протилежний підхід. Тут вважають, що контролювати треба не лобістів, а тих, за допомогою кого лобіюють. У зв'язку з цим діє ряд законів, регулюючих діяльність самої влади. Зокрема, чиновників зобов'язують декларувати всі отримані подарунки вартістю понад 20 фунтів стерлінгів.

При виборі комунікаційних технологій GR важливо дотримуватися головного принципу: щоб вирішити завдання за допомогою залучення влади, бізнес має взяти участь у значимому для держструктур проєкті або самостійно запропонувати такий варіант співпраці, який дозволить чиновнику вирішити власні завдання. Публічні методи впливу на представників влади відрізняються великою прозорістю, що позитивно позначається на репутації компанії. Як основний партнер тут виступають ЗМІ, які традиційно використовуються як інструмент впливу, а іноді й тиску на відповідні аудиторії. За допомогою публікацій, що формують потрібну для компанії громадську думку, можна змусити державу ухвалювати необхідні для бізнесу рішення.

Прикладом безпосереднього впливу на владу через ЗМІ служать так звані "відкриті листи", які публікуються в масових газетах або журналах. Дана комунікаційна технологія ставить завданням привернути увагу громадськості до існуючої проблеми, яка позиціонується як гостра і соціально значуща, і, тим самим, стимулювати чиновника, до якого звернений лист, на вирішення даного питання. Обов'язковою умовою дієвості даної технології є публічність чиновника, для якого громадська думка є вирішальним чинником. Ще одним важливим елементом публічного лобіювання можна вважати створення події, що є цікавим інформаційним приводом для ЗМІ: конкурс або спортивне змагання, благодійна акція або святкова хода. Головна мета подібних заходів – донести до держави і громадськості певні послання від бізнесу.

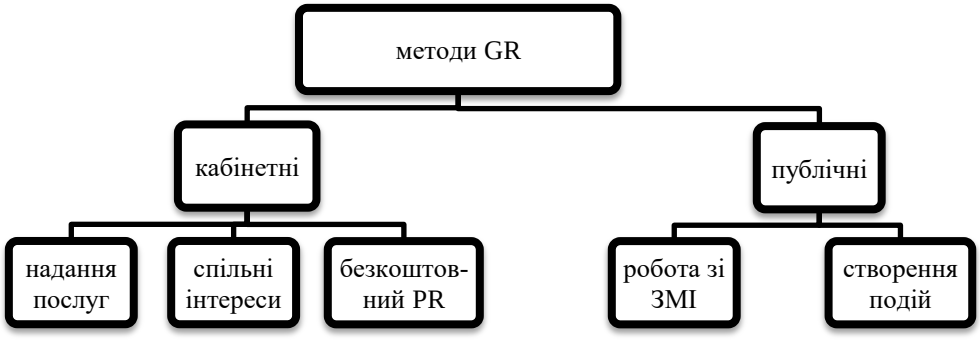


Рис. 8.2 – Методи впливу засобами GR

Кабінетні GR-технології мають непублічний характер і вимагають делікатності та суто індивідуального підходу до чиновника. Досвідчений парламентер повинен розташувати до себе співрозмовника шляхом пошуку спільних інтересів і можливостей, бути йому корисним. Вельми прихильно ставляться представники органів влади до поліпшення свого іміджу, тому охоче

використовують можливість підвищити свою популярність і зміцнити вплив. Достатньо запросити чиновника на прес-конференцію, яку влаштовує компанія, а після чого організувати його інтерв'ю з кількома ключовими виданнями.

На практиці, як правило, використовуються обидва методи роботи. Важливим інструментом у діалозі з владою можуть стати громадські організації, передусім ділові асоціації. З їхньою допомогою GR-фахівець, у якого не вистачає власних ресурсів, може вибудувати цілісну систему взаємодії структури: компанія – бізнес – асоціація – влада. Ділові асоціації в цьому випадку створюють такий механізм вирішення комерційних проблем, при якому доступ до ухвалення владного рішення не залежить від ресурсних можливостей окремої компанії.

Існує ще один ефективний інструмент GR-комунікації – громадські та ділові організації. Головна перевага ділових спільнот – можливість діяти на основі подання консолідованих інтересів її учасників, тобто надавати своєму голосу велику значимість за рахунок достатньої ваги її членів. По суті, за асоціаціями закріплюється роль посередника в переговорах влади і бізнесу.

Об’єднавшись у асоціацію, організації ставлять перед собою різні завдання: донести до владних органів справжній стан справ у своєму секторі ринку, вплинути на ухвалені владою рішення тощо. При цьому в разі невдачі або невигідного іміджу асоціації удар приймає на себе асоціація як така, у той час як конкретна компанія не несе репутаційних втрат.

Професійний GR-фахівець повинен не тільки знати впливові бізнес-асоціації, а й уміти використовувати їхній репутаційний ресурс.

Існує наступна спеціалізація GR-менеджерів: парламентер, лобіст, консультант, менеджер. Лобіст – це людина, яка має відмінні зв'язки в держструктурах і використовує їх для отримання переваг для свого клієнта. Менеджер – стежить за тим, щоб всі прийняті компанією і державними органами зобов'язання виконувалися обома сторонами. Він складає бюджет GR-заходів і контролює його виконання, надає всі матеріали, необхідні держструктурам. Парламентер – це людина, яка може вести ефективні переговори з представниками державних органів завдяки, як правило, особистому знайомству з чиновниками. Головне завдання переговірника – домогтися збалансування інтересів обох сторін. Консультант – зазвичай виступає як референт першої особи компанії і займається питаннями взаємодії з держорганами.

8. 3. Взаємодія з інвесторами (Investor Relations - IR).

Будь-яка компанія, що динамічно розвивається, потребує постійного притоку інвестицій. Тому підвищення її інвестиційної привабливості – одне з найважливіших завдань. Реалізацією таких завдань займається спеціальний напрямок PR-InvestorRelations. По суті, IR-фахівці теж займаються управлінням репутації компанії, при цьому їхнє основне завдання і цільова аудиторія – залучення інвестицій і інвестиційні кола. Однак не слід думати, що виконання цих завдань можливо за допомогою традиційних PR-технологій. Інвесторів не

цікавлять гучні слова і красиві картинки презентацій, їм важливі відкритість організації і вільний доступ до інформації про неї.

Порівняння PR - і IR-технології дозволяє виокремити спільне – робота в інформаційному просторі, здійснення зовнішніх комунікацій, отримання зворотного зв'язку. Щодо відмінностей, то PR використовує всю інформацію про компанію, комунікації з усіма ключовими аудиторіями для сприйняття компанії суспільством в цілому. Водночас IR використовує стратегічну, управлінську, фінансову інформацію про компанію, забезпечує комунікації з інвестиційними колами (інвестиційними банками, аналітиками, учасниками ринку цінних паперів, гравцями на фондовій біржі, акціонерами, емітентами) для сприйняття компанії з боку інвестиційної спільноти.

IR спрямовані на розбудову взаємовигідних відносин з інвесторами, аналітиками і брокерами задля підвищення ринкової вартості акцій компанії. Головним завданням є своєчасне, повне і достовірне інформування інвесторів про ключові факти діяльності компанії шляхом своєчасного інформування про ключові корпоративні події.

Окреслимо основні напрямки комунікаційної політики IR-служби. По-перше, формування і постійне розширення бази іноземних інвесторів. По-друге, підтримка попиту на акції компанії з боку потенційних інвесторів. По-третє, підвищення популярності і зростання обізнаності цільових аудиторій щодо компанії. По-четверте, встановлення та підтримка особистих контактів з інвесторами та інвестиційними аналітиками. По-п'яте, оперативне реагування на погіршення інвестиційної ситуації та інформування про це керівництва. По-шосте, ефективна взаємодія з керівництвом компанії задля їхнього усвідомлення важливості IR-менеджменту.

Конкретні заходи, що зазвичай реалізують IR-служби для досягнення своїх завдань, – різноманітні. Це і підготовка та презентація фінансової моделі компанії як невід'ємної частини фінансової складової репутації. Це і розсилка IR-релізів.

Також підтримка корпоративного сайту, де обов'язково має бути розділ, присвячений акціонерам та інвесторам. Ця частина повинна мати англомовну версію. Презентації – щоквартальні, піврічні та річні матеріали про інвестиційну, виробничо-господарську діяльності компанії. Надійний інструмент зміцнення репутації компанії – інвестиційні конференції, організовані найбільшими світовими та вітчизняними інвестиційними банками. Вельми корисні сніданки топ-менеджменту компанії з представниками інвестиційної спільноти.

Висновки

Сучасні канали комунікації ЗМІ залишаються найвпливовішим джерелом інформації, а значить, найважливішим інструментом формування ділової репутації. ЗМІ – одна з ключових цільових аудиторій репутаційного менеджменту, з якою необхідно вибудовувати довгострокові ефективні комунікації. Взаємодія зі ЗМІ - один з напрямків репутаційної стратегії

компанії, що включає комунікаційні технології, які гарантують компанії постійну присутність у інформаційному просторі з метою впливу на громадську думку. Алгоритм роботи зі ЗМІ: визначення цільових аудиторій, формування пулу цільових ЗМІ, вибір формату публікацій. Для постійної підтримки інтересу до організації, важливо регулярно проводити різні прес-заходи, що демонструють відкритість компанії.

Успішне функціонування компанії потребує розбудови ефективно працюючих комунікацій з державними структурами і владою як найважливішою цільовою аудиторією ділової репутації. Тому взаємодія з державними структурами та владою - один з напрямків репутаційної стратегії компанії, об'єктами якої є виконавча і законодавча гілки влади; серед основних завдань: вплив на рішення влади (внесення змін до законодавства, отримання тих чи інших преференцій, податкових пільг тощо); підвищення популярності завдяки взаємодії з органами влади; участь у тендерах, отримання держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах як демонстрація соціальної відповідальності бізнесу. Важливий інструмент GR-комунікацій – громадські та ділові організації. Підприємницький лобізм – це одна з технологій GR. Його завданням є збільшення доходу підприємства шляхом отримання ним певних конкурентних переваг.

Динамічний розвиток компанії передбачає її інвестиційну привабливість, що є завданням спеціального напрямку репутаційної стратегії компанії – InvestorRelations, що спрямований на проведення публічних інформаційних та аналітичних заходів з метою формування і постійного розширення бази інвесторів; підтримки попиту на акції компанії з боку потенційних інвесторів; підвищення популярності і зростання обізнаності про компанію в цільових аудиторій. Встановлення ефективних зв'язків з акціонерами, інвесторами, фінансовими аналітиками, інвестиційними банками, владними структурами, кредиторами забезпечується, зокрема шляхом PR-супроводу приватизації, злиттів, поглинань, реструктуризацій, додаткових емісій, зміни структури власності, а також під час проведення зборів акціонерів, підготовки квартальних і річних звітів, залучення кредитів.

Питання для самоконтролю

1. Чому ЗМІ є ключовою цільовою аудиторією репутаційного менеджменту?
2. Розкрийте цілі, завдання і спрямованість Media Relations.
3. Які етапи необхідні для розбудови довгострокових дружніх відносин зі ЗМІ?
4. Які існують види прес-заходів?
5. Які є цілі і завдання комунікаційної політики IR-служби?
6. Які є цілі, завдання, об'єкти GR-менеджерів?
7. Що таке підприємницький лобізм як сфера репутаційного менеджменту?
8. Які є методи впливу засобами GR?

Лекція 9.
Інформаційно-комунікаційний інструментарій управління репутації.

Мета вивчення теми: проаналізувати найбільш значущі інформаційні технології формування ділової репутації; визначити алгоритм проведення репутаційного, інформаційного і комунікаційного аудиту організації; окреслити сутність та спрямованість інформаційної політики організації.

План

9. 1. Інформаційна політика і комунікаційна програма організації.
9. 2. Репутаційний, інформаційний і комунікаційний аудит.
9. 3. Репутаційні стратегії.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів: репутаційний аудит, інформаційний і комунікаційний аудит, репутаційні стратегії, інформаційна політика організації.

9. 1. Інформаційна політика і комунікаційна програма організації.

Головний принцип інформаційної політики – забезпечити повноцінність і рівнодоступність інформації всім стейкхолдерам: акціонерам, регулюючим і наглядовим органам, співробітникам, представникам ЗМІ, фінансовим колам і інвесторам, громадським організаціям тощо. Відтак, необхідно визначити, яку форму комунікації можна вважати найбільш ефективною для зміцнення авторитету компанії. Як уже не раз зазначалося, PR – це особлива функція управління, яка сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння і співпраці між організацією і соціумом, а також допомагає керівництву організації бути поінформованим про думку і вчасно реагувати на неї.

Технології зв'язків з громадськістю організовують вільний обмін інформацією, на основі якого і формується ділова репутація учасників ринку. Отже, всі комунікаційні технології по зміцненню репутації будуть ефективні тільки в тому випадку, якщо вони будуть здійснюватися засобами PR.

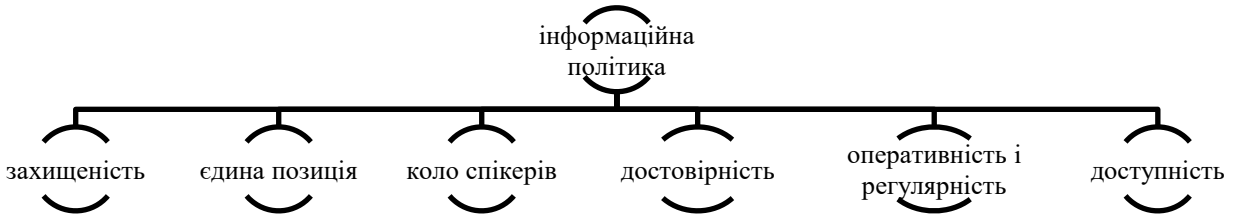


Рис. 9.1 - Основні характеристики інформаційної політики

Окремо доцільно зупинитися на такому понятті, як паблісіті (від англ. Publicity – публічність, гласність) – популярність кого-небудь або чого-небудь. Паблісіті створюється за допомогою поширення інформації про об'єкт потрібними каналами. Це позитивна популярність організації, її керівництва та

персоналу, формована з використанням ЗМІ. Для того щоб позитивна ділова репутація компанії залишалася стабільним довгостроковим активом, необхідні реальні практичні дії та досягнення організації і правильне, своєчасне інформування про це.

