

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
УДК 331.08+ 658.8.007

Андрій Володимирович Таранич*

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
a.taranych@donnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-0309-6100>

Айлін Гезгін*

магістрант
hezghin.a@donnu.edu.ua

*Донецький національний університет імені Василя Стуса
вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна

СПІВПРАЦЯ HR-ДЕПАРТАМЕНТУ ТА ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ

Метою роботи є визначення основних шляхів співпраці HR-департаменту та відділу маркетингу та розробка рекомендацій до підвищення ефективності роботи компанії, що базується на такому співробітництві. Визначено процеси і методи управління підприємством, що активно використовують маркетинг у власній практичній діяльності. Досліджено теоретичні підходи та практичні напрямки визначення шляхів співпраці відділів HR і маркетингу, орієнтованих на підвищення економічної ефективності підприємства від роботи з рекрутерами, персоналом та споживачами підприємства.

Визначено, що HR-менеджмент та маркетинг вже давно вийшли за рамки своїх компетенцій. Велика кількість міжнародних фірм є яскравим прикладом ефективного співробітництва цих двох відділів. Варто розуміти, що бренд є прямим впливом як на клієнтів, так і на кандидатів. В такому випадку з'являється гостра необхідність співпраці відділу управління персоналом та маркетингологів задля збільшення ефективності найму та утримання існуючих працівників.

В сучасних умовах ефективний HR-маркетинг є набагато більшим, ніж просто привабливі оголошення про роботу або турбота про хорошу робочу атмосферу. Найвищою метою HR-маркетингу є підвищення привабливості компанії як роботодавця. Це означає, що компанія має намір позитивно виокремити себе як бренд від конкуренції, тобто HR-маркетинг сильно пов'язаний з терміном брендування роботодавців. Його прояви найкраще проглядаються у всіх видах діяльності, пов'язаних з управлінням персоналом компанії - починаючи з етапу набору та відбору, закінчуючи турботою про співробітників, пов'язаних з компанією, та підтримкою високих потенційних людей в організації. Це вимагає довготривалих послідовних дій. Однак переваги добре впровадженого маркетингу персоналу значно перевищують витрати, пов'язані з присвяченням цій діяльності.

Визначено шлях до перетворення нових працівників компанії в професіоналів, здатних підвищити ефективність її роботи, як залучення попереднього досвіду як клієнтів, та перетворення його через задоволення попиту споживачів.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, маркетинг, брендинг, корпоративна культура, управління персоналом, HR-департамент, відділ маркетингу, найм працівників, економічна ефективність.

JEL classification: J44; J69; L29; M14; M39.

Як цитувати: Таранич, А. В., & Гезгін, А. (2021). Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*, 62, 156-165. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>.

In cites: Taranych, A., & Gezgin, A. (2021). Cooperation between the HR- and the marketing departments. *Social Economics*, 62, 156-165. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>. (in Ukrainian)

Вступ. У сучасному конкурентному просторі, де залучення як кандидатів, так і клієнтів є життєво важливим, менеджерам з маркетингу та управління персоналом важливо співпрацювати. Межі між цими двома

напрямами стираються, оскільки маркетинг та управління персоналом несуть відповідальність за забезпечення міцності бренду зайнятості та за те, що працівники надсилають правильне повідомлення про бренд своїм клі

ентам. Ця стаття покаже роль маркетингу в галузі людських ресурсів сьогодні та те, як менеджери з найму можуть використовувати ці рекламні методи для залучення найкращих членів команди, чому менеджери з персоналу можуть використовувати маркетингові методи, щоб зробити процес найму більш плавним.

Метою роботи є визначення основних шляхів співпраці HR-департаменту та відділу маркетингу та розробка рекомендацій до підвищення ефективності роботи компанії, що базуватиметься на такому співробітництві.

Завдання: провести огляд літературних джерел з особливостей співпраці відділів HR і маркетингу; визначити напрями й особливості такої співпраці з боку кожного відділу; дослідити умови виникнення синергетичного ефекту в організаційній сфері підприємства; сформулювати канали впливу іміджу бранда підприємства на співробітників, рекрутерів і споживачів.

Об'єктом дослідження є процеси і методи управління підприємством, що активно використовують маркетинг у власній практичній діяльності. Предметом дослідження є теоретичні підходи та практичні напрямки визначення шляхів співпраці відділів HR і маркетингу, орієнтованих на підвищення економічної ефективності підприємства від роботи з рекрутерами, персоналом та споживачами підприємства.

Огляд літератури. Співпраця між HR-відділом та департаментом маркетингу почала використовуватись в компаніях не так давно. Спочатку практики були зосереджені на збільшенні ефективності функціонування окремих сфер розвитку підприємства (Galang & Ferris, 1997), (Martinsons & Chong, 1999), (Wright, Stewart, & Moore, 2011), підвищенні ефективності рекрутингу (Marchington & Wilkinson, 2008), (Bacon, Wright, Demina, Bruining, & Boselie, 2008), (Luna-Arocas & Morley, 2015); потім на формуванні збалансованого клімату в робочому колективі (Grimshaw & Miozzo, 2009), дослідженні впливу на продуктивність, досягнуту завдяки покращенню умов праці та інтенсифікації праці (Hyde, Harris, & Boaden, 2009).

