

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КЛИМЧУК ГАННА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« _____ » _____ 2020 р.

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якимова Н.С., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н.

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2020

АНОТАЦІЯ

Климчук Г.М. Формування та удосконалення HR-бренду компанії. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено формування та розвиток внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця. Проаналізовано поняття «бренд компанії як роботодавця» та «імідж компанії як роботодавця». Також виділено види, цілі та інструменти HR-брендингу. Проведений аналіз стану бренду роботодавця в організації та наведенні напрями його удосконалення.

Перший розділ присвячений вивченню теоретичних аспектів поняття HR-бренду, висвітленню основних принципів формування бренду роботодавця та його видів. У другому розділі проаналізована організаційна структура та склад персоналу організації, проведено оцінку та аналіз персоналу в системі управління людськими ресурсами. У третьому розділі за допомогою проведеного аналізу визначаються шляхи покращення HR-бренду, рекомендації щодо просування внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.

Ключові слова: HR-бренд, бренд роботодавця, імідж роботодавця, привабливість роботодавця, HR-брендинг, маркетинг персоналу, комунікації, анкети для персоналу.

Табл. 3. Рис. 15. Бібліограф.: 51 найм.

Klymchuk H.M. Formation and improvement of the company HR-brand. Specialty 051 «Economics». Educational Program «Personnel management and labour economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

In the qualification (master's) work the formation and development of the internal and external brand of the employer is studied. The concepts of «company brand as employers» and «company image as employers» are analyzed. The types, goals and tools of HR-branding are also highlighted. An analysis of the state of the employer's brand in the organization and ways to improve it.

The first section is devoted to the presentation of the theoretical foundations of the concept of HR-brand, highlighting the basic principles of brand formation of the employer and its types. The second section studies the organizational structure and composition, evaluates and analyzes personnel in the human resources management system. The third section uses the analysis to identify ways to improve the HR brand, recommendations for promoting the internal and external brand of the employer.

Keywords: HR-brand, employer brand, employer image, employer attractiveness, HR-branding, personnel marketing, communications, staff questionnaires.

Tabl. 3. Fig. 15. Bibliography: 51 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ В КОМПАНІЇ	8
1.1 Сутність та принципи формування бренду роботодавця.....	8
1.2 Етапи та чинники формування HR-бренду компанії	16
1.3 Класифікація видів бренду роботодавця та особливості його формування.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ «HOTELS24.UA»	32
2.1 Основні показники діяльності компанії «Hotels24.ua»	32
2.2 Оцінка соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності персоналу роботою в компанії	37
2.3 Дослідження політики «Hotels24.ua» у сфері формування бренду роботодавця	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ HR-БРЕНДУ «HOTELS24.UA»	54
3.1 Пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду компанії .	54
3.2 Рекомендації щодо просування бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому рівнях.....	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	72

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що сьогодні актуальним є не тільки ефективне здійснення окремих бізнес-процесів чи бізнес-діяльності, а й створення стійких HR-брендів, здатних забезпечити тривале результативне функціонування вітчизняного бізнесу як у внутрішньому, так і в міжнародному економічному просторі.

Раніше компанії займалися, насамперед, розробленням нових продуктів та послуг і вбачали ключову роль маркетингу в підвищенні числа продажів та розвитку бізнесу. А сьогодні фахівці дедалі частіше звертають погляди до HR-департаменту. Так сталося тому, що сьогодні кваліфікований фахівець, який шукає роботу, розглядає одночасно кілька вигідних пропозицій про працевлаштування, від різних роботодавців.

Дані тенденції ринку праці і наслідки економічної кризи вже зараз змушують керівництво компаній звертати увагу на управління людськими ресурсами. Даний напрямок в роботі з персоналом отримав назву HR-брендинг або робота з репутацією компанії на ринку праці.

В основі HR-брендингу – увага до співробітників, якісна робота з персоналом всередині компанії. Це чітке уявлення про очікування, впровадження нових кадрових технологій, розробка систем мотивації за ключовими показниками ефективності.

Керівники компаній усвідомлюють, що недостатньо просто запропонувати кандидатам заробітну плату вищу, ніж у конкурентів, щоб раз і назавжди розв'язати кадрову проблему. Адже завжди знайдуться компанії, готові запропонувати вищу зарплату і не тільки залучити потенційних співробітників, а й переманити людей, які вже працюють у іншій компанії.

Таким чином, створюючи привабливий бренд компанії на ринку праці, HR-менеджери забезпечують як залучення нових співробітників, так і утримання тих, хто вже працює в компанії. Завдяки цьому компанія може

стабільно розвиватися, вирішувати окреслені з боку керівництва бізнес-завдання.

Такі науковці та фахівці як С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн займалися дослідженням теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренду роботодавця, обґрунтуванням його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Хоча питання брендингу роботодавця вивчається багатьма компаніями та впроваджуються новітні технології для його покращення, багато проблем, пов'язаних з цим об'єктом наукового знання, продовжують залишатися невирішеними.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в тому, щоб опрацювати теоретичні аспекти, провести аналіз та розробити пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду компанії.