При розробці інформаційної політики враховуються всі аспекти життєдіяльності організації, починаючи з регламентації доступу співробітників до конфіденційної інформації і закінчуючи системою взаємодії зі ЗМІ.

Фахівець з репутаційного менеджменту повинен вміти вибрати з великого числа комунікаційних технологій найбільш ефективні для конкретної організації, ділова репутація якої складається з особливих характеристик і компонентів, для роботи з якими потрібні цілком певні канали комунікації. Саме вони є основою комунікаційної програми з управління репутацією. Це конкретний план дій, який повинен привести до реалізації головної стратегічної мети – капіталізації бізнесу.

Розробка комунікаційної програми – творчий процес (див. Додаток 4). Водночас у репутаційному менеджменті існують цілком стандартні, багаторазово випробувані професійні підходи і методи, що гарантують успіх. Професіоналу з управління репутацією потрібно органічно поєднати креативні компоненти своєї діяльності з технологічними. Для вирішення такого непростого завдання належить пройти такі етапи (рис. 9.2).

Розглянемо дану схему докладно. Формулювання стратегічних цілей і завдань компанії неможливо без участі власників бізнесу та топ-менеджменту, тільки вони можуть дати найбільш точну і повну інформацію про цілі і завдання свого бізнесу. Отримати ці відомості можна шляхом проведення комунікаційного аудиту, про який докладно розповідалося раніше.



Рис. 9.2 – Етапи розробки комунікаційної програми

Далі необхідно визначити, якою репутацією володіє організація, які комунікаційні розриви не дозволяють їй поліпшити свій образ в очах цільових аудиторій. Результати комунікаційного та репутаційного аудиту стають основою для розробки репутаційної стратегії компанії, що передбачає опис цільових аудиторій і їхні очікування, формування образу компанії на основі цих очікувань. Для найбільш точної трансляції ключових повідомлень про компанію визначаються основні параметри інформаційної політики: основні канали комунікації, пули ЗМІ, формати публікацій. Нарешті, вибираються основні репутаційні технології, що допомагають зміцнювати авторитет у зовнішніх і внутрішніх аудиторіях. Особливості та можливості таких технологій докладно розглянуті вище.

Після того, як комунікаційна програма складена, необхідно приступити до її реалізації. Для успішної роботи в цьому напрямку знадобиться докладний план-графік робіт, що визначає види заходів і терміни їхнього виконання.

9. 2. Репутаційний, інформаційний і комунікаційний аудит.

Будь-які дії, будь-яка комунікація, так чи інакше стосуються компанії і впливають на її репутацію. Щоб зрозуміти, що і в як потрібно змінити, важливо вивчити той образ, який вже встиг скластися про організацію і наскільки він відповідає дійсності. Цю задачу виконує репутаційний аудит – технологія, що дозволяє отримати інформацію про загальне сприйняття компанії.

Як складова репутаційного аудиту вбачається комунікаційний аудит. Зовнішні та внутрішні цільові аудиторії ділової репутації відрізняються за своїми очікуваннями і уявленнями, тому підходи до аналізу їхньої думки про компанію теж повинні бути різними. Серед цілей аудиту зовнішніх комунікацій: отримання інформації для стратегічного планування та управління комунікаціями; виявлення та опис існуючого образу компанії в уявленні зовнішніх цільових аудиторій; опис основних складових характеристик ділової репутації компанії; ставлення до неї різних цільових груп; розробка рекомендацій з управління репутацією в зовнішніх цільових групах. Цілі аудиту внутрішніх комунікацій: вивчення особливостей сприйняття компанії її співробітниками; отримання зворотного зв'язку від персоналу; оцінка ставлення компанії до запитів своїх працівників; оцінка робочої атмосфери в компанії.

Репутаційний аудит починається з аналізу внутрішніх документів компанії (див. Додаток 5). Серед них: місія компанії, маркетингова політика, інформаційна політика, соціальна політика, кадрова політика. Далі дуже важливо отримати думку про компанію представників цільових груп. Найбільш ефективний шлях – це опитування цільових груп (клієнти, постачальники, співробітники, конкуренти, лідери громадської думки).

Після аналізу всієї інформації важливо отримати відповідь на три ключових питання: Чи розуміє компанія очікування своїх основних цільових аудиторій? Які кроки вона робить в напрямку цих очікувань? Чи розповідає вона про вжиті кроки в ЗМІ? Відповіді на ці питання дають чітку картину, де канали комунікації між компанією та її аудиторіями працюють неефективно або взагалі не працюють. Як показує практика, зазвичай виникає три зони комунікаційних розривів: нерозуміння очікувань; неправильні дії; погане інформування.

Вдалим інструментом оцінки ефективності комунікаційної активності компанії є міжнародна методика Global Reputation Index. Вона базується на інтегрованому підході, що включає аналіз присутності компанії в медіапросторі та опитування ключових експертів ринку, клієнтів, партнерів. На основі отриманих даних розраховується коефіцієнт репутації, який у комплексі з докладними результатами репутаційного аудиту дозволяє оцінити ефективність зусиль компанії в сфері комунікацій. Зазвичай при розрахунку індексу

оцінюються такі фактори: конкурентна позиція на ринку, імідж, популярність брендів, частота згадок у пресі, контекст згадок.

Таблиця 9. 1 – Методика розрахунку Global Reputation Index

індекс	зміст
індекс популярності	оцінює популярність компанії окремо для ЗМІ і широкої громадськості; розраховується шляхом опитувань серед населення та виявлення частоти згадувань у ЗМІ
індекс довіри	визначається окремо для ЗМІ і широкої громадськості; розраховується шляхом опитувань населення та виявлення тональності згадок у ЗМІ; індекси однієї і той же компанія можуть істотно відрізнятися.

Репутаційний аудит дозволяє зрозуміти завдяки вимірам існуючої репутації, наскільки реальний репутаційний профіль близький до бажаного. Таке порівняння допомагає намітити шляхи руху до ідеальної моделі, що і є сутністю управління репутацією. Результат репутаційного аудиту – перший PR-документ, що дозволяє вибудовувати ефективні інформаційні канали і транслювати позитивний імідж компанії. Зазначене сприяє капіталізації бренду, привертає увагу ЗМІ, підсилює лояльність клієнтів і бізнес-експансію.

Регулярне проведення репутаційного аудиту стає важливим і цінним тоді, коли публічність компанії набуває «вартісний» сенс. Це особливо важливо для компаній, чиї акції котируються на біржах, або для таких, що прагнуть вийти на IPO (від англ. Initial Public Offering – первинна публічна пропозиція акцій, первинне публічне розміщення). Природно, це є життєво важливим для компаній, бізнес яких базується на довірі клієнтів: банки, страхові, аудиторські, консалтингові компанії тощо.

Ідеальний профіль репутації означає, що йдеться про репутацію, яка найбільш прийнятна для всіх цільових груп аудиторії компанії і є повністю збалансованою, що дозволяє вирішувати ключові бізнес-завдання. Різні експерти пропонують для конструювання ідеального профілю репутації компанії наступну технологія.

Відбираються експерти, які методом арбітражу виявляють фактори ідеальної репутації. Найчастіше серед таких згадують наступні: хороші фінансові показники компанії, успішність бізнес-розвитку, ефективність менеджменту, якість продуктів і послуг. Це так звані "жорсткі" фактори, що безпосередньо стосуються бізнесу компанії. "М'які" фактори: етика ведення бізнесу і зовнішній імідж компанії, кадровий потенціал, інформаційна діяльність компанії, імідж компанії як ідеального роботодавця, соціально відповідальна поведінка.

Репутаційний аудит дозволяє зробити зріз громадської думки про компанію в певний момент часу, це така моментальна фіксація репутаційного профілю компанії. Однак такий одноразовий захід явно недостатньо, щоб оцінити репутаційні активи організації в регулярному режимі. Ці активи формуються в результаті щоденного управління репутацією, тобто

раціонального відбору, структурування, цілеспрямованого використання інформації про компанії, формуючи тим самим, сприятливий інформаційний простір навколо неї.

Оскільки репутація розглядається як основна конкурентна перевага, на її формування та управління впливають три блоки факторів: а) якість продукту, поведінка персоналу, рівень обслуговування клієнтів; б) визначення місії компанії (соціально значуща ідея, покладена в основу діяльності); в) оцінка компанії в засобах масової інформації, ставлення до неї лідерів громадської думки і державних структур.

Сучасний світ – це світ інформаційних технологій, тому конкурентні переваги в бізнесі багато в чому пов'язані з інформаційною складовою. Саме завдяки активності ЗМІ і створюється ділова репутація компанії. Регулярний моніторинг ЗМІ дозволяє вирішувати наступні завдання: отримувати точне уявлення про те, де, як і чому в ЗМІ спотворюється або замовчується інформація про компанію або персони, як підвищувати ефективність роботи з профільним журналістським пулом, формулювати ключові напрямки комунікаційної активності на етапі її розробки або удосконалення, коригувати реалізовану маркетингову і комунікативну стратегію, оцінювати ефективність PR-діяльності компанії, отримувати інформацію про поведінку чи стратегії конкурентів на ринку.

Моніторинг ЗМІ дозволяє провести як кількісний, так і якісний аналіз інформаційного простору (Додаток 5).

Тематика моніторингу залежить від його мети. Найчастіше це або медіа-аналіз ситуації в галузі або поточний образ компанії в ЗМІ. Не менш важливим є питання про те, які сфери діяльності компанії охоплює моніторинг, оскільки внутрішнє і зовнішнє комунікаційне середовище компанії істотно відрізняється один від одного і мають різні параметри медіадослідження. Для проведення будь-якого моніторингу необхідно задати два основних критерії: цільові ЗМІ та ключові слова пошуку. Важливий і такий момент, як регулярність моніторингу. Великі компанії проводять щоденний моніторинг, результатом якого стає прес-кліппінг. Щоденний моніторинг служить базою для щотижневих і щомісячних звітів.

На базі отриманого аналізу публікацій можна оцінити медіарепутацію компанії. Таке дослідження передбачає створення наступних етапів: інформаційного профілю, який включає структуру інформаційних приводів і основних тем, з яких складається актуальний образ компанії; медіапрофіля, (рейтинг різних джерел, які вносять помітний внесок у формування образу компанії: ЗМІ, експерти, блогери, журналісти, лідери думок); репутаційної карти (порівняння ситуації в ЗМІ репутації компанії з репутацією конкурентів з урахуванням значущих параметрів для даного типу компаній).

Повну інформаційну картину представленості компанії в медіапросторі може дати тільки проведення ще одного дослідження – комунікаційного аудиту. Це – докладний моніторинг і аналіз всебічної інформації про компанію, отриманої від неї самої. Для отримання інформації використовують різні

відкриті джерела, крім ЗМІ. У стандартний набір цих джерел входять: аналіз внутрішніх документів компанії, опитування співробітників, експертне опитування, поглиблене інтерв'ю з керівництвом компанії.

Після отримання вихідної інформації про компанію за допомогою репутаційного аудиту, моніторингу ЗМІ та комунікаційного аудиту, необхідно створити основу репутації – переконливу історію організації, у якій вона виглядала б сильною, успішною, динамічною, спрямованою в майбутнє. Професіонали визначають таку історію як «легенда».

Невірно думати, що "легенда" – це красива казка, яка жодним чином не стосується реальності. Навпаки, у ній не повинно бути жодного слова неправди. Будь-яка брехня рано чи пізно розкривається, що неминуче завдасть репутаційної шкоди. З іншого боку, образ успішної компанії не передбачає акцентування уваги на невдачах і слабкостях. Секрет успіху – у інтерпретації фактів, ситуацій і обставин.

У будь-якій великій компанії регулярно відбуваються різні події, але їхня оцінка в різних аудиторіях може бути абсолютно несхожою. Ось тут і виникає необхідність управління інформацією, що передбачає установку певних інформаційних фільтрів, щоб публічними ставали тільки відомості, які працюють на репутацію. При цьому для всіх цільових аудиторій повинна бути вироблена єдина версія «історії успіху», тільки тоді навколо компанії буде складатися бажане інформаційне поле.

Зазначеного завдання можна домогтися за допомогою правильно сформульованих "ключових повідомлень". Саме вони описують найважливі переваги компанії, її продукту, послуг тощо. Це повідомлення може бути стисло до розміру однієї фрази або навіть одного слова. Ключові повідомлення призначені для використання в різних форматах. Саме з них готується інформація як для розміщення в ЗМІ (PR-тексти), так і виключно журналістські матеріали.

Для розробки «легенди» необхідно знайти таке ключове повідомлення, яке б дозволило зробити головний акцент на тих перевагах компанії, які складають її гордість. Найбільш типові ключові повідомлення для «легенди»: Ми пишаємося своїм керівником. Ми пишаємося своєю командою. Ми пишаємося своєю продукцією. Ми пишаємося своїми досягненнями. Ми пишаємося нашими фінансовими показниками.