Потім дослідники почали звертати більше уваги загальному сприйняттю співробітниками ефективності управління персоналом (Chang, 2005), переосмисленню управління людськими ресурсами шляхом ділового партнерства і професіоналізації (Wright, 2008), політики трансформації щодо управління персоналом (Marchington, 2008), (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Numan, 2009), а також глобальним трендам залучення робочої сили в XXI столітті (Deloitte, 2014).

Першими, хто почав визначати ефектив-

ність співпраці між відділами HR та маркетингу, були Дж. Кінтчер та Л. Гретон (Gratton, 2013). В подальшому цей напрямок був розвинений Е. Коломбо (Colombo, 2015), М. Тетчером (Thatcher, (2017), К. Рейнхартом (Reinhart, 2019), Е. Ліпманом (Lipman, 2019), Б. Пломіоном (Plomion, 2019), М. Беда (Bieda, 2021). Першими організаціями, які на власному прикладі показали плюси синергії двох відділів, були «DataArt», «GD». В Україні починають потрохи підходити до концепції співробітництва, проводиться безліч тренінгів на тему HR-маркетингу. «HeadHunter» виступає консалтинговою компанією, що намагається поширити дану концепцію в Україні.

Методологія дослідження. Робота спирається на використання загальноекономічних положень теорії маркетингу, брендингу, бренд-менеджменту й управління стратегічним розвитком підприємств, які пов'язані з визначенням ролі трудового потенціалу підприємства. В якості додаткового методологічного підґрунтя було використано основні положення економічної теорії, теорії управління трудовими ресурсами, HR-менеджменту.

Практична частина проведеного дослідження була проведена з використанням фахових публікацій дослідників, матеріалів відкритих джерел з мережі Інтернет щодо стану та основних трендів розбудови співпраці між відділами HR і маркетингу.

Для досягнення оставленої мети з урахуванням завдань дослідження було використано такі загальнонаукові методи пізнання: *порівняння й опису* (для аналізу літературних джерел з проблематики дослідження, визначення напрямів й особливостей співпраці між відділами HR і маркетингу); *дедуктивний метод* (при проведенні аналізу функцій департаментів маркетингу та HR і визначення синергетичних зв'язків між ними); *узагальнення та систематизації* (для формування каналів впливу іміджу бранда підприємства на співробітників, рекрутерів і споживачів); а також *табличний* (для співставлення видів і функцій маркетингу з економічною ефективністю підприємства, та визначення перехресного синергетичного ефекту від впливу відділу HR на маркетинг і відділу маркетингу на кадрову службу підприємства) та *графічний* (для наочної презентації шляху перетворення нових працівників до професіоналів компанії) методи подання даних.

Основні результати дослідження. Сучасне підприємство зацікавлене в залученні найкращих професіоналів своєї справи, особливо коли це стосується інженерів програмного забезпечення. На IT-ринку існує величезна конкуренція, тому основною задачею HR-департаментів компанії є формування маркетингової стратегії задля підвищення

HR-бренду підприємства. Компанія, яка бажає залучити кваліфікованих працівників, повинна знайти спосіб виокремитися (диференціюватись від конкурентів) й отримати перевагу у конкурентній боротьбі. Фірма, набираючи обертів, отримує нових клієнтів. Чим краще справи йдуть на ринку, тим значно дорожчим виступає грошовий еквівалент торгової марки. Бренд сам визначає межі, в яких він присутній, і здатний розвивати не тільки категорії товарів, а й галузі виробництва. Також максимально важливими інтересами усєї організації є утримання та задоволення існуючих працівників. Чим більше зацікавлених та залучених до роботи співробітників у компанії, тим краще вони будуть працювати і тим краще сприйматимуть своє робоче місце як чудовий бізнес та, в свою чергу, формуватимуть позитивну репутацію бренду поза межами роботи та на ринку праці, що в свою чергу, дозволить залучати за більш короткий термін кваліфікованих працівників.

Задля вирішення цієї проблеми на конкурентному ринку, компанія повинна знаходити нові способи залучення потрібних клієнтів і талантів. Наявність високо кваліфікованої групи працівників є одним з найважливіших способів досягнення успіху компанії. Такі методи пошуку нових працівників, як розміщення оголошення на сайтах пошуку роботи та місцевих виданнях, є недостатніми в сучасних умовах боротьби на ринку праці, особливо якщо це стосується IT-сфери.

Кожен співробітник прагне працювати в компанії, бренд якої, на їхню думку, відповідає бізнес-візії, місії та цілям, в такому випадку існує потреба в посиленні бренду, що є задачею маркетологів, але з урахуванням того, що бренд має бути націлений не тільки на споживача, але й на робочу силу, то маркетинг повинен співпрацювати з відділом людських ресурсів. Конкуренція за найкращі таланти більша, ніж будь-коли, і це означає, що компанії будь-якого розміру і на будь-якому життєвому циклі повинні швидко діяти, щоб знайти найкращих співробітників, адже, за даними «OfficeVibe», найкращі кандидати виходять з ринку праці лише за 10 днів.