З метою досягнення зазначеної мети було поставлено наступні завдання:

- визначити сутність та принципи формування бренду роботодавця;
- дослідити етапи та чинники формування HR-бренду компанії;
- класифікувати види бренду роботодавця та особливості його формування;
- проаналізувати основні показники діяльності компанії «Hotels24.ua»;
- провести оцінку соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності персоналу роботою в компанії;
- дослідити політику «Hotels24.ua» у сфері формування бренду роботодавця;
- розробити пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду компанії;
- запропонувати рекомендації щодо просування бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Об'єкт дослідження – процес формування та удосконалення HR-бренду компанії «Hotels24.ua».

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, нормативно-правові, організаційно-економічні, економіко-інформаційні та правові аспекти формування та удосконалення HR-бренду компанії.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є роботи українських і зарубіжних вчених і фахівців, які досліджують вищевказані проблеми, нормативні та інші документи, що мають відношення до теми дослідження, періодична література. Для вирішення поставлених завдань використовувалися загальнонаукові методи. В основному при проведенні дослідження використовувалися системний аналіз, методи статистичного, економічного, порівняльного і математичного аналізу.

Положення, що виносяться на захист. Автором було запропоновано визначити основні аспекти розвитку HR-бренду, його внутрішнє та зовнішнє середовище.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Матеріали проведеного дослідження можуть бути актуальними для подальшого вивчення аспектів розвитку HR-бренду в компаніях та основою для майбутніх досліджень у цьому напрямку. Вони можуть бути використані при оцінюванні підходів до формування ефективного бренду роботодавця. Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені і запропоновані напрями вдосконалення бренду роботодавця були схвалені директором компанії і застосовуються на практиці.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки і рекомендації кваліфікаційної (магістерської) роботи доповідались і отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2017 р.), «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» (м. Вінниця, 2017 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ В КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та принципи формування бренду роботодавця

Задля підвищення конкурентоспроможності компанії значне місце має формування позитивного іміджу як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Для характеристики іміджу підприємства на ринку праці використовується поняття «бренд роботодавця» або «HR-бренд», що в свою чергу характеризує набір матеріальних та нематеріальних переваг, які можуть отримати працівники при прийомі на роботу. Компанії, що не дбають про свій імідж на ринку праці та не створюють привабливих пропозицій для персоналу, не тільки не можуть залучити компетентних, мотивованих працівників, здатних результативно працювати та продукувати інновації, а й ризикують втратити наявних власників людського капіталу, що негативно впливатиме на результативність діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

Першими у вивченні бренду роботодавця виступили Т. Емблер та С. Берроу [1], що вперше запропонували використання методів бренд-маркетингу у сфері управління персоналом. У праці [2] С. Берроу та Р. Мослі описують переваги розвитку компаніями свого бренду роботодавця, особливості формування ціннісних пропозицій для персоналу та інструменти посилення лояльності працівників. Г. Мартін і С. Хетрік [3] обґрунтовують взаємозв'язок між корпоративним брендом, репутацією компанії і брендом роботодавця. У праці [4] Б. Мінчінгтона розкрито роль лідерів у формуванні бренду роботодавця, прикладні аспекти підготовки стратегічного плану роботи над брендом роботодавця, а також методичні засади оцінювання рентабельності інвестицій у його формування. Л. Сартейн і М. Шуманн [5] описують зв'язок між брендом роботодавця та задоволеністю споживачів товарів і послуг через посилення лояльності та мотивації персоналу.

С. Берроу та Т. Емблер пояснюють бренд роботодавця як сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, які можна одержати в результаті роботи в певній компанії [1]. Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації, що має «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін [4]. Л. Сартейн і М. Шуманн відзначали, що бренд роботодавця є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б своєю чергою мотивували б їх доносити до покупця споживчий бренд [5].

Враховуючи визначення поняття «HR-бренд» різними дослідниками, можна сформулювати узагальнене визначення бренд компанії роботодавця – спрямовані якості роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з виключно з позитивним і особливим набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, які виокремлюють дану компанію на ринку праці. Саме думка цільової аудиторії формують певний комплекс очікувань і емоцій по відношенню до компанії-роботодавця і умов для роботи, що вона надає. Завдяки правильно поданій інформації і оцінки працівниками формується бренд роботодавця, що в подальшому підкріплюється власним досвідом працівників у компанії.

До елементів HR-бренду можна віднести наступні:

1. Цінності компанії. Інакше кажучи, корпоративні цінності. Це принципи і установки, які об'єднують співробітників і виключають робочі порушення.

2. Традиції компанії. Під традиціями розуміються зразки поведінки, відносин і діяльності, що належать компанії. До корпоративних традицій можуть відноситись різні інструменти управління персоналом.

3. Внутрішні комунікації. До них відноситься культура взаємин між персоналом. Це ті норми етики, якими користуються співробітники в процесі взаємодії між собою і в командній роботі. Дружний робочий колектив

викликає бажання в ньому працювати, а це позитивно позначається на HR-бренд фірми.