Отже, створюючи «легенду» компанії, не варто приховувати ті негативні факти, які рано чи пізно можуть стати надбанням гласності. Відкритість і чесність компанії в комунікаціях тільки підвищить повагу до неї. Далі необхідно постійно і регулярно транслювати інформаційні повідомлення, у яких згадується компанія, її продукти, керівництво, події тощо в адресному і структурованому вигляді. Для організації цього процесу необхідний особливий алгоритм. Параметри його задає інформаційна політика компанії, яка покликана організувати процес трансляції різними аудиторіям відомостей про значущі корпоративні дії, події та результати діяльності компанії.

9. 3. Репутаційні стратегії.

Репутаційну стратегію будь-якої компанії можна образно розділити на дві частини: 1) стратегія формування, закріплення та підтримки потрібної репутації; 2) захист репутації або антикризові дії. Кожна з наведених вище стратегій має свої особливості, які важливо враховувати при складанні стратегії захисту репутації компанії. Перше що потрібно зробити при плануванні діяльності в сфері управління репутацією – вибрати вірну репутаційну стратегію.

Експерти виділяють п'ять репутаційних стратегій залежно від об'єкта: керівництво, команда (співробітники), продукція або послуги, досягнення, фінансові показники. Стратегії, об'єкт яких людина (керівник або команда), мають переваги перед іншими стратегіями (досягнення, фінанси або продукція). Саме з цієї причини три останні стратегії частіше використовуються в поєднанні з іншими. Навіть коли використовується стратегія, побудована в основному навколо продукції, значна увага приділяється налагодженню спілкування з споживачами, щоб донести до них основні цінності компанії і попередити можливі кризи.

Стратегія «Керівник – наша гордість». Репутація компанії нерозривно пов'язана з репутацією її керівника, який часто розглядається співробітниками як модель для наслідування і виступає сам у ролі чинника мотивації.

Важливо розрізняти дві ситуації. Перша – керівник є ключовим об'єктом суспільної довіри і репутаційної стратегії компанії. Друга – він знаходиться в центрі комунікацій, тому що одноосібно ухвалює всі рішення аж до найдрібніших операційних деталей. Серед ризиків - ймовірність погіршення репутації компанії через втрату контактів з уходом керівника.

Стратегія «Команда – наша гордість». Коли діяльність компанії диверсифікована, і різні її напрямки слабо взаєпов'язані або представлені окремими бізнес-одиницями. Керівник компанії, який відповідає за загальне управління багатьох напрямків, не зможе підтримувати ефективну комунікацію зі специфічних питань із широким спектром цільових груп. Тому об'єктом репутаційної стратегії компанії буде команда співробітників, що відповідають за різні напрямки її діяльності.

Використання такої стратегії також виправдано, коли компанія має портфель брендів, за кожен з яких або кілька відразу відповідає окремий менеджер, що забезпечує налагодження відносин з цільовими групами. До недоліків стратегії «Команда – наша гордість» можна віднести нерівномірність розподілу уваги громадськості між публічними персонами компанії.

Стратегія «Продукція – наша гордість» акцентує на тому, *що* компанія пропонує ринку, залишаючи «в тіні» всі інші її доброчесності. Якість продукції легко перевірити, а нова продукція легше продається в умовах довіри до наявної на ринку. Можливе також використання авторитетних думок експертів і споживачів на користь репутації компанії. Так формують репутацію компанії в міжнародному готельному бізнесі або компанії, що володіють великими портфелями диверсифікованих брендів (Procter&Gamble, Unilever, Kraft Foods,

Nestle тощо). Для ефективного управління репутацією з фокусом на продукції особливо важлива ретельна інформаційна робота та дослідження ринку, а також зворотній зв'язок для виявлення ключових питань і потреб цільових груп споживачів.

Стратегія «Досягнення – наша гордість», як правило, використовується додатково до інших стратегій. Передбачається, що фокусом комунікацій компанії є її досягнення за час своєї роботи (скільки років на ринку, показники успішних проектів тощо). Особливо часто таку стратегію вибирають компанії, що пропонують впровадження технологічних рішень, оскільки їхній досвід роботи на ринку і кількість успішних впроваджень – найбільш важливі показники для формування репутації. До недоліків стратегії можна віднести те, що досягнення знаходяться в минулому і швидко забуваються. Людина ж, не знайома з компанією, може просто поставити їх під сумнів. Компенсувати цей недолік можна розбудовою стратегії навколо декількох об'єктів. Так, гарантом якості продукції та достовірності досягнень компанії цілком може бути її команда.

Стратегія «Фінанси – наша гордість» найчастіше використовується різними фінансовими структурами, оскільки фінансові показники – найбільш достовірне підтвердження їхньої спроможності. Виходячи з фінансових показників компанії, легко порівняти її з конкурентами по галузі і зробити відповідні висновки. Проте в чистому вигляді вона практично нежиттєздатна, оскільки довіра до банку формується комплексом показників і фінансові результати – важливий, але не єдиний із них.

Висновки

Головний принцип інформаційної політики – забезпечити повноцінність і рівнодоступність інформації всім стейкхолдерам: акціонерам, регулюючим і наглядовим органам, співробітникам, представникам ЗМІ, фінансовим колам і інвесторам, громадським організаціям тощо. При розробці інформаційної політики враховуються всі аспекти життєдіяльності організації, починаючи з регламентації доступу співробітників до конфіденційної інформації і закінчуючи системою взаємодії зі ЗМІ.

Репутаційний аудит – це технологія, що дозволяє отримати інформацію про загальне сприйняття компанії завдяки вимірам існуючої репутації, зрозуміти, наскільки реальний репутаційний профіль близький до бажаного. Таке порівняння допомагає намітити шляхи руху до ідеальної моделі, яка найбільш прийнятна для всіх цільових груп аудиторії компанії і є повністю збалансованою, що дозволяє вирішувати ключові бізнес-завдання.

Комунікаційний аудит зовнішніх комунікацій спрямований на отримання інформації для стратегічного планування та управління комунікаціями; виявлення та опис існуючого образу компанії в уявленні зовнішніх цільових аудиторій; опис основних складових характеристик ділової репутації компанії; ставлення до неї різних цільових груп; розробка рекомендацій з управління репутацією в зовнішніх цільових групах. Цілі аудиту внутрішніх комунікацій:

вивчення особливостей сприйняття компанії її співробітниками; отримання зворотного зв'язку від персоналу; оцінка ставлення компанії до запитів своїх працівників; оцінка робочої атмосфери в компанії Основними функціями комунікаційного аудиту є: оцінна; управлінсько-стратегічна; інформаційна; прогнозна.

Інформаційний аудит має на меті оцінку комунікаційної активності компанії для розробки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування, коригування та підтримку позитивного іміджу компанії. До завдань інформаційного аудиту слід віднести: оцінку ефективності роботи з окремими каналами масової комунікації; оцінку активності компанії в інформаційному полі; виявлення та аналіз реального іміджу компанії; оцінку ефективності роботи зі ЗМІ; аналіз і оцінку реального досягнення поставлених цілей і завдань.

Репутаційну стратегію будь-якої компанії можна образно розділити на дві частини: 1) стратегія формування, закріплення та підтримки потрібної репутації; 2) захист репутації або антикризові дії. Кожна з наведених вище стратегій має свої особливості, які важливо враховувати при складанні стратегії захисту репутації компанії. При плануванні діяльності в сфері управління репутацією передусім важливо обрати вірну стратегію, об'єктом якої може бути: керівництво, команда (співробітники), продукція або послуги, досягнення, фінансові показники.

Питання для самоконтролю

1. Що передбачає інформаційна політика організації?
2. Що передбачає комунікаційна програма?
3. Що передбачає репутаційний аудит?
4. Як розраховується коефіцієнт репутації?
5. Розкрийте методику Global Reputation Index.
6. Що означає інформаційний аудит?
7. У чому полягають цілі і завдання комунікаційного аудиту?
8. Які є репутаційні стратегії організації?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 6. АНТИКРИЗОВА РЕПУТАЦІЙНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

Лекція 10.

Антикризове управління діловою репутацією

Мета вивчення теми: розглянути основні поняття та інструменти кризового менеджменту проаналізувати алгоритм створення антикризової комунікаційної програми з метою зниження репутаційного збитку.

План.

10. 1. Репутаційні кризи: причини, типологія

10. 2. Репутаційна безпека як завдання ризик-менеджменту.

10. 3 Антикризові комунікації як інструмент захисту репутації.

10. 4. Криза як ефективний засіб розвитку ділової репутації.

Висновки

Питання для самоконтролю

Перелік ключових термінів: репутаційні ризики**,** ризик-менеджмент, **а**нтикризові комунікації, антикризовий план**,** антикризова комунікаційна програма.

10. 1. Репутаційні кризи: причини, типологія.

Управління репутаційними ризиками не може бути ефективним, якщо відсутнє розуміння можливих джерел кризи. Саме тому головним профілактичним заходом з попередження кризи є докладний аналіз видів можливих криз та джерел їхньої появи, оскільки кожна ситуація вимагає особливих підходів і технологій у комунікаціях.

До надзвичайних обставин здатні привести як зовнішні, гак і внутрішні причини. Розглянемо їх докладніше.

Зовнішні причини.

Страхові ризики. Самими значущими з них є ризики країни. Вони актуальні як для учасників зовнішньоекономічної діяльності, так і для тих, хто працює у своєму регіоні і потребує іноземних інвесторів і партнерів. Ризики країни можна розглядати як репутаційні, оскільки вони безпосередньо пов'язані з авторитетом і впливом держави в світовому співтоваристві і його політико-економічною стабільністю. Підвищення країнових ризиків може бути викликано нестабільністю державної влади, особливостями державного устрою і законодавства, неефективною економічною і податковою політикою уряду, етнічними та регіональними проблемами, різкою поляризацією інтересів різних соціальних груп тощо.

Зниження країнових ризиків прямо пов'язане зі зміцненням авторитету і впливовості держави, що передбачає не "косметичну" корекцію іміджу, а конкретні дії уряду щодо економічного та політичного розвитку країни, активізації демократичних інститутів. Відповідно, всім цим перетворенням потрібно широка PR-підтримка.

Форс-мажорні обставини. Це – ризики стихійних лих (повені, землетруси, шторми, кліматичні катаклізми), війни, економічні кризи, революції, страйки тощо, які заважають компанії здійснювати свою діяльність.

Комунікаційна політика в даному випадку спрямована на максимально широку аудиторію, тому найкращими каналами комунікації виявляються новинні репортажі на провідних телеканалах, передовиці масових загальнонаціональних видань, цілодобова гаряча лінія.

Конкурентні війни, провокації. В інтересах компанії якомога швидше почати розслідування обставин інциденту, оскільки чим швидше визначиться справжня причина виниклих проблем, тим менше приводів буде для домислів і чуток, що завдають шкоди репутації. Вирішити це завдання допоможе активна робота зі ЗМІ: проведення брифінгу або прес-конференції, розсилка прес-релізів, інтерв'ю керівника провідним виданням.

Практично всі компанії в ситуації кризи керуються певними правилами, що дозволяють подолати цю ситуацію з найменшими втратами. Незалежно від джерела кризи фахівцям з управління репутацією необхідно взяти ситуацію під контроль і оперативно вибудувати ефективні канали комунікації з найбільш важливими зовнішніми аудиторіями – ЗМІ; державними органами і громадськими організаціями; клієнтами. Усі ключові аудиторії повинні регулярно отримувати інформацію про хід розслідування, найкраще від керівника, оскільки саме він викличе у публіки найбільшу довіру, а в деяких випадках – навіть співчуття і підтримку.

Крім того, зміцнити довіру до компанії допоможе залучення до розслідування незалежних авторитетних професіоналів-експертів. Корисно також заручитися підтримкою державних структур, оскільки в них є важливий адміністративний ресурс щодо виявлення та усунення причин і наслідків кризи.

Внутрішні причини.

Помилки в управлінні. Поряд із зовнішніми ризиками, незалежними від компанії, істотно впливають на її діяльність внутрішні ризики, які значною мірою визначаються помилковими діями керівництва. Причини внутрішніх криз досить різноманітні: відсутність професійного досвіду керівника, низька компетентність співробітників, погана організація праці, прорахунки в маркетинговій і комунікаційній політиці, слабка адаптивність до зовнішніх і внутрішніх змін тощо.

Конфлікт з колективом. Вирішити конфлікт і відновити довіру колективу до своїх роботодавців дуже важливо, оскільки персонал — найобізнана аудиторія, яка добре знає реальний стан справ у організації. Для керівництва єдиний спосіб не допустити такого загрозливого розвитку подій – зайняти відкриту чесну позицію для згуртування команди і підтримки в розробці конкретного і конструктивного антикризового плану дій. Залучення незалежних експертів зробить таку змішану антикризову команду більш дієздатною і заслуговуючою на довіру.

Крім визначення джерела кризи, важливо зрозуміти її причини. Зазвичай такі слова, як "криза" і "раптовість" використовують разом, що не зовсім вірно. У цьому легко переконатися, розглянувши три можливі види криз.

Раптова криза. Така криза відбувається несподівано (стихійні лиха, катастрофи та інші надзвичайні події, які неможливо передбачити). Єдина правильна поведінка – суворо дотримуватися вказівок професіоналів, дії яких чітко регламентовані і не потребують втручання із зовні.

Очікувана криза**.** Такі кризи є цілком очікуваними і передбачуваними, оскільки можуть розвиватися буквально на очах керівництва організації. Щоб не доводити ситуацію до максимального напруження, необхідно сформувати систему двосторонніх внутрішніх комунікацій і адекватно і оперативно реагувати на перші ознаки невдоволення співробітників.