Раніше маркетинг та людські ресурси вважалися абсолютно окремими суб'єктами, дорученими власником бізнесу для досягнення власних цілей, та досі ще вважаються в більшості вітчизняних фірмах. Маркетинг відповідав суто за товар або послугу, що вироблялись компанією, а HR-департамент працював автономно від компанії. Але останні декілька років на міжнародному ринку найбільш актуальною синергією всередині компаній є співпраця між HR-відділом та депар-

таментом маркетингу. Більшість міжнародних компаній об'єднують ці відділи задля збільшення ефективності компанії, шляхом покращення бренду на ринку праці.

Бренд – це, перш за все, «обличчя» компанії та її інвестиція у майбутнє, що дозволяє не тільки збільшити клієнтську базу, а й стати лідером на ринку праці з великим попитом. Синергія впливає із невід'ємних рис подібності між цими двома дисциплінами. У кожному випадку успіх базується на підвищенні поінформованості про бренд, забезпеченні першокласного користувацького досвіду та ефективній передачі цінностей компанії. Єдина різниця, насправді, це аудиторія. Хоча маркетинг націлений на поточних та майбутніх клієнтів, відповідає за фірмову марку компанії та доведення її до споживачів, у людських ресурсах (HR) «клієнтами» є поточні та майбутні співробітники та відповідає за «брендування» зайнятості; забезпечення належного сприйняття організації працівниками та зовнішніми кандидатами.

Обидва департаменти є надзвичайно цінними для будь-якої організації, а серед роботодавців спостерігається посилена співпраця з метою покращення бренду зайнятості, розвитку корпоративної культури та виявлення найкращих талантів.

За умови успішної співпраці, маркетинг та управління персоналом можуть сприяти вдосконаленню таких ключових сфер в організації:

1. Залучення співробітників. Найбільшими інтересам кожної організації, а знову ж таки, особливо в IT-сфері, є утримання та задоволення працівників. Чим більше зацікавлених працівників у компанії, тим краще вони будуть працювати і тим більше сприйматимуть компанію як чудовий бізнес та робоче місце. HR займається залученням співробітників, а, отже, є пов'язаним для передачі культури та бренду між внутрішніми та зовнішніми сторонами організації. Також основною задачею HR є рекрутинг. Мета процесу найму - знайти ідеального кандидата на роботу. Рекрутинг дає унікальну можливість спілкуватися з цільовою групою, яка, зацікавлена у компанії. Цілодобово на ринку праці йдуть переговори щодо зацікавлення потенційних співробітників, аби залучити їх до компанії та, відбувається це, в першу чергу, за рахунок торгової марки, іншими словами брендом компанії. Щоб максимізувати зусилля, «СМО» (Директор з маркетингу) та «CHRO» (керівник, відповідальний за управління та набором людських ресурсів (HR) в організації.) повинні побудувати стратегію, де залучення працівників визначається як HR-ом, так і маркетингом. Використовуються процеси, які обидві сторони засто-

совують для формування бренду, який впливає на лояльність споживачів, іншими словами, на залучення співробітників. Залучення є сильною стороною маркетингу, а тому може допомогти HR у створенні програми залучення кандидатів на робоче місце. Також маркетинг може допомогти повернути людину назад у компанію та допомогти розширити HR за його звичні межі: рекрутингу, пільг та компенсацій, щоб збільшити ефективність залучення співробітників.

Існує кілька точок контакту з кандидатами, починаючи від оголошення про роботу та закінчуючи рішенням про найм та спілкуванням з невибраними. Непросто знайти інший канал зв'язку, за допомогою якого конверсія буде настільки ж хорошою, як і повідомлення про набір. Кандидати читають повідомлення, бо хочуть, і їм надзвичайно цікаво, що на це відповідь HR та компанія в цілому.

В компанії «TalentAdore» мали досвід надання можливості іншим компаніям пропонувати купони на знижки для своїх кандидатів, які не були обрані в процесі підбору персоналу. Вони також перевіряли досвід роботи з цим клієнтом, запитуючи відгуки кандидатів. Результати були вкрай позитивними. Кандидати оцінили свої зусилля та інтерес до компанії, до якої подали резюме. Їм було приємно отримати відгук від рекрутера та особисті відгуки (Miira, 2017).

2. Повідомлення про бренд. Рекрутинговий маркетинг стає сталим виразом на міжнародному ринку для залучення клієнтів. Отже, формування цілісного повідомлення про бренд, яке перегукується із споживачами, працівниками та кандидатами, є критичним. Історія компанії є основою для великого бренду зайнятості, і співробітники часто є найбільшими прихильниками бренду за його ідеї та її місії, та допомагають формувати якісний бренд. Завдяки співпраці маркетингового відділу з HR, можна сформувати якісний бренд, який націлений на утримання працівників, а тобто вплив на внутрішню організацію, та безпосередньо вплив на зовнішній ринок, а саме залучення нових кандидатів, фактично пасивним шляхом, за рахунок бренду.