4. Компетенції персоналу. До них відноситься готовність і здатність працівника вирішувати професійні завдання конкретної складності, які вимагають спеціальні знання, вміння та здібності їх застосування у практичній діяльності в різних ситуаціях. Якість виконання посадових обов'язків конкретним співробітником зумовлює його власний імідж, а якість виконання своїх обов'язків всіма співробітниками обумовлює HR-бренд фірми.

5. Стиль управління. Тут мається на увазі особливості стилів управління підлеглими, причому за численними опитуваннями найціннішим аспектом в процесі управління в менеджері підлеглі називають справедливість, порядність і чесність.

6. Перспективи професійного та кар'єрного росту. Даний компонент пов'язаний з кадровою політикою організації. Багатьох потенційних і існуючих співробітників, без сумніву, цікавить підвищення своєї професійної кваліфікації і існуючі особливості просування по кар'єрних сходах в фірмі. Чим більше надається таких можливостей, тим вище HR-бренд компанії.

7. Імідж компанії. Привабливий імідж у зовнішньому середовищі допомагає компанії боротися за кращі кадри, необхідні для вдосконалення компанії [12].

Імідж компанії як роботодавця – це набір сталих образів та інформації про компанію як про позитивне місце роботи, що передається на ринок праці всіма можливими способами. В загальному імідж роботодавця є штучно створеним образом у думках людей. Як правило, працівники можуть знайти різноманітну інформацію про компанію-роботодавця, її історію взаємовідносин з працівниками, тому і образ компанії як роботодавця формується різний. При цьому імідж роботодавця не завжди може відображати реальні особливості умов зайнятості в компанії, скоріше

відображає емоційне судження «подобається – не подобається» і складається без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією – роботодавцем.

Наприклад, деякі фахівці вважають, що бренд роботодавця складається з відношення співробітників та емоцій, які вони при цьому відчують. У такому разі при формуванні HR-бренда до уваги буде братись побудова певного емоційного іміджу організації серед співробітників та сторонніх осіб. Це відбувається за підтримки корпоративної культури, формування певної вікової структури персоналу та поведінки, що буде відповідати корпоративним правилам, нормам та цінностям. Дуже схожим є такі визначення HR-бренда:

- образ компанії-роботодавця, базисом якого є корпоративні цінності й внутрішнє корпоративне життя. Саме у них полягає унікальність компанії, її «несхожість» з іншими, відмінність від конкурентів;
- образ компанії як роботодавця, сформований з відгуків і вражень теперішніх та колишніх співробітників [23].

Надалі науковці розширювали бачення поняття бренду роботодавця та долучили ще й брендинг талантів. Це поняття показує зацікавленість майбутніх працівників у роботі саме цій компанії. Таким чином, створюються певні заходи для залучення талантів та подальшого їх утримання. Як результат компанія стає відомою не тільки через її продукцію, але й через її таланти.

HR-бренд підприємства доцільно розглядати як комплекс структурних складових бренду роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують спільне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників.

Розвинений HR-бренд дозволяє:

- скорочувати терміни закриття вакансій;
- підвищувати загальний рівень кваліфікації та компетентності співробітників компанії;

- знижувати рівень плинності кадрів в цілому і ключових співробітників зокрема;

- підвищувати лояльність співробітників до компанії-роботодавця;
- підвищувати задоволеність співробітників власною працею;
- знижувати середню вартість закриття вакансії.

HR-бренд – це продукт компанії, для забезпечення популярності якого у споживачів слід зробити його привабливим для цільової аудиторії (наявних і потенційних працівників), тобто перетворити на марку, що викликає зацікавленість кінцевого споживача – працівника. Базисом такої марки є психологічна задоволеність працівників, сформована на рівні емоцій. Економічні параметри і функціональні характеристики є підсилюючими позитивний емоційний ефект складниками [7].

Бренд роботодавця є дзеркальним відображенням позиціонування компанії на ринку праці. Тому в повній мірі повинен відповідати стратегії керівництва відносно персоналу, в тому числі місії, корпоративній культурі та філософії, яку несе компанія. Закономірним є те, що позитивний загальний бренд компанії, також позитивно відображається на формуванні HR-бренду. Доказом взаємозв'язку задоволення працівників HR-брендом та брендом споживача підтверджено статистично та дослідженнями. Для забезпечення споживацької задоволеності необхідно досягнути задоволеності працівників компанії своєю роботою на рівні не менше 60-80 %. Збільшення задоволеності на кожні 5 пунктів дають збільшення споживацької задоволеності на 1,3 пункти, що своєю чергою збільшує прибуток на 0,5 % [8].

До останнього часу ринок праці був «ринком роботодавців», а тепер це «ринок кандидатів». Так сталося тому, що сьогодні кваліфікований фахівець, який шукає роботу, розглядає одночасно кілька вигідних пропозицій про працевлаштування, від різних роботодавців.

Тому бренд роботодавця – це:

1. образ компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (теперішні та колишні працівники, кандидати, клієнти, акціонери та інші);
2. набір економічних, професійних та психологічних переваг, які отримує працівник, що приєднується до компанії;
3. спосіб, яким компанія формує ідентичність бізнесу, починаючи з базових основ та цінностей, та як вона доносить її до всіх зацікавлених осіб [14].