Перманентна (постійна) криза. Про неї всі знають, але нічого не змінюється. За даними досліджень головними кризовими факторами виступають звинувачення компаній у посадових злочинах, порушеннях трудового і торгового законодавств, випуск недоброякісної продукції. Попри буденність, саме перманентні кризи несуть найбільшу репутаційну загрозу, оскільки з часом вони тільки посилюються.

10. 2. Репутаційна безпека як завдання ризик-менеджменту.

З точки зору кризового менеджменту, криза – це припинення нормального функціонування організації, загроза її стабільності. Зокрема, йдеться про втрату ділової репутації, що може призвести до втрати бізнесу. Відтак, у сферу повноважень фахівця з управління репутацією входять такі функції, як розбудова антикризових комунікацій, спрямованих на мінімізацію репутаційних втрат.

Комунікаційна стратегія в даному випадку виступає частиною загальної управлінської стратегії. Управління ризиками, зокрема репутаційними, може здійснюватися на різних рівнях: на державному (система цивільного захисту населення); на рівні організації (комплекс заходів щодо забезпечення стабільності бізнесу); індивідуальному (особисте страхування). Незалежно від рівня, на якому реалізується управлінська стратегія, управління ризиками на рівні організації спирається на такі загальні положення:

– система управління ризиками є частиною загального менеджменту компанії і відповідає стратегії її розвитку;

– при управлінні ризиками слід враховувати зовнішні і внутрішні обмеження і узгоджувати будь-які дії з можливостями та умовами функціонування організації;

– щодо всієї сукупності ризиків повинна проводитися єдина комплексна політика, у якій комунікаційна складова є однією з найважливіших;

– процес управління ризиками має динамічний характер через безперервність прийняття рішень щодо управління ризиками.

Один із розробників технологій антикризових комунікацій, відомий PR-консультант Ховард Чейз у процес управління ризиками ("управлінням

проблемами") включає ідентифікацію проблем, їхній аналіз, розстановку пріоритетів, вибір програмних стратегій, реалізацію програм дій і комунікацій і оцінку ефективності. Він вказує, що цей процес приводить у відповідність корпоративні принципи, політику і практику з економічними реаліями. Зазначені кроки Ховард Чейз розглядає як частину зовнішніх функцій PR, мета яких – управляти можливими ризиками за принципом "Шукаємо і вирішуємо", що передбачає:

– прогнозування, дослідження та визначення пріоритетів окремих проблем;

– оцінку ступеня впливу цих проблем на організацію;

– вироблення рекомендацій проведення такої політики і стратегії, які дозволяли б мінімізувати ризик і використовувати що надаються можливості;

– участь у реалізації виробленої стратегії;

– оцінку впливу програм на репутацію компанії.

Незалежно від специфіки організації і сфери її діяльності керівництво будь-якої компанії з метою мінімізації репутаційних ризиків має розробляти заходи з профілактики можливих загроз, а також докладний антикризовий план дій. Розглянемо розділи антикризового плану докладніше.

Виявлення областей ризику. Кожен керівник знає найслабші ланки свого бізнесу. Зокрема, ненадійні кадри, необов'язкові постачальники, безліч бюрократичних бар'єрів тощо. План дій під час кризи для організації – це альтернативний маршрут слідування з найменшими для неї втратами.

Розробка сценарію можливої кризи. Коли зрозумілі причини можливої кризи, неважко спрогнозувати розвиток подій. Дуже корисно заздалегідь, за допомогою тренінгів, відпрацювати правильну реакцію керівництва та персоналу на події. Великі компанії заздалегідь обумовлюють можливі форс-мажорні обставини з клієнтами і навіть включають їх у текст договору. Подібна передбачливість тільки зміцнює довіру до компанії.

Розподіл відповідальності. Детальний розподіл відповідальності за ділянки роботи допомагає заздалегідь вибудувати чітку вертикаль антикризового управління та порядок дій всіх підрозділів. При цьому повинен існувати простий і зрозумілий механізм делегування повноважень, щоб будь-яка з функцій ключових керівників могла бути виконана іншим менеджером.

*Інформаційне забезпечення***.** Швидко зібрати і організувати колектив допоможуть заздалегідь відпрацьовані канали отримання необхідної інформації про компанію (списки та телефони співробітників, філій, служб тощо) і засоби зв'язку (діючі і додаткові), які можна використовувати в разі надзвичайних подій. Створюються резервні носії важливої інформації, які зберігаються поза офісом.

Фахівець з управління репутацією повинен володіти всією інформацією, пов'язаною з антикризовою програмою і разом з керівництвом готувати персонал до виконання своїх функцій під час кризи. Для цього до всіх підрозділів необхідно донести інформацію про алгоритм дій у разі настання

кризової ситуації, а також про особливості зовнішніх комунікацій у цей період. Більш докладно про це йтиметься нижче.

Незважаючи на різноманіття видів і джерел кризи і необхідність розбудови особливих антикризових комунікацій для кожного окремого випадку, незмінним залишається головний принцип: діяльність фахівця з управління репутацією виходить за рамки компетенції PR-відділу. Вона є функціональною складовою роботи антикризового штабу, оскільки відповідальність за репутацію компанії за форс-мажорних обставин покладена на всіх ключових посадовців компанії.

Доцільно навести рекомендації Ендрю Гріффіна щодо виходу з кризи і захисту репутації.

1. Готуйте керівників антикризового штабу заздалегідь. Успіх не гарантується висотою займаної посади, керівникам необхідно допомогти усвідомити свої сильні і слабкі сторони.

2. Інструкції про дії в кризовій ситуації повинні бути максимально простими і зрозумілими, знаходитися під рукою. Співробітники повинні бути оснащені необхідними навичками і технічними засобами.

3. Грамотна реакція компанії на кризу спирається на чітке розуміння співробітниками своїх прав і обов'язків.

4. Управління виходом із кризи вимагає рішучості і віри в себе і свої дії, так що головне - компетентність.

5. Формуйте антикризову групу під час навчання, так вони краще буду виконувати свої завдання в умовах реальної кризи.

6. Постійно повідомляйте антикризовому штабу новини з розгортання кризи, що пишуть про це ЗМІ. Тільки так компанія зможе зіграти свою роль якнайкраще.

7. Не ігноруйте співробітників компанії, не варто припускати, що вони самі все знають і не будуть проявляти емоції. Насправді вони потребують поради, до того ж вони зможуть виступити впливовими захисниками репутації компанії.

8. Будьте особливо уважні до найбільш значущих стейкхолдерів, будуйте конструктивні відносини з усіма іншими заінтересованими особами.

9. Не існує іншого способу підготовки до виходу з кризи, крім регулярної навчальної відпрацювання ваших дій.

10. Треба не розповідати, як ви дієте в умовах кризи, а показувати це. Емоційна наочність діє набагато ефективніше, ніж сухі запевнення і загальні слова.

10. 3. Антикризові комунікації як інструмент захисту репутації.

Інформаційна відкритість світу актуалізує важливість розробки стратегічного підходу до управління ділової репутації в глобальному масштабі. Інтернет-активність дуже важко локалізувати і контролювати, тому потік негативної інформації про будь-які компанії безперешкодно поширюється по мережах, більше того, зберігається там практично вічно. У генерації

онлайнового контенту беруть участь сотні тисяч рядових користувачів, які і формують репутацію компанії, у той час як сайт компанії – це лише один з безлічі голосів, який до того ж викликає найменше довіру. Відтак, важелі впливу на добре ім'я компанії є в багатьох соціальних груп, що істотно підвищує її репутаційні ризики.

Крім грамотно вибудуваної комунікаційної стратегії щодо мінімізації репутаційних загроз компанії повинні заздалегідь розробити план антикризових комунікацій, навіть якщо ніщо не віщує настання кризи.

Головні зусилля бізнесу повинні бути спрямовані на розробку грамотної комунікаційної політики з урахуванням таких принципів:

- розробка глобальної стратегії соціальних комунікацій незалежно від розташування компанії і масштабу її діяльності, оскільки будь-яка її проблема може миттєво стати відомою всій світовій спільноті;

– жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації, оскільки допущену неточність або свідомо спотворену інформацію вже не можна буде виправити;

– координація соціальної політики з громадянським суспільством, ведення соціальних проектів з репрезентативними суспільними групами, оскільки саме вони передусім будуть оцінювати діяльність компанії.

Кризова ситуація змушує фахівця з репутаційного менеджменту працювати в напруженому режимі, оскільки правильно повідомити про виниклі труднощі – значить наполовину вирішити проблему. При цьому необхідно враховувати деякі особливості поширення інформації в надзвичайних ситуаціях:

– серйозність кризи може оцінюватися різними цільовими аудиторіями по-різному і не збігатися з офіційною оцінкою;

– державні джерела інформації сприймаються як самі достовірні;

– важливість проблеми пропорційна масштабам її висвітлення в ЗМІ;

– доступність інформації знижує ризик виникнення чуток.

Можна виділити такі етапи розбудови ефективних каналів комунікації.

1. Організація інформаційного центру в перші 24 години**.** Якщо ЗМІ безперешкодно і оперативно отримують необхідні дані, то починають розцінювати співробітників компанії як своїх помічників, тому отримані від них матеріали викликають більше довіри і відразу публікуються.

2. Підготовка та розсилка прес-релізу, запис виступу керівництва з коментарями, проведення прес-конференції**.** Важливо, щоб обрана форма спілкування зі ЗМІ допомогла зняти напругу і роз'яснити ситуацію. Якщо компанія, випереджаючи опонентів, пропонує громадськості свою версію подій як основну і найдостовірну, вона тим самим демонструє відкритість і готовність до діалогу, що свідчить про впевненість у власній позиції.

3. Обмеження кола ньюсмейкерів**.** Всі відібрані ньюсмейкери повинні відповідати цілому ряду вимог: у своїх інтерв'ю дотримуватися єдиної версії події, бути компетентними і володіти всією повнотою інформації.

Найкращою є ситуація, коли перша особа компанії стає головним ньюсмейкером, оскільки інформація, отримана з вуст керівника, вселяє журналістам найбільшу довіру. Дуже корисно залучити до співробітництва й незалежних експертів, яких важко запідозрити в заангажованості. Ними можуть опинитися відомі вчені та фахівці, громадські діячі та політики, представники ділового та професійного співтовариства.

4. Організація постійного потоку новин. Для ефективного управління інформаційним простором важливо забезпечити журналістам постійну свіжу інформацію шляхом створення нових інформаційних приводів.

5. Уникнення звинувачень і конфронтації**.** Компанія, яка вибирає під час конфлікту політику конфронтації та зустрічних звинувачень не буде виглядати позитивно в очах суспільства. Навіть якщо компанія не винна в трагедії, вона може цілком щиро вибачитися перед громадянами за доставлені незручності.

6. Створення позитивних інформаційних приводів**.** Вдалими інформаційними приводами можуть стати спеціальні акції, що свідчать про соціальну відповідальність компанії.

7. Активна співпраця з органами влади**.** Чим більші масштаб події, чим більш широкі верстви населення воно зачіпає, тим пильніше увага державної влади до дій компанії Заручитися підтримкою представників влади означає отримати дуже важливий ресурс у боротьбі за збереження репутації організації. Як правило, будь-яка криза обумовлена тими чи іншими соціальними проблемами, тому компанія повинна показати, що, долаючи власні труднощі за допомогою представників влади, вона тим самим допомагає суспільству позбавлятися від негативних явищ.

8. Налагодження ефективних внутрішньокорпоративних комунікацій. Згуртовані команди – найважливіша умова успішного виходу з кризи. Довіра колективу стає серйозною підтримкою для керівника, який повинен знайти можливість для неформального, дружнього спілкування зі співробітниками, що допомогло б розвіяти їхню тривогу і сумніви, вселити почуття впевненості і захищеності. Велике значення має і корпоративна культура, прийнята в компанії.

10. 4. Криза як ефективний засіб розвитку ділової репутації.

Важлива роль у цьому процесі належить фахівцям з управління репутацією. Від них чекають такої комунікаційної стратегії, яка допоможе компанії навіть у кризовій ситуації виступити в образі переможця, а не програти. Проаналізуємо найважливіші принципах розбудови такої стратегії.

Припинити паніку. У екстремальній ситуації компанії банкрутство спочатку зароджується в головах і тільки потім втілюється в реальність. Відтак, потрібно не допускати навіть думку про можливий крах, адже потужна лавина починається з маленького камінчика. Компанія повинна демонструвати спокій і впевненість, посилаючи своїм ключовим аудиторіям виключно позитивні послання.

Зайняти позицію спостерігача. Криза – вдалий час для перепочинку та аналізу ситуації, перегрупування сил і згуртування команди. Позиція спокійного спостерігача, що не відчуває страх, дозволить знайти правильне рішення і не поставить під удар весь накопичений потенціал компанії та її репутацію. У таких умовах саме час розібратися в тому, чим можна ризикнути, а що необхідно вивести з-під можливого удару. Відповідно до прорахованих ризиків будуть вживатися всі подальші дії.

Зосередитися на головному. Для того щоб у кризі знайти можливості для розвитку, слід не розпорошуватися на безлічі цілей і зосередитися на головному. Набагато ефективніше діяти точково, виходячи зі стратегічних пріоритетів і поточної ситуації. Про прийняті рішення і майбутні зміни необхідно заявити всіма інформаційними каналами, щоб громадськість розуміла, що компанія продовжує працювати і розвиватися.

Посилити комунікаційну активність. Активна присутність компанії в інформаційному просторі під час кризи свідчить про її стабільне положення на ринку і хороший потенціал, тому на період кризи необхідно розробити спеціальну інформаційну кампанію.