3. Організаційна культура (корпоративна культура). Організаційна культура та цінності компанії є основними компонентами бренду будь-якої компанії. Отже, як підприємство співпрацює зі своїми працівниками та організацією за межами робочого процесу, та які робочі стосунки всередині компанії, все це формує імідж бренду. Узгодження між маркетинговим та кадровим відділами щодо корпоративної культури та способу внутрішнього спілкування з працівниками є ключовим фактором. Оскільки маркетинг є безпо-

середньою контактною особою для споживачів, він може підтримати HR у просуванні цінностей та місії компанії. Події компанії, які дозволяють керівництву спілкуватися безпосередньо з працівниками та будувати ці стосунки, - це чудовий спосіб створити довіру та відкритість. HR може організувати події, тоді як маркетинг може просувати їх як зовні, так і всередині. Цей рівень впливу, в свою чергу, дає можливість зацікавити і потенційних працівників (табл. 1).

Маркетинг та HR мають однакові цілі, спрямовані на різну аудиторію. Маркетинг відповідає за фірмову марку компанії та доведення її до споживачів.

HR відповідає за брендування зайнятості; забезпечення належної сприйняття організації внутрішніми працівниками та зовнішніми кандидатами.

HR займає перше місце при залученні співробітників, і, отже, є найкращим місцем для передачі культури та бренду кожній внутрішній та зовнішній стороні організації. Цілодобово працюють з HR-ринками для працівників, зацікавлених сторін та потенційних співробітників, щоб залучити їх та зацікавити торговою маркою. Щоб максимізувати зусилля, СМО та CHRO повинні побудувати стратегію.

Лінда Греттон, професор кафедри менеджменту в Лондонській бізнес-школі та засновник руху «Гарячі точки», написала статтю на тему «П'ять змін, з якими мають зіткнутися майбутні лідери», і однією із змін стала необхідність усіх відділів співпрацювати. «Ми не могли домовитись більше. Оскільки талант є головною проблемою серед керівників компанії, брендинг роботодавців швидко стає важливою стратегією подолання нинішнього та майбутнього дефіциту талантів.

Оскільки менше 20% організацій мають стратегію брендингу роботодавців і лише 30% компаній із командами з двох або більше підрозділів, відповідальних за управління брендом роботодавців, ми бачимо величезну можливість для маркетингових та кадрових лідерів співпрацювати з цієї критичної проблеми» (табл. 2, Gratton, 2013).

Бренд роботодавця доповнює головний бренд, тому управління внутрішньою роботою головного бренду - це спільна відповідальність між маркетингом та HR. Бренд - це досвід роботи з організацією чи її продуктами, а не лише творчі повідомлення. Він повинен відображати реальність того, що відбувається щодня в організації. Довіра до організації має великий шлях зростання, і коли маркетинг та HR співпрацюють над стратегією бренду роботодавців разом - це є гарантом того, що компанія виконує зобов'язання, які вона бере на себе.

Таблиця 1. Види маркетингу, що безпосередньо пов'язані з HR
Table 1. Types of marketing that are directly related to HR

Вид маркетингу	Синергія
Зовнішній маркетинг	Маркетингові аксіоми в повній мірі діють, коли їх впроваджують компанії, що просувають певні типи програмного забезпечення до відділів кадрів. Наприклад, кадри людських ресурсів часто завалені прямими повідомленнями, телефонними дзвінками та пропозиціями на електронну пошту, що описують переваги останніх досягнень певної кадрової інформаційної системи. HR так само вразливий до цього виду зовнішнього маркетингу, як і будь-який клієнт. Зовнішній маркетинг людських ресурсів може включати пропозиції маркетологів для аутсорсингових компаній з управління персоналом, компенсаційних та медичних страхових компаній та консультантів з персоналу. Зовнішній маркетинг людських ресурсів бере участь у процесі підбору персоналу, коли створюється креативна та переконлива реклама для залучення кваліфікованих кандидатів. Зовнішній HR-маркетинг також реалізований на підтримку бренду компанії за допомогою оголошень про працевлаштування, що описують переваги співпраці з компанією
Збутовий маркетинг	Благо для бізнесу настає, коли зусилля HR з використанням маркетингових методів надихають працівників збільшувати їх ефективність, іншими словами прибутковість. Наприклад, новий пакет найму, що описує процедури збільшення продажів, може слідувати маркетинговому поняттю, викладаючи стимули для продажів. Цього можна досягти, включивши графічну ілюстрацію, що зображає можливість збільшення продажів товарів, в поєднанні з зрозумілим текстом від HR, що створює одночасно мотиваційний опис за допомогою бонусної програми. Внутрішній та зовнішній маркетинг можуть спільно створювати добру волю для компанії, коли відділ кадрів активно сприяє участі співробітників у зусиллях, що фінансуються компанією, Такі позитивні зусилля можуть створити повагу та лояльність співробітників до компанії
Маркетинг мислення	Люди, що займаються маркетингом, часто розглядаються як особи, що володіють вихідними, позитивними особистостями та силою переконливості. Ці риси ефективно працюють, щоб принести позитивну популярність бізнесу, для якого ці професіонали працюють. Інструменти торгівлі включають творче мислення, сучасні установки та терпіння. Фахівці з людських ресурсів за своєю суттю володіють цими самими якостями, використовуючи їх із тих самих причин, що спонукають маркетологів - збільшувати ефективність бізнесу - але непрямыми способами. Наприклад, маркетингові прийоми використовуються як засіб спілкування з працівниками, а не як безпосереднє просування товару чи послуги
Внутрішній маркетинг	Фахівці з персоналу знають, що працівники - це внутрішні клієнти. В такому випадку можливе використання поширення інформації серед цих клієнтів, за допомогою креативних та оптимістичних повідомлень, такий спосіб допоможе співробітникам сприймати вміст. Працівники відділу кадрів намагаються привернути увагу співробітників та мотивувати їх діяти приблизно так само, як це роблять фахівці з маркетингу з потенційними клієнтами