У теперішній час HR-бренд тісно пов'язаний з комерційним брендом організації. Сервіс або продукт, який отримують клієнти, в більшій мірі залежить від ставлення співробітників компанії до клієнтів. Саме співробітники будуть проектувати позитивне ставлення у тому разі, якщо роботодавець сприймає працівників як своїх клієнтів.

Показники репутації роботодавця можна визначити за індексом WorkRep™ Pulse, що виражаються в числовому значенні від 0 до 100. Так, згідно з цим індексом компанії з відмінною репутацією мають індекс більше 80, із сильною репутацією – індекс 70-79, середній – 60-69, слабкий – 40-59 та нижче 40 – з поганою репутацією. Результат дослідження представлено у табл. 1.1.

Якщо відстежити тренди в розвитку самої премії «HR-бренд», то стає очевидним, що спочатку частка проєктів, орієнтованих на рекрутмент, була велика. В першу чергу вони стосувалися питань підбору молодих співробітників - студентів і випускників вузів. Справа в тому, що ринок праці до того моменту вже став ринком кандидата, а для успішної «полювання» за кращими випускниками потрібні були інші методи як, наприклад, інтеграція технологій масового рекрутменту (з використанням більш глибоких технологій оцінки) і маркетингових комунікацій. Саме тоді компанії вперше задумалися про необхідність управляти своїм іміджем на ринку праці.

Таблиця 1.1 – Кращі роботодавці України [9]

Компанії з відмінною репутацією (значення >80)	Компанії з сильною репутацією (значення 70-79)	Компанії з середньою репутацією (значення 60-69)
IBM	Bayer Johnson & Johnson JTI Microsoft Nestle Procter & Gamble Samsung Shell Unilever Ukraine Рошен Телеканал «Інтер» Телеканал «Новий канал»	Carlsberg Ukraine Coca-Cola Kraft Foods Ukraine L'Oreal MTC OKKO / Галнафтогаз PepsiCo (Pepsi Cola) Philip Morris Ukraine WOG Астеліт (TM Life:) ДТЕК ІНТЕРПАЙП Київстар ЛУКОЙЛ МЕТІНВЕСТ Телеканал "1+1" Телеканал "СТБ" Телеканал ICTV

Ще одним фактом впливу HR-бренду на бренд компанії серед споживачів підтверджується дослідженням компанії SHL. Результати дослідження показують, що практично половина (49 %) дорослого населення Великобританії після невдалої спроби працевлаштування стали негативно ставитися до організації. Серед опитаних більш чверті респондентів не будуть користуватися товарами чи послугами компанії через те, що не отримали жодного зворотного зв'язку після відправлення резюме чи відгуку на вакансію. Особливо негативне ставлення до організацій формується у разі, якщо компанія не дає відповіді після проходження співбесіди. Це особливо проявляється в кризовий період, через зниження стандартів спілкування з кандидатами [11].

Перш за все, якщо компанія хоче вибудовувати свій HR-бренд насамперед потрібно виявити чи є вона конкурентоспроможною. Визначення конкурентних переваг на ринку праці містить такі етапи:

- визначення переваг цільових груп;
- дослідження пропозицій конкурентів;
- порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозиціями конкурентів;
- порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозиціями компанії;
- визначення напрямів посилення власних конкурентних переваг на ринку праці.

Після дослідження переваг компанії на ринку праці можна починати формування бренду роботодавця. Для того щоб HR-бренд був ефективним, потрібно дотримуватись таких принципів:

1. Усвідомлення конкурентних переваг як працедавця і розвиток цієї характеристики;
2. Розробка усіх ініціатив у сфері інноваційно-кадрового маркетингу. Вони повинні бути інтегрованими в масштабах всієї організації і охоплювати усі організаційні рівні, а не залишатися локальними кроками кадрової служби;
3. Усвідомлення ключових позицій HR-бренду керівниками усіх ланок, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із персоналом компанії та потенційними співробітниками;
4. Декларування на ринку праці статусу компанії як конкурентоспроможного працедавця;
5. Підтримка і винагорода ініціативи і передового досвіду працівників. Це призведе до вдосконалення бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці персоналу;
6. Моніторинг стану задоволення робочим місцем і рівня умотивованості персоналу компанії. Лояльні працівники доноситимуть

необхідну для зміцнення HR-бренду інформацію, яка, за правилами вірусного маркетингу, розповсюджуватиметься із прогресією, близькою до геометричної [31].

Дієвість цих принципів була підтверджена лідерами і переможцями рейтингів кращих роботодавців.

1.2 Етапи та чинники формування HR-бренду компанії

У минулому брендинг був спрямований на пізнавання з боку споживача брендів. Завдання компанії полягало в розповсюдженні, домінуванні та комунікації. «Добре розрекламований бренд схожий на особистого товариша» – цю фразу, котру приписують Томсону, розвинули в гармонійну систему побудови брендів.