Ключові повідомлення повинні бути простими і зрозумілими. Тут дуже важлива точна адресність завдяки різним технологіям (публікації у цільових ЗМІ, розсилка прес-релізів, робота на профільних виставках тощо). Ефективними можуть виявитися технології ко-брендингу та ко-промоушену, суть яких у спільному використанні комунікаційних каналів декількома партнерами для розвитку ринкової ніші, при якому сумарний ефект перевищує результати використання тих же каналів кожним з партнерів окремо. Вельми ефективним виявиться регулярне ініціювання інформаційних приводів, які викличуть сплеск безкоштовних публікацій у ЗМІ. Одним словом, чим більш креативними виявляться комунікаційні технології, тим легше буде зберегти позитивний образ компанії.

Фахівець з управління репутацією повинен не тільки знати про подібні технології, а й уміти їм протистояти за допомогою антикризових комунікаційних технологій. У таких випадках він виконує функції спіндоктора (від англ. *Spin* – вертіння, кружляння). Так називають професіонала, який займається менеджментом новин, тобто виправленням негативного інформаційного простору, що створилося навколо компанії або персони.

Його завдання – подати подію в більш сприятливому вигляді, змінити тон публікацій, виступів, подій, що відбуваються в медійній сфері. Головний принцип діяльності спін доктора - підготовка очікування події зумовлює результат самої події. Спіндоктор готує, організовує, коригує подію в комунікативній площині з проектуванням не тільки на успіх, але і на перспективний розвиток. У цьому полягає основна відмінність спіндоктор від журналіста.

Існують два основних напрямки роботи спіндоктора: організація очікувань до настання самої події і виправлення небажаних наслідків після того, як подія отримала негативне висвітлення. У першому випадку йдеться про

управління очікуваною подією, яка тільки планується. Важливу роль при цьому відіграє обробка аудиторії. Плануючи майбутні події, спіндоктор відбирає ті, які виявляться найбільш вигідними для висвітлення.

Найважливіше для спіндоктора в його ювелірній комунікаційній діяльності – не помилитися в своїх прогнозах, ретельно продумати систему стимулів для всіх учасників PR-акції, розробити зміст, форми і методи вербальних і невербальних комунікацій, підібрати творчих провідників цих комунікацій, продумати черговість їхнього використання, а також підготувати успіх і зафіксувати його.

Висновки.

В умовах глобалізації і інформаційної революції головні зусилля бізнесу щодо зниження сучасних репутаційних ризиків повинні бути спрямовані на розробку грамотної комунікаційної політики на таких принципах:

- розробка глобальної стратегії соціальних комунікацій попри місця і масштабу діяльності компанії, оскільки будь-яка її проблема може миттєво стати відомою всій світовій спільноті;
- жорсткий контроль над якістю трансльованої інформації, оскільки допущену неточність або свідоме спотворення інформації вже не можна буде виправити;
- координація соціальної політики з громадянським суспільством, ведення соціальних проектів з репрезентативними суспільними групами, оскільки саме вони передусім будуть оцінювати діяльність компанії.

Незалежно від специфіки організації і сфери її діяльності керівництво будь-якої компанії з метою мінімізації репутаційних ризиків має розробляти заходи з профілактики можливих загроз, а також докладний антикризовий план дій за такими розділами: виявлення областей ризику; розробка сценарію; розподіл відповідальності; інформаційне забезпечення.

Головним профілактичним заходом щодо попередження кризи є докладний аналіз видів можливих криз та джерел їхньої появи, оскільки кожна ситуація вимагає особливих підходів і технологій у комунікаціях.

Серед основних етапів розбудови ефективних каналів антикризових комунікацій: організація інформаційного центру в перші 24 години; підготовка та розсилка прес-релізу, запис виступу керівництва з коментарями, проведення прес-конференції; обмеження кола ньюсмейкерів; організація постійного потоку новин; уникнення звинувачень і конфронтації; створення позитивних інформаційних приводів; активна співпраця з органами влади; налагодження ефективних внутрішньокорпоративних комунікацій. Чим більш креативними виявляться комунікаційні технології, тим легше буде зберегти позитивний образ компанії.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте нові репутаційні ризики в глобалізованому світі.

2. Розкрийте зміст типових планів антикризових комунікацій?
3. Які принципи комунікаційної політики при антикризових заходах?
4. Назвіть рівні управління репутаційними ризиками.
5. Що рекомендує Е. Гріффін щодо виходу з кризи і захисту репутації?
6. Визначить етапи побудови ефективних каналів комунікації.
7. Які принципи антикризової комунікаційної стратегії вам відомі?
8. Охарактеризуйте арсенал технік спіндоктора.

Додаток 1. Схема побудови дерева цілей і самоаналізу кар'єри П. Друкера

Пітер Друкер ще в середині минулого століття розробив метод SMART, який допомагає правильно сформулювати цілі і перевірити їх обгрунтованість. Сьогодні цей метод розглядається як класична технологія цілепокладання.

Таблиця 1. - Цілепокладання кар'єрної стратегії – **метод** SMART

критерії	*характеристики*	*вимоги*
Specific – чітка, строго визначена	зрозуміла, однозначна	виключає невірну інтерпретацію
M*easure* - вимірна	дозволяє легке визначення, чи досягнута мета, чи ні	у штуках, відсотках, грошах, сторінках
A*chievable* - досяжна	реальна, оскільки нездійснені цілі демотивують особистість	здатність досягти поставлену мету, хоча б у потенціалі, а наявність ресурсів (зовнішніх і внутрішніх) для її досягнення, або здатність ці ресурси знайти
R*esult oriented* - орієнтована на результат	чітке уявлення кінцевого результату, що корелюється з іншими цілями, не суперечить їм	якщо мета не є реалістичною, її краще розбити на кілька реалістичних.
T*ime sp*ecific - визначена за термінами	досягнення мети має відбуватися в чітко зазначений період часу	приуроченість до визначених термінів

Таблиця 2. - Схема самоаналізу кар'єри

1. Які мої сильні сторони?	**2. Які мої цінності?**
Ваші здобутки відповідають очікуванням? Що ви робите чи не робите для того, щоб використати свої сильні сторони? Що заважає вам повною мірою використати свої сильні сторони? У чому ви менш компетентні? Чого ви нездатні і з чим не зможете впоратися? Які навички потрібно покращити, а які придбати?	Яку людину я хочу побачити вранці у дзеркалі? Які мої погляди на відносини між організацією та людьми, на відповідальність організації за своїх співробітників та за їхній професійний розвиток? Які мої уявлення про вклад людини у справи підприємства?
3. Як я працюю?	**4. Де місце?**
Як я краще сприймаю інформацію: візуально чи на слух? Як я навчаюсь? Чи працюю я краще разом з іншими, або коли я один? Я краще працюю, будучи підлеглим чи керівником, консультантом чи наставником? Коли я досягаю кращих результатів: приймаючи рішення чи даючи поради? Чи добре я справляюся з роботою у стресовій	Чи знаю я свої сильні сторони, методи роботи та свої цінності?

ситуації чи мені потрібні чітко структуровані та передбачувані умови? У якій організації я працюю краще: у великій чи маленькій?	
5. Яким має бути мій внесок?	**6. Відповідальність за відносини**
Чого потребує життєва та трудова ситуація? Як з урахуванням моїх сильних сторін, особливостей роботи та цінностей я можу принести найбільшу користь? Яких результатів необхідно досягти, щоб змінити ситуацію на краще?	Які сильні сторони, стиль роботи та цінності ваших колег? Чим займаються інші люди і як вони виконують свою роботу? Який внесок намагаються люди зробити і яких результатів очікують? Чи беру я на себе відповідальність за відносини з іншими людьми?
7. Друга половина життя Що робити, якщо ви сповнені сил і енергії, а колишня робота набридла?	

Додаток 2. Порівняльна характеристика жорсткого та м'якого підходів до управління кар'єрою

Критерій порівняння	*Підхід до управління к управлению* **кар'єрою**	
	жорсткий	*м'який*
Місце управління кар'єрою в організації	Вертикальне управління кар'єрою підлеглих, яке не має належного пріоритету в організації.	Горизонтальне управління, акцент на створення умов для кар'єри кожного працівника.
Ціль	Розвиток у персоналу умінь застосовувати наявні знання, досвід задоволення поточних потреб у праці.	Подолання проблемних зон індивідуального відтворення компетенцій працівників.
Кар'єрна політика	Зводиться до навчання персоналу.	Націлена на збереження інтелектуального капіталу організації та страхування інвестицій у нього.
Об'єкт	Кар'єра кваліфікованих працівників, які визначають стратегію розвитку організації.	Кар'єра всіх працівників організації
Суб'єкт	Централізована кадрова функція, що виконує відділ навчання. Лінійні керівники не беруть участь у керівництві кар'єрою.	Децентралізована функція реалізується у лінійному управлінні. Кадрова служба виступає консультантом з організаційних кар'єрних питань та радником з особистих
Психологічний контракт	Підпорядкування кар'єрних цілей працівників цілям бізнес-діяльності	Зацікавленість у досягненні кар'єрних цілей працівників
Трудові відносини	Унітарні, індивідуалістичні, низька відповідальність роботодавця за кар'єру працівника.	Плюралістські, колективістські, висока відповідальність роботодавця за кар'єру працівника.
Методи	Адміністративно-організаційні.	Економічні та соціально-психологічні.
Характер управління кар'єрою	Приписуючий.	Діагностичний, регулюючий.
Принципи	Гарантована зайнятість лише у організації. Вузький кар'єрний простір: одна професія на все життя та одна організація на все життя. Професійне навчання створює основу просування на певну посаду. Багаторівнева організаційна ієрархія	Тимчасові контакти з роботодавцями, які передбачають неповну зайнятість. Широкий кар'єрний простір: кілька сфер діяльності та кілька організацій, а також самостійна діяльність. Організаційна піраміда з нечітко вираженими рівнями.
Планування	Балансовий розрахунок потреби у навчанні кадрів.	Кар'єрне планування персоналу інтегровано у корпоративне кадрове планування. Кар'єрне планування, інструмент реалізації кар'єрної політики.
Терміни планування	Прогнозний розрахунок впливу НТП на додаткову потребу у працівниках нових професій.	Довгостроковість (планування активне, стратегічне, комплексне).

Контроль	Короткостроковість (планування ситуативне, цільове, обмежене).	Самоконтроль.
Критерії оцінювання	Зовнішній контроль.	Найбільш повне використання компетенцій персоналу.
Інвестиції	Мінімізація витрат.	Інвестиції в кар'єру персоналу – це сприятлива можливість підвищення ефективності бізнес-діяльності у стратегічному плані.
Періодичність	По рознарядці. Формування резерву керівних кадрів на висування.	Безперервно.
Кар'єрна траєкторія	Легко прогнозована на довгу перспективу.	Неможливість гарантувати кар'єру всім найкращим працівникам, непередбачуваність трудових переміщень.

Додаток 3. SWOT- аналіз системи кар'єри працівника.

Найбільш простий спосіб використання моделі SWOT-аналізу поточної кар'єрної ситуації полягає у самооцінці людини (табл. 1). Оцінюючи себе, працівник може визначити посадові позиції, області роботи, у яких слід розвивати свої компетенції для кар'єри. У цьому йому може допомогти лінійний керівник, колеги, наставник, коучер.

Таблиця 1. - SWOT-аналіз поточної професійної ситуації та альтернатив задоволення кар'єрних устремлінь

Сильні сторони поточної професійної ситуації	*Слабкі сторони поточної професійної ситуації*
Що важливо для вас у нинішній роботі? Чим вона вам цікава? Чого ви могли б досягти на цьому місці?	Що вас у нинішній роботі не влаштовує? Що вам хотілося б додати, привнести до сьогоднішньої ситуації?
Можливості поточної професійної ситуації	*Загрози поточної професійної ситуації*
Яка робота/посада вам потрібна? Чому це для вас важливе? Якими новими якостями, навичками чи здібностями вам потрібно мати на цій роботі?	Якщо ви отримаєте бажану роботу і, можливо, змінитеся як особистість, то як на це відреагують близькі або інші оточуючі вас люди, спілкування з якими для вас важливе? Якими наслідками чи перспективами вам «загрожує» нова ситуація? Які перешкоди можуть трапитися на шляху? Які ресурси потрібні для досягнення бажаної роботи?