Джерело: побудовано авторами за даними (Михайлова, 2020)

Більшість компаній, задля більш точного розподілення посадових обов'язків, одразу наймають HR-маркетолога, це є напрям, що поєднує HR, маркетинг та внутрішні комунікації. HR-маркетолог і HR-фахівець – це не одне й те саме. Перший розповідає цільовій аудиторії, як це - працювати в компанії. Другий займається розвитком, утриманням і адаптацією вже працюючих співробітників. Зв'язок HR та маркетингу, який переходить в

свого роду HR-маркетинг, має ефективний вплив на бренд компанії на ринку праці.

Основні канали HR-маркетолога

1. **Кар'єрний сайт компанії.** Це основа бренду роботодавця. На ньому зібрана вся інформація про те, чим займається компанія, з якими клієнтами працює, її принципи, умови компенсації, вакансії. Це може бути окремий ресурс або розділ «Про нас» на сайті компанії.

Таблиця 2. Синергія між HR-відділом та маркетинговим відділом
Table 2. Synergy between the HR department and the marketing department

Що HR може навчитися з маркетингу	Чого маркетинг може навчитися у HR
<ul style="list-style-type: none"> Сегментація талантів. Сегментація клієнтів є звичайною практикою серед професіоналів з маркетингу, і хоча HR займається сегментуванням кандидатів та співробітників, вважається, що HR має можливість краще працювати з цим. Наприклад, розробка цільових пропозицій щодо вартості працівників та пристосування повідомлення до аудиторії є важливими стратегіями брендування роботодавців 	<ul style="list-style-type: none"> Вплив на ділову поведінку та стратегію. Маркетологи часто мають матеріальний продукт або комунікаційну платформу для бренду. Працюючи поруч із кадровими ресурсами, існує можливість краще зрозуміти залучення працівників, поведінку, переконання та проблеми. В HR продукт - це організація, люди та їхні цінності. Співпраця з людськими ресурсами дозволяє маркетологам розглядати ключовий внесок у структуру всієї організації
<ul style="list-style-type: none"> Охоплюючи технології для взаємодії зі співробітниками та перспектив. Незважаючи на те, що існує багато технічно підкованих фахівців з персоналу, фахівці з маркетингу, як правило, знають і мають доступ до найновіших технологічних тенденцій для спілкування та взаємодії зі своїми клієнтами. Використання таких інструментів як соціальних медіа для залучення, утримання та взаємодії клієнтів (працівників) Як Маркетинг використовував соціальні медіа для залучення, утримання та взаємодії з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> Ставити людей на перше місце. Маркетинг може дізнатися у HR, що організація існує спочатку внутрішньо, а потім вже ззовні. Бренд живе завдяки думкам, спілкуванню та поведінці співробітників. Людські ресурси можуть допомогти маркетингу отримати відповіді на такі запитання: Хто ваші співробітники? Що це за організація? Який характер або суть організації та її людей? Яка соціальна та екологічна мета організації? Відповіді на ці питання допоможуть вплинути на своїх працівників, клієнтів та зацікавлених сторін

Джерело: побудовано авторами за даними (Colombo, 2015)

2. **Сайти з працевлаштування.** Це все ще канал пошуку роботи, який має значний відсоток ефективності. HR-маркетологу важливо впливати на те, як виглядають вакансії на таких сайтах - що в них написано, як вони оформлені, як виглядає сторінка компанії на сайті.

3. **Соцмережі.** Якщо цільова аудиторія є в соцмережах, компанія теж повинна бути там. Наймати 22-річних і 35-річних - не одне й те саме. Наприклад, серед студентів Instagram набагато популярніше, аніж Facebook. Те саме стосується й спеціалістів, варто розуміти, на яких платформах варто шукати певну категорію людей й аудиторію, яка нам потрібна. Створення сильної та активної присутності в соціальних мережах може допомогти як внутрішньому, так і зовнішньому спілкуванню бренду. Члени команд маркетингу та HR можуть публікувати надихаючі історії, досягнення компанії та особисті речі про компанію та бренд для спілкування з клієнтами та потенційними працівниками. Внутрішньо два відділи можуть співпрацювати з метою визнання результатів роботи співробітників та обміну інформацією про компанію та бренд. В компанії GE використовувала цю стратегію для залучення нових

працівників. Відділ маркетингу створив кудру рекламу про те, що глядач програміст у GE. Коли оголошення було розміщено на YouTube, вони додали посилання на веб-сайт кар'єри GE. Завдяки співпраці між маркетингом та HR, кількість відвідувань сторінки щодо підбору персоналу зросла на 66% порівняно з попереднім місяцем (Thatcher, 2017).