Формуючи свій HR-бренд, компанії, зазвичай, приділяють увагу чотирьом чинникам, які здатні зробити їх привабливими для кандидатів і вже працюючих співробітників:

- імідж і репутація компанії;
- пакет компенсацій і стимулювання у різні їх формах, включаючи умови праці, бонуси, додаткові виплати тощо;
- зміст роботи, посадові обов'язки, характер відносин з колегами та керівниками;
- можливості навчання і розвитку.

Задля правильної побудови бренду роботодавця потрібно дотримуватись послідовності етапів формування, а саме:

- 1) визначення цілей і завдань формування позитивного бренду роботодавця;
- 2) формування команди фахівців, що займатимуться розробленням концепції бренда роботодавця;
- 3) формування цільової аудиторії;
- 4) визначення потреб цільової аудиторії;

- 5) дослідження позицій підприємств-конкурентів на ринку праці;
- 6) дослідження бренду роботодавця на підприємстві;
- 7) формування концепції бренду роботодавця (ціннісної пропозиції);
- 8) розроблення та реалізація заходів щодо формування позитивного бренду роботодавця;
- 9) моніторинг ефективності заходів щодо формування бренду роботодавця;
- 10) внесення змін до концепції бренду роботодавця (за потреби).

Починаючи роботу з HR-брендом необхідно визначити цілі з урахуванням загальної стратегії, цінностей, стратегії в області персоналу, провести інтерв'ю з топ-менеджерами. На даному етапі важливо визначитися з завданнями, які необхідно вирішити в результаті цієї роботи - підвищити залученість персоналу, утримати кращих співробітників, збільшити потік шукачів тощо. Далі виділяються цільові аудиторії, формується робоча група, узгоджуються бюджет і необхідні ресурси для реалізації даного проекту. При цьому в робочу групу повинні увійти не тільки фахівці по роботі з персоналом, а й маркетингологи, PR-фахівці, керівники структурних підрозділів.

Наступним кроком є вивчення сприйняття бренду роботодавця цільовими аудиторіями. Зовнішня аудиторія - кандидати, здобувачі, студенти, партнери на ринку праці, колишні співробітники і т.д., і внутрішня - працюючі співробітники. Потрібно провести фокус-групи, анкетування, моніторинг інформації про компанії в мережі Інтернет, проаналізувати внутрішні документи, канали комунікацій з цільовою аудиторією, корпоративні ЗМІ і т.д.

Далі проводиться аналіз конкурентів на ринку праці, вивчається інформація про позиціонування конкурентів: опис вакансій, відеоролики по компаніях, сайти компаній-конкурентів і ін. Варто зазначити, що мова йде не тільки про компанії, які конкурують за клієнтів, але і про тих, хто орієнтується при пошуку співробітників на здобувачів, які представляють ту ж цільову аудиторію.

На наступному етапі головним завданням є визначення загальної концепції бренду роботодавця, креативна концепція, візуальні образи, формулюються EVP. Особливу увагу на етапі формування бренду слід приділити розробці ціннісної пропозиції для працівника. EVP (Employment Value Proposition, або Ціннісне Пропозиція Роботодавця) - це ціннісна пропозиція працівникові, яка є відображенням того, що являє собою компанія, і як вона хоче виглядати на ринку.

Розроблена пропозиція умов праці передається цільовій аудиторії на зовнішньому і внутрішньому ринку праці за допомогою комплексу маркетингових комунікацій (реклама в Інтернеті, профільних виданнях, презентації для студентів місцевих навчальних закладів, участь в ярмарках вакансій, просування корпоративного сайту).

Якщо компанія виділила кілька цільових аудиторій, то ціннісних пропозицій може бути теж декілька, але об'єднуватися вони все одно повинні єдиним ядром, єдиною концепцією роботодавця. Наприклад, для технічних фахівців центрального офісу можуть пропонуватися одні умови і бонуси, для співробітників регіональних офісів - інші, в залежності від дефіциту фахівців на ринку праці і їх цінності для компанії.

Відповідно до обраної цільової аудиторії визначаються канали просування. Це можуть бути і корпоративний портал, Job-сайти, канали на YouTube, соціальні мережі, розміщення статей в газетах, інтерв'ю з співробітниками і керівниками в ЗМІ, «дні відкритих дверей», проведення майстер класів і семінарів.

Відповідно до цілей і завдань, можна виділити показники для оцінки ефективності витрат на HR-брендинг. Всі показники потрібно аналізувати в динаміці.

Багато компаній використовують такі показники:

- рівень плинності персоналу;
- рівень залученості співробітників;

- час на підбір одного співробітника;
- витрати на оренду;
- кількість поданих якісних резюме від вашої цільової аудиторії;
- витрати на адаптацію персоналу;
- рівень продуктивності праці;
- кількість поданих пропозицій щодо поліпшення діяльності компанії та інші.

Важливо для виділення основи бренда роботодавця те, як підприємство хоче бути представлене на ринку праці. Дане подання може спиратися на споживчий бренд, його цінності або на цілі підприємства, які воно збирається вирішити найближчим часом.