Таблиця 2. - SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього конкурентного кар'єрного середовища

Сильні сторони кар'єри	*Слабкі сторони кар'єри*
рівень освіти; навички та здібності; досвід та досягнення; фізичні показники індивіда, якщо цього потребує бажаної сфери діяльності (спорт, модельний бізнес тощо); наявність часу та коштів для здійснення необхідних заходів щодо планування та реалізації своєї кар'єри	негативні особистісні характеристики (відсутність робочої етики, дисципліни, цілей, надмірна емоційність тощо); низький середній бал у навчальному закладі; відсутність зацікавленості в обраній спеціалізації; відсутність досвіду роботи тощо.
Конкурентне середовище та ідентифікація ключових факторів успіху кар'єри	*Зовнішнє середовище: дослідження можливостей та загроз*
диплом престижного університету; досвід роботи у будь-якій сфері; досвід ефективних кроскультурних комунікацій; вільне володіння декількома іноземними мовами; професійне керування різними програмними продуктами; ефективна робота в команді та лідерські навички; стресостійкість тощо	сучасний стан ринку праці; тенденцій зайнятості на локальному рівні та/або у світі; динаміка розвитку певних сфер діяльності; перерозподіл робочої сили; система комунікації

Таблиця 3. - SWOT-аналіз ідеального для організації профілю працівника з профілем реального кандидата чи співробітника

Компетенції працівника	*Оцінка кар'єрного потенціалу за показником відповідності компетенції працівника ідеальному (бажаному) профілю*				*Ідеальний профіль працівника*
	Збігаються з ідеальним профілем	Перевершують ідеальний профіль	Не досягають ідеального профілю	Протирічать ідеальному профілю	

відповідальність за контроль та управління				v	контролює 1-11 штатних одиниць
прийняття рішення		v			рішення в межах укоріненої політики дій
отримуваний контроль		v			працює під деяким контролем, але не покладається на нього
складність роботи			v		робота зачіпає коло різноманітних функцій
особливі умови	v				немає ризиків
контакти			v		контакти на рівні посадової особи та нижче
творча робота		v			робота регулюється докладними інструкціями
освіта	v				вища економічна освіта
досвід				v	2-3 роки
	віртуальна кар'єра	міжорганізаційна кар'єра	внутрішньоорганізаційна кар'єра	професійна кар'єра	
	зона розвитку кар'єрного потенціалу працівника				

Додаток 4. Комунікаційна програма управління ділової репутацією

Таблиця 1. - Етапи розробки комунікаційної програми

Дії	*Отримані результати*
Перший етап: маркетингові дослідження	
Аналіз відповідного ринку. Визначення очікувань і переваг споживачів.	Визначення обсягу ринку, його динаміки і тенденцій розвитку. Визначення основних гравців, їх частки ринку. Сегментування ринку. Визначення каналів дистрибуції. Виявлення перешкод виходу на ринок
Позиціонування. Розробка торгівельної марки	Визначення ставлення споживачів до існуючих торговим маркам. Пропозиції по маркетингової стратегії. Рекомендації щодо розробки інформаційних повідомлень
Формування портфеля виробленої продукції. Тестування упаковки і назв товарів. Тестування ціни на товари.	Пропозиції по асортименту виробленої продукції. Пропозиції по упаковці і назвам продукції. Пропозиції по діапазону цін.
Другий етап: інформаційний та комунікаційний аудит	
Вивчення поточної діяльності організації. Інтерв'ю з керівниками. Виявлення ефективності стилю управління керівників. Визначення ефективності існуючих каналів комунікацій	Рекомендації з управління інформацією і комунікаціями
Третій етап: реалізація репутаційної стратегії	
Розробка "легенди". Формування позитивного образу організації. Визначення основних цільових аудиторій. Розробка ключових повідомлень. Розробка плану комунікаційної активності. Робота зі ЗМІ. Участь у соціальних проектах.	Позиціонування організації як соціально відповідальною. Входження в інформаційний простір, підвищення популярності. Формування сприятливої громадської думки, зростання авторитету організації.

Додаток 5. Інформаційний, комунікаційний і репутаційний аудит

Таблиця 1. - Опитувальний лист для отримання первинної інформації про організацію

1. Місія організації	***2. Конкурентне середовище***
1.1. Основні етапи історії підприємства. 1.2. Найяскравіші моменти в історії. 1.3. Структура підприємства, географія філій та представництв. 1.4. Пріоритетні напрямки розвитку підприємства. 1.5. Стратегічні цілі.	2.1. Головні конкуренти підприємства. 2.2. Сильні сторони конкурентів. 2.3. Який досвід конкурентів бажаний. 2.4. Сильні і слабкі сторони організації. 2.5. Активність у ЗМІ конкурентів.
3. Економічна, виробнича і маркетингова політика	***4. Соціальна політика***
3.1. Головні економічні цілі. 3.2. Позиціонування на ринку. 3.3. Оснащеність сучасними технологіями та обладнанням. 3.4. Стратегія просування продукції. 3.5. Напрями маркетингової активності. 3.6. Портрет споживача. 3.7. Популярність і впізнаваність торгових марок. 3.8. Рівень попиту на продукцію.	4.1. Взаємовідносини з місцевими і державними властями. 4.2. Участь у державних і муніципальних програмах. 4.3. Участь керівництва в діяльності політичних, громадських та державних структур. 4.4. Участь у державних соціальних програмах. 4.5. Участь у благодійних програмах. 4.6. Соціальний пакет для співробітників.
5. **Інформаційна політика, система управління інформацією**	6. **Кадрова політика**
5.1. Кількість заходів для преси за останній рік (прес-конференції, брифінги). 5.2. Найважливіші події за останній рік. 5.3. Найважливіші досягнення у формуванні іміджу та репутації. 5.4. Як здійснюється управління інформаційними ресурсами. 5.5. Чи проводиться регулярний аналіз інформаційних потоків. 5.6. Які корпоративні канали комунікації існують. 5.7. Хто є офіційним ньюсмейкером. 5.8. Канали трансляції інформації про організацію. 5.9. Контроль зовнішніх каналів інформації. 5.10. Який узагальнений образ підприємства, представлений у ЗМІ. 5.11. Чи існує у підприємства журналістський пул. 5.12. Напрямки роботи зі ЗМІ. 5.13. Чи існують "недружні" ЗМІ. 5.14. Перелік лояльних ЗМІ. 5.15. Кого з керівників компанії в ЗМІ згадують найбільш активно. 5.16. Яка ступінь відкритості керівництва для співробітників і ЗМІ.	6.1. Основні принципи корпоративної культури. 6.2. Стан корпоративного духу. 6.3. Корпоративні традиції. 6.4. Задоволеність співробітників роботою на підприємстві. 6.5. Форма спілкування між співробітниками і керівництвом. 6.6. Репутація керівника в колективі. 6.7. Соціально-демографічний склад співробітників. 6.8. Мотивація персоналу. 6.9. Чи існує необхідність в коректуванні іміджу керівництва в засобах масової інформації. 6.10. Хто здійснює іміджеві заходи для керівників підприємства.

Таблиця 2. - Моніторинг ЗМІ. Внутрішнє і зовнішнє середовище

Середовище	*Тематика*
зовнішнє	галузевий моніторинг, бенч-маркетинг, конкуренти
внутрішнє	продукція, участь у виставках, конференціях, отримання кредитів, нові угоди про ділове співробітництво, відставки і призначення

Таблиця 3. - Кількісний та якісний аналіз ЗМІ

Тип аналізу	*Параметри*	*Методи оцінки*
кількісний	оцінка: кількості та динаміки згадок; охоплення аудиторії	розмір аудиторії P =A*B*C, де A - кількість публікацій у виданні; B - тираж видання; C - кількість читачів на один примірник видання
якісний	аналіз: контекстний; емоційний. Оцінка впливу на читачів	тон публікацій T = D*'E*F, де D - нейтральні публікації; E - позитивні; F- проблемні.

Репутаційний аудит

Цілі аудиту зовнішніх комунікацій	*Цілі аудиту внутрішніх комунікацій*
- отримати інформацію для стратегічного планування та управління комунікаціями; - виявити й описати існуючий образ компанії в поданні зовнішніх цільових аудиторій; - описати основні складові характеристики її ділової репутації, що визначають ставлення різних цільових груп; - виробити рекомендації з управління репутацією в зовнішніх цільових групах.	- вивчити особливості сприйняття компанії її персоналом; - отримати зворотній зв'язок від співробітників з приводу змісту одержуваної ними інформації про компанію і каналів її розповсюдження; - оцінити, наскільки добре компанія прислухається до своїх співробітників, яка атмосфера в компанії.
Учасники експертних опитувань	*Аналіз внутрішніх документів компанії*
- клієнти - постачальники - персонал - конкуренти - лідери громадської думки	- місія - маркетингова політика - інформаційна політика - соціальна політика - кадрова політика
Мета аналізу зібраної інформації - відповідь на питання	
1. Чи розуміє компанія очікування своїх основних цільових аудиторій? 2. Які кроки вона вживає в напрямку цих очікувань? 3. Чи розповідає компанія про зроблені кроки?	
Виявлення типових зон комунікаційних розривів	

Нерозуміння очікувань	Неправильні дії	Погане інформування
нерозуміння, які фактори є визначальними для оцінки компанії з погляду цільових аудиторій	нерозуміння очікувань цільових аудиторій, яке призводить до неправильних дій	недостатнє інформування про свої дії

Додаток 6. Зміцнення ділової репутації керівника

Таблиця 1. - Розробка комплексної програми по зміцненню репутації керівника організації

Дії	***Результати***
Комунікаційний аудит і діагностика	
Вивчення існуючої репутації керівника. Визначення "слабких місць". Поглиблене інтерв'ю. Діагностика.	Виявлення особистісних особливостей. Виявлення особливостей стилю управління. Визначення рівня комунікативної компетентності. Розробка тренінгів щодо поліпшення комунікативних навичок
Створення оновленого образу і написання "легенди"	
Аналіз біографічного матеріалу. Виділення сильних сторін. Створення інформаційної основи репутації	Розробка оновленого образу. Створення "легенди"
Розробка та реалізація комунікаційної програми	
Розробка комплексної програми по зміцненню і розвитку репутації керівника	Реалізація комплексної програми. Вибудовування ефективних внутрішньокорпоративних каналів комунікації

Таблиця 2. - Комунікаційна програма по кар'єрному просуванню особи керівника

Дії	***Результати***
Розробка персонального бренду	
Інформаційний і комунікаційний аудит. Проведення психологічної діагностики, виявлення особистісних ресурсів. Консультація іміджмейкера, коректування зовнішності і стилю.	Розробка "легенди". Створення образу
Робота зі ЗМІ	
Визначення цільових ЗМІ та ключових повідомлень. Публікація статей, розсилка прес-релізів. Тренінг навичок публічних виступів. Особисті контакти з журналістами	Входження в інформаційний простір, підвищення популярності. Позиціонування в ЗМІ як ефективного управлінця.Позиціонування як ньюсмейкера з питань економіки
Просування в діловому співтоваристві	
Встановлення контактів із статусною ділової організацією, вступ до неї. Написання книги з менеджменту. Ініціювання значущих соціальних проектів, їх висвітлення в ЗМІ	Активна діяльність в діловій організації, виступ на найбільш значущих заходах організації. Презентація книги, розсилка книги лідерам громадської думки. Позиціонування як соціально відповідального керівника
Просування в професійному співтоваристві	
Входження в найпрестижніший професійний рейтинг. Активну участь у заходах професійної спільноти. Ведення семінару/майстер-класу в престижному університеті. Публікації в спеціалізованих ЗМІ.	Перемога в одній з номінацій рейтингу.Отримання посади керівника одного з комітетів професійної асоціації. Позиціонування як провідного експерта в своїй галузі. Зростання впливу та авторитету серед колег
Створення світської іміджу	
Участь у світських заходах VIP -рівня. Розміщення в ЗМІ новин про світське життя персони.	Зав'язування корисних знайомств і зв'язків. Позиціонування як творчої, сучасної людини



ГЛОСАРІЙ

АВТОРИТЕТ (лат. Auctoritas – влада), сила. загальновизнане значення, вплив або "вага", якими наділяються людина, група, громадська організація, соціальний інститут; система поглядів завдяки певним своїм якостям, достоїнствам, заслугам.

АВТОРИТЕТ ТРАДИЦІЙНИЙ

заснований на вірі у встановлений традиційний порядок («вічно вчорашній»); базується на передачі історично усталених норм і цінностей культури через механізм традиції.

АВТОРИТЕТ ХАРИЗМАТИЧНИЙ

заснований на вірі в надприродні особисті якості людини; має вагому ірраціональну, емоційну складову; спирається на беззастережну відданість харизмі лідера, на приписуванні йому надприродних якостей.

АВТОРИТЕТ ЛЕГАЛЬНИЙ

проголошуваний силою формальних законів суспільства; можливий тільки в суспільстві, що сповідує доцільність, розумність та правомочність владних органів; передбачає загальні та обов'язкові для всіх правові норми.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ (англ. crisis management**)**

завдання – прогнозування можливих кризових ситуацій і розроблення стратегій їхнього стримування і випередження; а в умовах кризи – управління процесом комунікації, спрямоване на поширення позиції організації, вплив на сприйняття проблеми, запобігання поширенню чуток і дезінформації; нейтралізація чи мінімізація наслідків кризи; найвищий прояв професіоналізму управління – це не тільки захист організації від впливу зовнішніх факторів, але й отримання користі компанією шляхом посилення її ділової активності за рахунок нейтралізації факторів, що представляють загрозу тих переваг, якими вона володіє.

БАЧЕННЯ (англ. vision**)**

стратегічний план розвитку корпорації, при формулюванні якого доцільно використовувати такі орієнтири, як чіткий, конкретний і реалістичний виклад; визначення узагальнених підсумків або результатів; реальний і стимулюючий рівень досягнень.

БРЕНД (англ. brand**)**

маркетингове поняття для позначення зовнішнього оформлення товару з метою його ідентифікації та відмінності від конкурентів; комплекс фірмових атрибутів товару (символу, кольору, шрифту, фірмової сигнатури, а також слогана, персонажів та інших), що ідентифікують товар ознак, формують його єдиний цілісний образ; окремі елементи торгової марки підлягають правовому захисту, як правило, фірмовий символ реєструється як товарний знак.

ВІРТУАЛЬНА КАР'ЄРА

це послідовність етапів активізації інтелектуального потенціалу працівника всередині та поза організацією; залежно від характеру може бути внутрішня та зовнішня.

ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА КАР'ЄРА

це індивідуально усвідомлена послідовність змін праці в організаційній стратифікованій системі поділу праці, виражена в русі працівника щаблями організаційної ієрархії, кваліфікаційних сходів, винагороди, престижу; може мати формальний чи неформальний характер.

ГУДВІЛ (англ. Goodwill)

економічний термін, що використовується в бухобліку, торгових операціях для відображення ринкової вартості компанії за вирахуванням балансової вартості власного капіталу; нематеріальний капітал організації: ділова репутація, образ, імідж, зв'язки, вплив тощо; визначає, зокрема, цінність торговельної марки у свідомості споживачів.