4. **Розсилання.** Якщо компанія займається наймом не перший рік, у неї існує база контактів тих, хто у них працював або залишав резюме. Поєднуючи HR та маркетинг, не означає, що компанії повинні починати надсилати кандидатам повідомлення, подібні до спаму. Спілкування потрібно ретельно планувати, і надсилати лише відповідні повідомлення. Якщо була надана згода на отримання розсилання, можна писати їм про вакансії, відправляти корисний контент, анонси івентів і знижки на конференції.

5. **Діджитал реклама.** Контекстна реклама в Google, реклама в соціальних мережах (таргетована реклама) та банери на інших майданчиках.

6. **Івенти.** Заходи, які проводить або в яких бере участь компанія: ярмарки вакансій, дні компанії в університетах, дні відкритих дверей.

7. **Амбасадор бренду.** Лояльні співробітники, які розповідають про хороший досвід роботи в компанії на івентах і в соцмережах максимально популярний канал розподілу в 21 році.

Кращі кандидати хочуть працювати з тими, хто їм подобається і чиї ідеї вони розділяють. Якщо у CEO сильний особистий бренд, це буде допомагати, а репутаційні скандали будуть гальмувати найм.

Брендинг роботодавця – це ідеальне поєднання, часто вважається, що за брендування роботодавців відповідає виключно відділ кадрів, а маркетинг піклується про корпоративний бренд. Але це не зовсім так, завдання кожного працівника компанії – піклуватися про імідж бренду – від верхньої частини корпоративної драбини аж до нижньої частини. Однак, як ми вже неодноразово зазначали, HR та маркетинг повинні співпрацювати, оскільки саме вони мають ключову роль у створенні іміджу бренду. Повідомлення широко поширюються через канали HR та маркетингового використання. Основними правилами є:

По-перше, не відокремлювати бренд роботодавця від корпоративного бренду – вони безпосередньо пов'язані між собою. Якщо бренд роботодавця поганий, погіршиться і за-

гальний імідж бренду. Навпаки, якщо корпоративний бренд розглядається в негативному світі, бренд роботодавця теж не буде сильним.

По-друге, повідомлення, надіслані маркетингом клієнтам, та повідомлення, надіслані HR кандидатам, повинні розмовляти однією мовою. В будь-який момент клієнт може стати кандидатом та навпаки. Ця ідея в основному означає, що клієнт, який отримує інформаційний бюлетень компанії або бачить рекламу по телевізору, також може претендувати на посаду в тій самій компанії та отримувати зв'язок з відділом кадрів. HR та маркетинг пов'язані через досвід кандидатів. Поводження з клієнтами змушує їх припинити купувати товари компанії. Якщо до кандидата ставитись погано, він може дати таку саму реакцію як і клієнт: перестати купувати товари компанії, розповідати своїм друзям, писати гнівні відгуки в соціальних мережах. Цього потрібно уникнути, об'єднавши роботу з персоналу та маркетингу та спланувавши спілкування у співпраці, щоб забезпечити бездоганну обробку досвіду як клієнтів, так і кандидатів, адже замовника або кандидата починає хвилювати, якщо повідомлення суперечливі. З даного правила випливає формула, наведена на рис. 1.

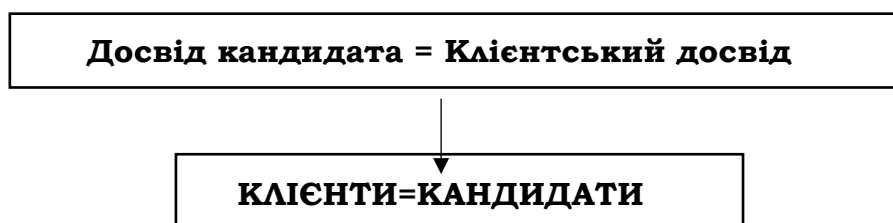


Рис. 1. Шлях перетворення нових працівників до професіоналів компанії
Fig. 1. The way to transform new employees into company professionals

Поєднуючи HR та маркетинг, не означає, що компанії повинні починати надсилати кандидатам повідомлення, подібні до спаму. Спілкування потрібно ретельно планувати, і надсилати лише відповідні повідомлення.

Висновки. HR-менеджмент та маркетинг вже давно вийшли за рамки своїх компетенцій. Велика кількість міжнародних фірм є яскравим прикладом ефективного співробітництва цих двох відділів. Варто розуміти, що бренд є прямим впливом як на клієнтів, так і на кандидатів. В такому випадку з'являється гостра необхідність співпраці відділу управління персоналом та маркетингових задля збільшення ефективності найму та утримання існуючих працівників.