Важливим є те що, з метою послідовного і ефективного представлення організації, бренд працедавця повинен бути повністю співставним і тісно пов'язаним із загальнокорпоративним брендом. Адже існування невідповідності між тим, як компанія позиціонує себе у зовнішньому середовищі, і тим, що насправді являє собою робота у ній, призведе до комунікаційного збою і бренд не буде сприйнятий ані зовнішніми, ані внутрішніми стейкхолдерами. Ще одним чинником успішності HR-брендингу є те, що вже працюючі співробітники можуть виступати або переконливими промоутерами, або потужними демотиваторами щодо бренду організації, оскільки є живим втіленням його стандартів бажаної поведінки, переконань і культури. Тому стратегія підприємства, місія і цінності корпоративної культури зазвичай є базою для розробки бачення бренду роботодавця.

На HR-бренд компанії впливає велика кількість факторів. Серед сукупності факторів, які безпосередньо впливають на формування цілісного образу компанії роботодавця, слід виділити:

- індивідуальні особливості працівників (соціально-демографічні характеристики, професійно-кваліфікаційні характеристики, мотиваційно-

психологічні умови, особистісні якості, особливості сприйняття, попередній досвід взаємодії з роботодавцем);

- думка ділової громадськості про організацію в цілому (судження і установки, сформовані в суспільстві на основі широко відомих фактів діяльності організацій, слухів, опублікованих рейтингів);

- якісні характеристики структурних елементів іміджу організації-роботодавця (загальні характеристики бізнесу, системи і стилі управління, типи корпоративної культури і соціально-психологічного клімату, кадрова політика, умови праці, зміст роботи, соціальна відповідальність) [12].

Саме ці фактори і показують як компанія себе представляє перед потенційними кандидатами, з якими цінностями ототожнюється и показує свою позицію на ринку праці.

Позиціонування бренда роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг підприємства та практичної їх реалізації для формування потрібного образу підприємства як роботодавця. Для доказу своїх конкурентних переваг на ринку праці підприємство має побудувати унікальні ознаки, які визначають його привабливість для цільових груп та називається «ціннісною пропозицією роботодавця» (англ. – employee value proposition).

Ціннісні пропозиції – це унікальні пропозиції, які надає підприємство в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Тобто це – відмінні вигоди, які може запропонувати своїм працівникам підприємство.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання: «Чому я маю працювати на підприємстві? Чому я повинен залишитися працювати на підприємстві? Чому я маю працювати на повну силу? Чому я маю рекомендувати цього роботодавця? Чому я маю повернутися на це підприємство?» [13].

При наявності HR-бренда спостерігаються такі позитивні тенденції у розвитку діяльності підприємства [3]:

- конкурентна перевага при виборі співробітником місця роботи;
- збільшення обсягу попиту на вакансії підприємства;
- зменшення плинності персоналу;
- покращення якості персоналу.

Бренд роботодавця досить інтенсивно розвивається, що, в свою чергу, привело до виникнення нового напрямку в менеджменті – управління брендом роботодавця, виникає необхідність зміни управлінських дій менеджменту, які б сприяли формуванню бренду роботодавця (Employer Brand Manager). Роль менеджера з формування бренду роботодавця зростає із розвитком цієї галузі знань.

Успіх програми зі створення бренду роботодавця залежить від активності та розуміння проблеми керівниками на всіх рівнях управління, оскільки ефективне керівництво – це ключ до сталого розвитку бренду роботодавця.

Тому виділяють функції декількох членів робочої групи зі створення HR-бренду – це спеціалісти з маркетингу, спеціалісти з HR-менеджменту, лінійні менеджери та спеціалісти з внутрішніх комунікацій.

В свою чергу спеціалісти з маркетингу визначають зовнішні вимоги до бренду роботодавця, проводять дослідження та аналіз ринку праці, активізують бренд роботодавця, створюють функціональні та емоційні зв'язки між брендом роботодавця і працівниками.

Спеціалісти з HR-менеджменту здійснюють стратегічне планування робочої сили, відповідають за управління продуктивністю, визначають політику винагород і визнання, сприяють ефективній реалізації стратегії по роботі з персоналом з використанням конкретних інструментів і технологій, здійснюють моніторинг та оцінку ефективності впливу проведених заходів, забезпечують процес формування і навчання команди по створенню бренду роботодавця.

Лінійні менеджери забезпечують реальні потреби бізнесу, в першу чергу, – потреби в тих чи інших спеціалістах, володіють знаннями поведінкових особливостей персоналу конкретного підрозділу і забезпечують їх використання, являються основними носіями (role model – рольовими моделями) внутрішньої управлінської культури і впливають на сприйняття співробітниками іміджу компанії як роботодавця, забезпечують сприйняття цінностей та цілей компанії, розробляють критерії професійної оцінки співробітників створюють і реалізують прозорі методи та інструменти цієї оцінки, працюють над можливістю кар'єрного росту персоналу.

Спеціалісти з внутрішніх комунікацій забезпечують розуміння і здійснюють залучення до життя компанії працюючих, формують стратегію внутрішнього та зовнішнього просування бренду роботодавця, забезпечують комунікацію з цільовими аудиторіями, підтримують зовнішні та внутрішні комунікації компанії, виносять пропозиції для вирішення задач управління персоналом, приймають участь у розробленні та налагодженні системи нематеріальної мотивації, здійснюють створення та підтримку репутаційної мотивації персоналу як складової системи мотивації підприємства, виступають інформаційним центром проекту з управління брендом роботодавця, відслідковують реакцію зацікавлених осіб на розвиток бренду роботодавця.