ДЕТЕРМІНАНТИ КАР'ЄРИ

це ініціюючі причини, рушійні сили, що визначають динаміку схильності особистості до освоєння та вдосконалення способу життєдіяльності, що забезпечує їй стійкість у потоці соціального життя протягом трудового життя.

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ

це динамічна характеристика поведінки компанії, що формується в суспільстві протягом досить тривалого періоду часу; заснована на цілераціональних уявлень про об'єкт, сформований загальною думкою про достоїнства і недоліки на основі реальних дій і фактів об'єкта, що випливають з практики ділової комунікації; це показник довіри до організації, готовності до співпраці, прийнятності її стратегії, розуміння цілей, стилю та намірів її діяльності.

ЗВ'ЯЗКИ З ІНВЕСТОРАМИ (англ. IR - investor relations)

один з напрямків репутаційної стратегії компанії, спрямований на проведення публічних інформаційних та аналітичних заходів з метою підвищення інвестиційної привабливості шляхом встановлення ефективних зв'язків з акціонерами, інвесторами, фінансовими аналітиками, інвестиційними банками, владними структурами, кредиторами; PR-супровід приватизації, злиттів, поглинань, реструктуризацій, додаткових емісій, зміни структури власності, проведення зборів акціонерів, підготовка квартальних і річних звітів, залучення кредитів.

ЗВ'ЯЗКИ ЗІ ЗМІ (англ. MR – mediarelations)

один з напрямків репутаційної стратегії компанії, що включає комунікаційні технології, які гарантують компанії постійну присутність у інформаційному просторі з метою впливу на громадську думку; алгоритм роботи зі ЗМІ: визначення цільових аудиторій, формування пулу цільових ЗМІ, вибір формату публікацій.

ЗВ'ЯЗКИ З ДЕРЖАВНИМИ СТРУКТУРАМИ І ВЛАДОЮ (англ. GR- government relations)

один з напрямків репутаційної стратегії компанії, об'єктами якої є виконавча і законодавча гілки влади; серед основних завдань: вплив на рішення влади (внесення змін до законодавства, отримання тих чи інших преференцій, податкових пільг тощо); підвищення популярності завдяки взаємодії з органами влади; участь у тендерах, отримання держзамовлень; участь у значущих соціальних проектах як демонстрація соціальної відповідальності бізнесу.

ІМІДЖ (англ. image «образ»)

узагальнений портрет особи або організації, що створюється в уяві різних груп громадськості і формує в суспільній або індивідуальній свідомості емоційне ставлення до неї, на підставі того, що особа або організація заявляє і, особливо, що робить; образ товару, схожість, відображення, уявлення про що-небудь; соціально-психологічне явище, тісно пов'язане з економікою товарного ринку, що асоціюється з репутацією товару, товарної марки, підприємства і країни виробника.

ІМІДЖ І РЕПУТАЦІЯ

імідж є складовою частиною репутації і визначає її зовнішні характеристики, її суспільне лице, тоді як поняття репутації трактується ширше і описує також її внутрішні, поведінкові характеристики, її потенційні можливості так, як вони сприймаються різними аудиторіями; імідж має актуальне, сьогоднішнє значення, тоді як репутація має також і ретроспективний характер, тобто повідомляє про минуле компанії, про її попередні стани.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ І КОМУНІКАЦІЙНИЙ АУДИТ

аудит внутрішніх комунікацій: вивчити особливості сприйняття компанії її персоналом; отримати зворотній зв'язок від співробітників з приводу змісту одержуваної ними інформації про компанію і каналів її розповсюдження; оцінити, наскільки добре компанія прислухається до своїх співробітників, яка атмосфера в компанії;

аудит зовнішніх комунікацій: отримати інформацію для стратегічного планування та управління комунікаціями; виявити й описати існуючий образ компанії в поданні зовнішніх

цільових аудиторій; описати основні складові характеристики ділової репутації, що визначають ставлення різних цільових груп; виробити рекомендації з управління репутацією в зовнішніх цільових групах.

КАР'ЄРА

це спосіб життєдіяльності людини, який би стійкість у потоці соціального життя, сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до освоєння та вдосконалення життєдіяльності, задають її межі та форми, надають їй спрямованості на досягнення соціальної стійкості.

КАР'ЄРНА ЛОГІСТИКА

це набір прийомів та процедур, що фіксують можливості оптимального підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці. Слід розрізняти індивідуальну (особистісну) та організаційну кар'єрну логістику.

КАР'ЄРНА ПОЗИЦІЯ

характеризує економічну цінність посадової позиції. Економічна цінність посадової позиції для працівника є єдністю економічної корисності та економічних інвестицій.

КАР'ЄРНА ПОЛІТИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

цілісна стратегія, що об'єднує різні форми кар'єрного менеджменту та плани створення максимально сприятливих умов для професійної та організаційної кар'єри. Спільними (основними) напрямами кар'єрної політики є логістична політика кар'єри, інвестиційна, мотиваційна та комунікативна.

КАР'ЄРНА ТРАЄКТОРІЯ

це можлива послідовність кар'єрних позицій для активізації конкурентних переваг працівника. Кар'єрна позиція характеризує рівень кваліфікації, тобто. ступінь її складності.

КАР'ЄРНЕ ПЛАНУВАННЯ

цілеспрямована, науково обґрунтована діяльність роботодавця, яка має на меті узгодження професійної та організаційної кар'єри працівників з урахуванням необхідності вирішення стратегічних інноваційних, виробничо-технічних, управлінських та соціальних завдань.

КАР'ЄРНИЙ ПРОСТІР, АБО ПРОСТІР КАР'ЄРНИХ ПОЗИЦІЙ

це складне динамічне багаторівневе середовище, яке визначається потоком посадових позицій на ринку праці та створює необхідні умови для активізації конкурентних переваг працівника.

КАР'ЄРНИЙ АПШИФТИНГ

добровільна повна відмова працівника від професійної та організаційної кар'єри.

КАР'ЄРНИЙ БЕНЧМАРКІНГ

це активізація професійної та організаційної кар'єри на основі творчого вивчення умов формування конкурентної переваги окремих працівників.

КАР'ЄРНИЙ ДАУНШИФТИНГ

це відхилення від норми кар'єри, пов'язане з добровільною відмовою працівника від інвестицій в активізацію конкурентних переваг у праці.

КАР'ЄРНИЙ КЛІРИНГ (кар'єр-бенчмаркінг трудового потенціалу)

це комплекс заходів, орієнтований на пошук найбільш конкурентного працівника з позиції досягнення організаційних цілей у праці.

КАР'ЄРНИЙ МАРКЕТИНГ

це вид управлінської діяльності, спрямований формування готовності працівника до освоєння професійної діяльності з урахуванням споживчого попиту його конкурентні переваги.

КАР'ЄРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (кар'єр-менеджмент)

це зміст діяльності спеціалізованого структурного підрозділу, який виконує сервісні функції щодо сприяння керівництву кар'єрою працівників.

КАР'ЄРНИЙ РЕІНЖИНІРИНГ

це адміністративного управління кар'єрою, тобто. внутрішня перевірка організаційних стандартів щодо кар'єри з метою виявлення можливих шляхів зниження непродуктивних витрат ресурсів та підвищення економічної ефективності інвестицій у кар'єру.

КОМПОНЕНТИ РЕПУТАЦІЇ

Фінансові компоненти. Характеристика функціонування компанії: її фінансова стабільність, рентабельність, платоспроможність, надійність. Ключові групи: держструктури, банкіри, інвестори, постачальники, співробітники та інші. Ринкові компоненти. Ключова група – **с**поживачі, для яких головним фактором є перевірена часом якість продукції і послуг, а вірність бренду свідчить про стабільну позитивну репутацію виробника. І репутація компанії, і її бренд відображають позиціонування організації, її унікальність і переваги перед конкурентами. Репутація – це корпоративни1 бренд організації. Корпоративні компоненти. Ключові групи: функціональні групи, і передусім співробітники. Кожна людина має свою соціально схвалену систему авторитетів і норм і їй важливо розуміти, де і в ім'я чого вона працює, який ступінь її особистої причетності до подій. Корпоративна культура визначає репутацію компанії не тільки в очах своїх співробітників, але і представників інших функціональних груп; моральні фактори впливають на продуктивність праці не менше, ніж матеріальні. Соціальні компоненти. Бізнес, інтегрований у суспільство, користується його природними і людськими ресурсами, інфраструктурою, досягненнями в галузі науки і культури. Відтак, суспільство очікує не тільки якісних товарів і послуг за розумною ціною, а й участі у вирішенні соціальних проблем. Ключові групи: банки, інвестори, партнери, акціонери, клієнти, постачальники, муніципальні і державні органи влади, представники ЗМІ, споживачі, представники громадянського суспільства.

КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА

перспективний курс дій підприємства і наявність такої обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів (комунікативний мікс) та організації взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просування товарів і послуг на ринок з метою задоволення потреб покупців і одержання прибутку; розробка комплексу стимулювання, тобто заходів із забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язку з громадськістю і персонального продажу.

КОМУНІКАЦІЯ

процес передачі інформації, думок, думок від джерела до одержувача за допомогою мови, символів або дій, використовуючи різні канали комунікації (ТБ, друковані ЗМІ, особисті виступи тощо).

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління кар'єрою відповідно до вимог макро-, мікроекономічних умов ринку праці; складові: методологія, система та технологія управління кар'єрою.

КОРПОРАТИВНА МІСІЯ

суспільно значущий статус, соціально значуща роль організації; стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначає бізнес, або основну діяльність підприємства; формулюється на перших сторінках річного звіту, буклетів і каталогів, звучить у виступах керівників організацій; дозволяє персоналу і керівникам поглянути на діяльність організації "з висоти пташиного польоту", що необхідно для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності; відіграє важливу внутрішню і зовнішню комунікаційну роль інформування акціонерів, постачальників, споживачів тощо.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками фірми, що визначає їхню поведінку, характер життєдіяльності організації; це неформальні, часто приховані моделі людської поведінки, спілкування і самовираження, які притаманні всім представникам даної соціальної групи.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ)

відповідальність організації перед суспільством (населенням міста), що передбачає соціальну допомогу та підтримку (організація заходів, благодійність, соціальна підтримка тощо), тобто вклад підприємства в економіку, соціальну сферу, якість життя населення країни/міста.

КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ

це комплекс заходів, спрямований на накопичення знань та трансляцію їх «всередину» організації, а також на вироблення нових знань та трансляцію цих знань «зовні» організації.

КРИЗА ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ

це приватний вид життєвої кризи, зумовлений усвідомленням людиною розбіжності між бажаною та реальною кар'єрою.

ЛЕГЕНДА

ефект сприйняття, заснований на зіставленні аудиторією місії, цілей і реальної роботи особистості або організації; виникає лише коли присутні всі ці три компоненти, які взаємно пов'язані між собою; спеціально підготовлена не відповідаюча дійсності інформаційна модель суб'єкта, спрямована на формування помилкового іміджу суб'єкта (міфу), що відповідає інтересам її творця.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

це певним чином упорядкована діяльність із формування схильності працівника до відтворення своїх конкурентних переваг.

МЕТОДИ ОЦІНКИ ГУДВІЛУ

для оцінки величини позитивної ділової репутації використовуються методи експертних оцінок і соціологічних опитувань, а також ціла низка кількісних методів: нормативно-бухгалтерський метод, метод надлишкових прибутків, метод оцінки на основі ринкових аналогів, покомпонентний аналіз та інші.

МЕТОДИКА GLOBAL REPUTATION INDEX (GRI)

базується на інтегрованому підході: аналіз присутності компанії в медіапросторі (що говорять про вас?) та опитування ключових експертів ринку, клієнтів, партнерів (що думають про вас?); на основі отриманих даних розраховується коефіцієнт репутації (Reputation Index), що разом з результатами репутаційного аудиту дозволяє оцінити ефективність зусиль компанії у сфері комунікацій; враховуються такі чинники: конкурентна позиція на ринку; імідж; популярність брендів; частота згадувань у пресі; контекст згадувань.

МІСІЯ

короткий вираз функції, яку організація або проект намагаються виконати в суспільстві – "в ім'я чого компанія існує в суспільстві, для чого вона займається своєю діяльністю?"; як правило, проголошуються соціальні зобов'язання і громадянська відповідальність перед суспільством, принципи ставлення до різним групам громадськості, до навколишнього середовища тощо.

МІЖОРГАНІЗАЦІЙНА КАР'ЄРА

індивідуально усвідомлена послідовність змін робочого місця працівником, що супроводжується переходом його з однієї організації до іншої в рамках однієї галузі або різних галузей

МОТИВАЦІЯ КАР'ЄРИ

це сукупність цілеспрямованих дій, пов'язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні своєї конкурентності та благополуччя протягом робочого життя.

НОРМА КАР'ЄРИ

безперервність зростання службовопродуктивної активності працівників у міру оволодіння професійною діяльністю. Залежно від змісту впливу на кар'єру слід розрізняти чотири види відхилень від норми:

–функціональні відхилення пов'язані з природними «робочими» перепадами співвідношення активностей та опорів у процесі діяльності. Прояви таких відхилень - тимчасові затримки у вдосконаленні способу службової діяльності, зміни формальних та неформальних відносин, гальмування посадового просування, які істотно не порушують стратегічну лінію кар'єри;

–дезаптаційні відхилення виникають як виражені (маніфестні) протиріччя між суб'єктом кар'єри та середовищем, що болісно сприймаються службовцями та організацією;

–кризові відхилення – це стійкі перерви у кар'єрному русі із загрозою звільнення;

–катастрофні відхилення, або «кар'єрне скидання» – означають не лише повну зупинку кар'єри, а й суттєве зниження статусу.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КАР'ЄРА

це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка працівника щодо динаміки впливу, влади, авторитету, статусу у професійному середовищі, а також сфери професійної діяльності.