Ефективний HR-маркетинг – це набагато більше, ніж просто привабливі оголошення про роботу або турбота про хорошу робочу атмосферу. Найвищою метою HR-маркетингу є підвищення привабливості компанії як робо-

тодавця. Це означає, що компанія має намір позитивно виокремити себе як бренд від конкуренції, тобто HR-маркетинг сильно пов'язаний з терміном брендування роботодавців. Його прояви найкраще проглядаються у всіх видах діяльності, пов'язаних з управлінням персоналом компанії – починаючи з етапу набору та відбору, закінчуючи турботою про співробітників, пов'язаних з компанією, та підтримкою високих потенційних людей в організації. Це вимагає довготривалих послідовних дій. Однак переваги добре впровадженого маркетингу персоналу значно перевищують витрати, пов'язані з присвяченням цій діяльності.

Визначено шлях до перетворення нових працівників компанії в професіоналів, здатних підвищити ефективність її роботи, як залучення попереднього досвіду як клієнтів, та перетворення його через задоволення попиту споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bacon N., Wright M., Demina N., Bruining H., Boselie P. The effects of private equity and buy-outs on HRM in the UK and the Netherlands. *Human Relations*. 2008. Vol. 61, issue 10. P. 1399-1433. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726708095709>.
2. Bieda M. HR Marketing. *Wiedza HR*. 2021. URL: <https://pl.softgarden.io/resources/glossary/hr-marketing/> (дата звернення 24.09.2021).
3. Chang E. Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*. 2005. Vol. 58, issue 4. P. 523-544. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726705055037>.
4. Colombo E. Why Marketing and HR need to work together on the employer branding strategy. *Blu Ivy Group*. 2015. URL: <https://bluivygroup.com/why-marketing-and-hr-need-to-work-together-on-the-employer-branding-strategy/> (дата звернення 24.09.2021).
5. Deloitte. Global Human Capital Trends. Engaging the 21st century workforce. 2014. URL: <http://www2.deloitte.com/sa/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html> (дата звернення 24.09.2021).
6. Galang M., Ferris G. Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action. *Human Relations*. 1997. Vol. 50, issue 11. P. 1403-1426. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679705001104>.
7. Gratton L. Rise of Employer Brand Research. *Hot Spots Movement*. 2013.
8. Grimshaw D., Miozzo M. New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: The case of outsourcing with staff transfer. *Human Relations*. 2009. Vol. 62, issue 10. P. 1521-1550. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709336498>.
9. Hyde P., Harris C., Boaden R. Human relations management, expectations and healthcare: A qualitative study. *Human Relations*. 2009. Vol. 62, issue 5. P. 701-725. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726709103455>.
10. Lipman A. The Relationship Between Marketing & Human Resources. *Teamgate*. 2019. URL: <https://www.teamgate.com/blog/marketing-and-human-resources-relationship/> (дата звернення 24.09.2021).
11. Luna-Arocas R., Morley M. J. Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*. 2015. Vol. 9(1). P. 28-51.
12. Marchington M., Wilkinson A. Human Resource Management at Work. London: CIPD, 2008.
13. Marchington M. Where Next for HRM? Rediscovering the Heart and Soul of People Management. IES Working Paper, Institute of Employment Studies, Brighton, 2008.
14. Martinsons M., Chong P. The Influence of Human Factors and Specialist Involvement on Information Systems Success. *Human Relations*. 1999. Vol. 52, issue 1. P. 123-152. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872679905200107>.
15. Miira. Why HR and marketing should work together. 2017. URL: <https://talentadore.com/why-hr-and-marketing-should-work-together/> (дата звернення 24.09.2021).
16. Plomion B. How Marketing And HR Can (And Should) Work Together. *Forbes*. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/11/26/how-marketing-and-hr-can-and-should-work-together/?sh=28ddd3611758> (дата звернення 24.09.2021).
17. Rajalakshmi A., Srinivasan J. Role of HR in marketing: (A Review). *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*. 2017. Vol. 8, Issue 1. Pp. 090-096 DOI: <http://dx.doi.org/10.21172/1.81.012>.
18. Reinhart C. The Relationship Between Marketing & Human Resources. *Chron*. 2019. URL: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html> (дата звернення 24.09.2021).
19. Thatcher M. HR and Marketing: Bringing Both Together for Better Business. 2017. URL: <https://www.business2community.com/human-resources/hr-marketing-bringing-together-better-business-01845846#:~:text=HR%20and%20marketing%20are%20working,of%20the%20company%20to%20employees> (дата звернення 24.09.2021).
20. Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. New York: McGraw Hill, 2009.
21. Wright C. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and professionalization. *Human Relations*. 2008. Vol. 61(8). P. 1063-1086.
22. Wright P., Stewart M., Moore O. The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional and Personal Talent. Centre for Advanced Human Resource Studies, Cornell University ILR School, Ithaca. 2011.
23. Михайлова А. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/> (дата звернення 24.09.2021).

Стаття надійшла до редакції 11.11.2021 р.

Стаття рекомендована до друку 09.12.2021 р.