1.3 Класифікація видів бренду роботодавця та особливості його формування

Метою HR-брендингу є створення іміджу компанії, як ідеального місця роботи для працівників. Водночас зусилля компанії стосується як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації. Водночас якісний імідж роботодавця і є головною рушійною силою HR-процесів. Більше того, позитивний і керований імідж роботодавця – основна ідеологія HR. Адже бренд роботодавця – не тільки «співпраця» професійних навиків, а й,

безумовно «співпраця» професійних іміджів. Хороша репутація компанії як роботодавця допомагає привернути кваліфікованих фахівців, зменшити витрати на адаптацію і навчання кадрів, а заощаджені засоби спрямувати на розвиток нових напрямків роботи HR служб.

Образ компанії не створюється раптово, а формується тривалий час і залежить від думок і відгуків декількох цільових груп, які в такий спосіб впливають на HR-брендинг конкретної фірми:

1. Співробітники. Їхня думка про компанію транслюється в зовнішнє середовище. Співробітник, задоволений своєю роботою, умовами праці, перспективами кар'єрного росту та додатковими можливостями (навчанням, повним соцпакетом, корпоративними традиціями) - прекрасне джерело позитивної інформації, важливої для формування сприятливого іміджу фірми. Він також забезпечує додаткову рекламу, що виділяє підприємство серед конкурентів «унікальною торговою пропозицією». І навпаки, негативна інформація від співробітників (як від першоджерела) значно псує репутацію фірми, знижує рівень довіри до неї.

2. Колишні співробітники. По-перше, колишні співробітники обов'язково висловлюють свою точку зору про роботодавця без натяку на сором. По-друге, персонал, що залишається працювати в компанії, завжди реагує на звільнення колеги. Причини, за якими співробітник покинув компанію, можуть бути різними, з різним ступенем емоційної навантаження. Не дивлячись на це, розлучатися потрібно з повагою.

3. Потенційні співробітники. За даними маркетингових досліджень основними критеріями вибору компанії при працевлаштуванні є рівень оплати праці, відповідність виду діяльності можливостям і інтересам шукача, перспектива професійного та кар'єрного росту. Велике значення для утримання працівника в компанії мають міжособистісні відносини в колективі і корпоративна культура.

4. Клієнти. Розвиток будь-якої компанії не можливий без підтримки лояльності існуючої клієнтської бази і залучення нової клієнтури. Чому важливо, щоб клієнт залишався задоволений? Тому що він - джерело інформації про підприємство. Позитивні відгуки відвідувача приведуть в компанію, як нових клієнтів, так і працівників, а негативні - відлякають наявних.

5. Конкуренти. Діяльність конкурентів завжди відбивається на діяльності компанії. Щоб уникнути «брудної інформаційної війни» псувати відношення з ними не варто. Проведення моніторингу (в тому числі пропозицій конкурентів на ринку праці) дозволить знаходити нові шляхи для вдосконалення власної політики (в тому числі кадрової) [26].

Задля подальшого ґрунтовного вивчення поняття HR-бренду слід розглянути їх різновиди. Виділяють внутрішній та зовнішній бренди, що наведенні на рис.1.1.