ПАБЛІСИТІ (англ. publicity)

популяризація, створення популярності. Дії, спрямовані на залучення уваги; як явище – позитивна популярність суб'єкта серед його громадськості; як діяльність - досягнення позитивної популярності суб'єкта серед його громадськості; як технологія - технологія досягнення позитивної популярності суб'єкта у громадськості.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

теоретичні положення та норми, що виражають сукупну дію ринкових законів розвитку соціально-трудових відносин та визначають напрями та характер управлінських рішень щодо професійної та організаційної кар'єри.

ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА

це індивідуально усвідомлена позиція та поведінка працівника, пов'язані з відтворенням його компетенції (конкурентних переваг) упродовж робочого життя.

КЕРІВНИЦТВО КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ

це персоніфікована діяльність суб'єкта управління кар'єрою, пов'язана з безпосереднім цілеспрямованим впливом на кар'єру окремих працівників та їх групи з огляду на бачення корпоративної конкурентоспроможності персоналу.

РЕПУТАЦІЙНИЙ АУДИТ

ціль – отримати загальну картину сприйняття компанії; етапи: аналіз внутрішніх документів компанії – експертні опитування – виявлення зон комунікаційних розривів; це перший PR-документ, що дозволяє вибудовувати ефективні інформаційні канали і транслювати по них позитивний образ компанії; у результаті зростає капіталізація бренду, увага ЗМІ, лояльність конкурентів і розширення клієнтської бази; це – зріз громадської думки про компанію в певний період часу, це свого роду фотографія репутаційного профілю організації.

РЕПУТАЦІЯ ДІЛОВА (англ. Business reputation)

результат тривалої сукупної діяльності організації за різними напрямами, істотна, а часом і основна частина вартості бізнесу; багато в чому визначає можливості залучення грошових коштів, побудови ділових зв'язків, пошуку стратегічних інвесторів, впливає на відносини компанії з владними структурами; практично не піддається плануванню; залежить від людських відносин, особистості керівника; її необхідно вибудовувати на протязі тривалого періоду часу; особиста репутація топ-менеджменту суттєво впливає на репутацію компанії; формує своєрідний конкурентний імунітет компанії, і сприяє ефективному конкурентного співіснування, налагодженню міцних відносин; працює на підвищення стійкості компанії і збільшення її вартості; інвестиції в цей вид нематеріальних активів іноді більш ефективні в порівнянні з внесками в профільний бізнес; якісна програма управління корпоративною репутацією — це високоефективна інвестиція, якою в майбутньому компанія зможе скористатися; солідна репутація відіграє позитивну роль у разі виникнення у компанії проблем чи криз.

СИСТЕМА КЕРІВНИЦТВА КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКА

це сукупність взаємозалежних елементів, що включає процес на професійну і організаційну кар'єру працівників та його груп, діючих суб'єктів, діапазон можливих результатів.

СПОНСОРСТВО (лат. spondeo – ручаюся, гарантую)

як правило, діяльність юридичних осіб, заснована на угоді між організаторами події або діяльності, з одного боку і комерційною компанією, з іншого; відрізняється від інших видів матеріальної допомоги тим, що обов'язково передбачає зустрічну послугу.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

це управління кар'єрою працівників з урахуванням змін і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, що дозволяє досягти сталої корпоративної конкурентоспроможності персоналу в довгостроковій перспективі.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

це частина управління персоналом, що стосується взаємовідносин роботодавця та працівників щодо впливу на професійну та організаційну кар'єри на благо організації. Воно складається із двох головних областей — керівництва кар'єрою працівників та кар'єрного менеджменту.

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ

управління репутацією – це управління інформаційним простором, сформованим навколо організації; система заходів щодо створення, зміцнення і підтримки сталої позитивної репутації організації; невід'ємний елемент конкурентної поведінки компанії, планомірний процес з метою отримання компанією "доброго імені" через її самовдосконалення; комплекс заходів, що вживаються для досягнення репутаційного "ідеалу", що відбуваються в компанії зміни виступають передумовою інформування аудиторії про позитивний якості, досягнення та можливості організації, основою формування громадської думки; найважливіша передумова добробуту фірми, оскільки позитивна репутація є свідченням того, що підприємницька структура володіє унікальними діловими якостями та здібностями, що дозволяють їй успішно вести конкурентну боротьбу на відповідному ринку товарів/послуг.

ФАКТОРИ КАР'ЄРИ

це сукупність самосприйманих цінностей, позицій, потреб і здібностей людини, що впливають на динаміку її соціальної активності, соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, швидкості та напрямки переходів між робочими місцями всередині організації.

ФІЛОСОФІЯ КОМПАНІЇ

повний, розгорнутий, докладний виклад морально-етичних та ділових норм, принципів, кредо, якими керуються співробітники фірми.

ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ

це філософсько-понятійне осмислення сутності, організаційно-економічної та соціальної доцільності управління кар'єрою, його виникнення, зв'язки з іншими науками та напрямками науки про управління, осмислення лежачих в основі ідей та цілей освоєння та вдосконалення життєдіяльності людини, що забезпечують йому конкурентну перевагу у потоці трудового життя.

ФУНКЦІЇ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

іміджева функція репутації організації: вселяє довіру до фірми, підкреслюючи її високу репутацію, підвищує престиж співпраці з даною конкретною фірмою; захисна функція репутації організації: створюючи високу конкурентоспроможність фірми на ринку захищає її від нападків конкурентів, а також знижує ризик прояви негативного ставлення з боку громадськості в разі вчинення помилок; ресурсна функція репутації організації: полегшує залучення усіх видів ресурсів, в тому числі допомагає знайти нових працівників, акціонерів, залучити зацікавлених інвесторів, забезпечити суспільну і державну підтримку; комерційна функція репутації організації: за рахунок створення лояльності у фірмі та її

продуктах забезпечується можливість запиту більш високої ціни за пропонований товар, і, отже, отримання більшої норми прибутку, знижуються ризикові показники, маркетингові витрати; інформаційна функція репутації організації: інформує суспільство про існування фірми, її діяльність та виробничі можливості, роль у суспільстві та фінансових колах, забезпечує обізнаність про фірму потенційних партнерів по бізнесу та покупців, запам'ятовування її в галузі.

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ РЕПУТАЦІЇ (англ. target group)

не обов'язково цільова аудиторія бізнесу даної корпорації або особи, які релевантні цьому бізнесу; це лише група, яка є (реально або потенційно) платником вигоди від даного репутаційного активу; фінансовий зміст словосполучення «що дає даний актив» може бути як позитивним, так і негативним, причому в обох випадках його слід враховувати.

Нормативні групи як цільова аудиторія репутації. Встановлюють для діяльності організації загальні закони і правила, роблять оцінку цієї діяльності. Включають: урядові установи, органи влади, регулюючі органи, громадські організації, ділові та професійні об'єднання; зовнішні нормативні групи: ключові інституції, які дозволяють ефективно функціонувати світовій економіці. міжнародні рейтингові агентства, такі як Standard & Poor's, Moody's; внутрішні нормативні групи: рада директорів: прихильність цієї соціальної групи закладає надійний фундамент ділової репутації даної компанії.

Функціональні групи як цільова аудиторія репутації. Безпосередньо впливають на всі аспекти повсякденної діяльності організації, сприяючи розвитку виробництва і покращуючи обслуговування клієнтів; формують громадську думку про компанію і поширюють її по всьому діловому співтовариству. Включають: співробітники, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації, рекламні та маркетингові агентства, юридичні та консалтингові фірми. Ключова група: співробітники — саме від них залежить як ефективність і продуктивність роботи компанії, так і її репутація

Дифузні групи як цільова аудиторія репутації: виявляють інтерес до організації у зв'язку із захистом прав інших членів суспільства, для яких важливі такі поняття, як свобода інформації, захист навколишнього середовища, рівні можливості для працевлаштування, становище соціально незахищених громадян. Ключова група: журналісти, оскільки саме вони вирішальною мірою формують громадську думку. Якщо в організації немає позитивних комунікацій зі ЗМІ, то їй навряд чи вдасться створити собі міцну репутацію

Споживачі як цільова аудиторія репутації. Завоювати їхню довіру досить важко через неоднорідність. Споживачі купують у організацій не товари або послуги, а вирішення своїх проблем і задоволення своїх потреб. Різні групи споживачів бажають отримати від організації різні варіанти реалізації своїх домагань, тому її репутація для кожної групи споживачів своя.

Рекомендована література

Основна:

1.Балущак Г. Ф., Мар’єнко Т. М., Хромей Г. В. Розвиток навичок для кар’єри : навчальний посібник. / За наук. ред. В. Л. Нікітюка. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2018. 160 с.

2.Дерев'янко О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика: монограф. Київ : "ДКС центр", 2017. 471 с.

3.Літинська В. А., Цюпак А. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький, 2018. 187 с. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5010

4.Управління діловою кар’єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки “Управління персоналом та економіка праці” усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 295 с.

5. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf

Додаткова:

1.Alberta Community and Social Services. Assessing You: The First Step in Career Planning URL: https://alis.alberta.ca/media/697159/assessingyou.pdf

2.Boyes Carolyn. Career Management (Collins Business Secrets). HarperCollins Business. 2018. 128 p.

3.Career Management. URL: https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/.pdf

4.Career planning and job seeking workbook. URL: https://www.freebookcentre.net/business-books-download/Career-planning-and-job-seeking-workbook.html

5.Doorley John. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication 4rd Edition. Routledge; 2020. 472 p.

6.Dowling G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance: Identity, Image and Performance. Oxford University Press. 2018. 320 p.

7.Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; and Godshalk, Veronica M., Career Management for Life, 5th edition. College of Business & Public Management Faculty Books, 2018. URL: https://digitalcommons.wcupa.edu/cbpafaculty_books/18.

8.Griffin A. New Strategies for Reputation Management/ Kogan Page Publishers, 2019. 184 p.

9. Королько В.Г. Паблик рілейшнз:_Наукові основи, методика, практика : підручник. URL: http://edu_29sept2006_537.rar

10. Москаленко В. О. Лідерство та репутація : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2020. 70 с. URL: http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/46.278.pdf

11. Тодорова, О. В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Київ : Інтерконтиненталь -Україна, 2019. 203 с.

12. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Репутаційний менеджмент : курс лекцій Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 120 с.

13. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Формування іміджу організації : навчальний посібник для студентів спец. «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2018. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi58 /0042381.pdf

14. Шарков Ф. І. Константи гудвілу: стиль, паблісіті, репутація, імідж і бренд фірми: навчальний посібник http://rua.pp.ua/konstantyi-gudvilla-stil-pablisiti-reputatsiya.html

Інформаційні ресурси:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

2. Статистична служба ЄС. URL: http://ec.europa.eu/eurostat.

3. Сайт з проблем управління репутацією URL: https://www.reptrak.com/blog/7-must-read-books-about-corporate-reputation/

4. Курс «Skills Lab: успішна кар'єра». URL: https://impactorium.org/uk/courses/skills-lab-successful-career/

5. Національний проєкт «Моя кар'єра в Україні». URL: https://careerhub.in.ua/mycareerua/

6. Серіал «Пошук роботи». URL: https://youtu.be/3W9-lon4DPc

7. Інтернет-портал для управлінців, розділ «Персонал»: веб-сайт. URL: http://www.management.com.ua/hrm/

8. Бібліотека проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні»: веб-сайт. URL: http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/

9. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Управління персоналу». URL: http://www.hrliga.com/

10. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

11. Законодавство України: веб-сайт. URL: http://zakon.rada.gov.ua/

Використана література

1. Балущак Г. Ф., Мар’єнко Т. М., Хромей Г. В. Розвиток навичок для кар’єри : навчальний посібник. / За наук. ред. В. Л. Нікітюка. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2018. 160 с.
2. Дерев'янко О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика: монограф. Київ : "ДКС центр", 2017. 471 с.
3. Літинська В. А., Цюпак А. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький, 2018. 187 с. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/5010
4. Управління діловою кар’єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки “Управління персоналом та економіка праці” усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 295 с.
5. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf
6. Alberta Community and Social Services. Assessing You: The First Step in Career Planning URL: https://alis.alberta.ca/media/697159/assessingyou.pdf
7. Boyes Carolyn. Career Management (Collins Business Secrets). HarperCollins Business. 2018. 128 p.
8. Career Management. URL: https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/.pdf
9. Career planning and job seeking workbook. URL: https://www.freebookcentre.net/business-books-download/Career-planning-and-job-seeking-workbook.html
10. Doorley John. Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication 4rd Edition. Routledge; 2020. 472 p.
11. Dowling G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance: Identity, Image and Performance. Oxford University Press. 2018. 320 p.
12. Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; and Godshalk, Veronica M., Career Management for Life, 5th edition. College of Business & Public Management Faculty Books, 2018. URL: https://digitalcommons.wcupa.edu/cbpafaculty_books/18.
13. Griffin A. New Strategies for Reputation Management/ Kogan Page Publishers, 2019. 184 p.
14. Москаленко В. О. Лідерство та репутація : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2020. 70 с. URL: http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/46.278.pdf
15. Шарков Ф. І. Константи гудвілу: стиль, паблісіті, репутація, імідж і бренд фірми: навчальний посібник http://rua.pp.ua/konstantyi-gudvilla-stil-pablisiti-reputatsiya.html

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна

Управління кар'єрою та репутацією

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Рецензент *Н.В. Валінкевич*
Відповідальний за випуск *Я.С. Дибчинська*
Коректор *І. Г. Шавкун*