Andrii Taranych*, PhD (Economics), Associate Professor
a.taranych@donnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-0309-6100>

Aylin Gezgin*, Undergraduate Student
hezghin.a@donnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-4140-3044>

*Vasyl' Stus Donetsk National University
21, 600-richya str., Vinnitsa, 21021, Ukraine

COOPERATION BETWEEN THE HR- AND THE MARKETING DEPARTMENTS

Abstract. The purpose of the work is to identify the main ways of cooperation between the HR-department and the marketing department and to develop recommendations for improving the efficiency of the company, which will be based on such cooperation. We identified the processes and methods of enterprise management that actively use marketing in their own practice. We investigated theoretical approaches and practical directions of definition of ways of cooperation of human resources and marketing departments. These issues focused on increase of economic efficiency of the enterprise from the work with recruiters, personnel, and consumers.

We determined that HR-management and marketing have gone beyond their competencies. The large number of international firms is a clear example of effective cooperation between these two departments. It is important to understand that the brand has a direct impact on both customers and candidates. In this case, there is an urgent need for cooperation between the human resources department and marketers to increase the efficiency of hiring and retaining existing employees.

In today's world, effective HR-marketing is much more than just attractive job postings or caring about a good work environment. The highest goal of HR-marketing is to increase the attractiveness of the company as an employer. This means that the company intends to positively distinguish itself as a brand from the competition, i.e., HR-marketing is strongly associated with the term branding of employers. Its manifestations are best seen in all activities related to the management of the company's personnel - from the recruitment and selection stage to the care of employees associated with the company, and the support of high-potential people in the organization. This requires long-term consistent action. However, the benefits of well-established staff marketing heavily outweigh the costs of implementing it.

The way to transform new employees of the company into professionals who can increase the efficiency of its work, as the attraction of previous experience as customers, and its transformation through meeting customer demand.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Marketing, Branding, Corporate Culture, HR, HR-department, Marketing Department, Hiring, Economic Efficiency.

JEL classification: J44; J69; L29; M14; M39.

REFERENCES

1. Bacon, N., Wright, M., Demina, N., Bruining, H., & Boselie, P. (2008). The effects of private equity and buy-outs on HRM in the UK and the Netherlands. *Human Relations*, 61(10), 1399-1433. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726708095709>.
2. Bieda, M. (2021). HR Marketing. *Wiedza HR*. Retrieved from <https://pl.softgarden.io/resources/glossary/hr-marketing/>.
3. Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726705055037>.
4. Colombo, E. (2015). Why Marketing and HR need to work together on the employer branding strategy. *Blu Ivy Group*. Retrieved from <https://bluivygroup.com/why-marketing-and-hr-need-to-work-together-on-the-employer-branding-strategy/>.
5. Deloitte. (2014). Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st century workforce. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/sa/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>.
6. Galang, M., & Ferris, G. (1997). Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action. *Human Relations*, 50(11), 1403-1426. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679705001104>.
7. Gratton, L. (2013). Rise of Employer Brand Research. *Hot Spots Movement*.
8. Grimshaw, D., & Miozzo, M. (2009). New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: The case of outsourcing with staff transfer. *Human Relations*, 62(10), 1521-1550. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726709336498>.
9. Hyde, P., Harris, C., & Boaden, R. (2009). Human relations management, expectations and healthcare: A qualitative study. *Human Relations*, 62(5), 701-725. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726709103455>.
10. Lipman, A. (2019). The Relationship Between Marketing & Human Resources. *Teamgate*. Retrieved from

<https://www.teamgate.com/blog/marketing-and-human-resources-relationship/>.

11. Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.
12. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2008). *Human Resource Management at Work*. London, CIPD.
13. Marchington, M. (2008). Where Next for HRM? Rediscovering the Heart and Soul of People Management. *IES Working Paper*, Institute of Employment Studies, Brighton.
14. Martinsons, M., & Chong, P. (1999). The Influence of Human Factors and Specialist Involvement on Information Systems Success. *Human Relations*, 52(1), 123-152. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679905200107>.
15. Miira. (2017). Why HR and marketing should work together. *TalentAdore*. Retrieved from <https://talentadore.com/why-hr-and-marketing-should-work-together/>.
16. Plomion, B. (2019). How Marketing And HR Can (And Should) Work Together. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/11/26/how-marketing-and-hr-can-and-should-work-together/?sh=28ddd3611758>.
17. Rajalakshmi, A., & Srinivasan, J. (2017). Role of HR in marketing: (A Review). *International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology*, 8(1), 090-096. doi: <http://dx.doi.org/10.21172/1.81.012>.
18. Reinhart, C. (2019). The Relationship Between Marketing & Human Resources. *Chron*. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html>.
19. Thatcher, M. (2017) HR and Marketing: Bringing Both Together for Better Business. *Business 2 community*. Retrieved from <https://www.business2community.com/human-resources/hr-marketing-bringing-together-better-business-01845846#:~:text=HR%20and%20marketing%20are%20working,of%20the%20company%20to%20employees>.
20. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
21. Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.
22. Wright, P., Stewart, M., & Moore, O. (2011). *The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional and Personal Talent*. Centre for Advanced Human Resource Studies, Cornell University ILR School, Ithaca.
23. Mykhaylova, A. (2020). HR-marketing: what it is and why it is needed. Retrieved from <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/>. (in Ukrainian)

The article was received by the editors 11.11.2021.

The article is recommended for printing 09.12.2021.