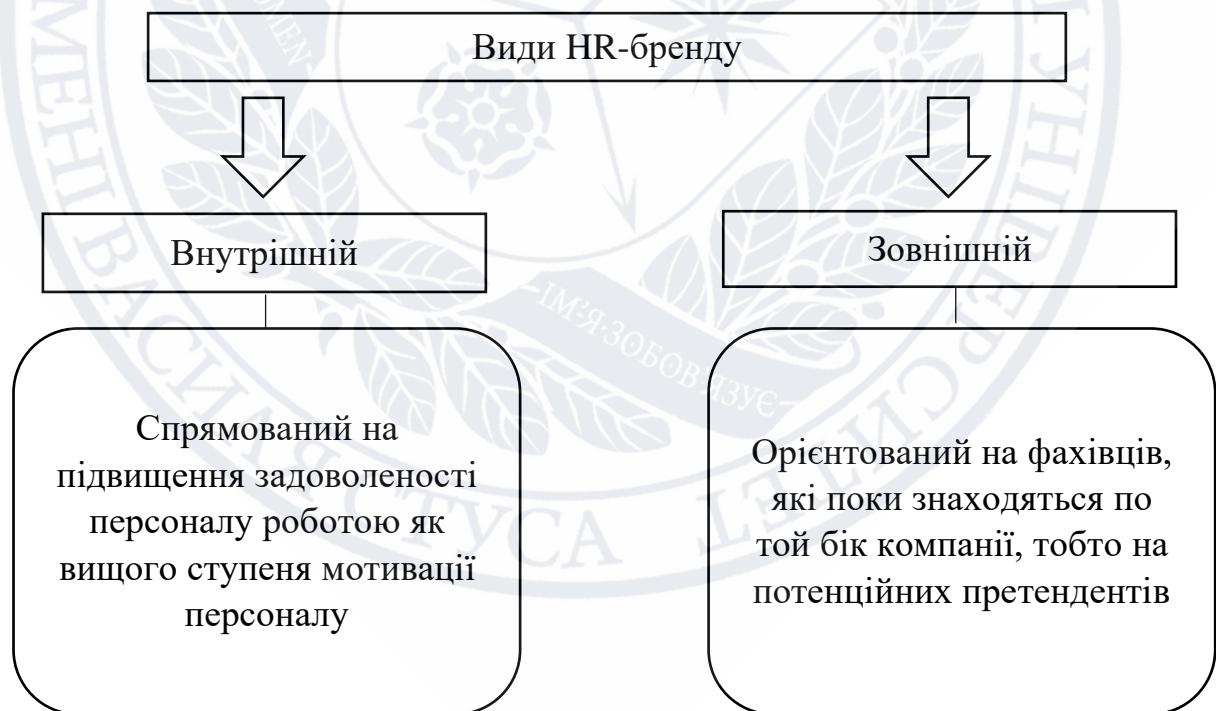


Рисунок 1.1 – Види HR-бренду

При внутрішньому брендингу роботодавця в середині цієї компанії створюється позитивний емоційний клімат, працівники пишаються своїм

місцем роботи та рекомендують товари або послуги своєї компанії. Внутрішній бренд роботодавця обов'язково повинен проектувати корпоративну культуру, що, в свою чергу, допомагає зберігати залученість працівників. Формування залученості співробітників – це прагнення впливати на виконання роботи співробітниками, коли вони проявляють більше зусиль, ніж можна очікувати, оскільки компанія завжди потребує прояву творчої свідомості співробітників.

Для створення внутрішнього бренду, перш за все, потрібно залучити персонал до його створення, враховувати думки працівників, проявлені ними ініціативи, залучати до управління та реалізації проектів з бренду роботодавця.

Внутрішній бренд компанії як роботодавця сприяє поширенню та підтримці іміджу організації серед кандидатів на ринку праці. Кандидати оцінюють на вакантні посади присутність компанії у суспільстві і починають будувати позитивні відносини з організацією. Працівники пишаються тим, що працюють в компанії, яка бере активну участь у громадському житті. Це головна мета внутрішнього брендингу.

Головними цілями внутрішнього бренду є:

- утримання талановитих фахівців і топ-менеджерів;
- забезпечення лояльності персоналу;
- зменшення плинності персоналу;
- зниження витрат і термінів на найм, навчання та адаптацію персоналу.

Метою внутрішнього брендингу компанії як роботодавця є формування робочої сили, яка прагне розділяти та дотримуватися проголошених цінностей компанії й виконувати поставлені організаційні цілі.

До внутрішніх інструментів належать: формування кадрового резерву, програми управління кар'єрою працівників, програми підтримки лояльності персоналу, розвиток корпоративних ЗМІ (корпоративний інтернет-сайт;

корпоративний журнал, дайджест, блок новин; сторінки «Кар'єра» та «Історії успіху працівників підприємства» на сайті підприємства), програми підтримки нових співробітників, семінари та тренінги з працівниками; корпоративні заходи та ін. [14].

Зовнішній бренд компанії як роботодавця призначений, у першу чергу, для залучення цільових груп працівників, а також для підтримки і підвищення ефективності товарного або корпоративного брендів. Для компанії фундаментальним є відповідність бренду роботодавця всім іншим брендам компанії.

Зовнішній бренд компанії як роботодавця ідентифікує компанію на ринку праці і тим самим дозволяє залучати найкращих працівників. Вважається, що індивідуальність бренду дозволяє компанії отримати найефективніших ключових працівників. Крім того, після першого знайомства з компанією-роботодавцем, потенційні кандидати розвивають ряд припущень про компанію, яких вони будуть дотримуватися, будучи працівниками компанії, тим самим підтримуючи цінності і підвищуючи свою прихильність до компанії.

Виходячи із загальних характеристик іміджу, його функцій і типів, науковцями були розроблені узагальнені моделі іміджу організації, що мають схожу структуру. Розробники цих моделей вважали, що загальне враження про організацію формується на підставі інтегрування різної інформації про саму організацію, її діяльність, ділове спілкування, поведінку співробітників тощо.

При цьому, автори спиралися на різні теоретичні схеми або ж проводили соціопсихологічні емпіричні дослідження. За даними В.В. Меньщикова і Е.П. Утліка, найбільш важливими для виникнення довіри до організації і, відповідно, формування її позитивного іміджу є уявлення людей про:

- 1) фінансовий стан організації («процвітаюча», «стабільна», «з високими доходами» тощо);
- 2) історію організації, її традиції і репутацію («існує довгий час», «з

традиціями», «з нею мають справу солідні компанії» тощо);

3) особу керівника («на чолі стоїть солідна і порядна людина», «прогресивний, розумний» тощо);

4) пабліситі – рекламну популярність («хороша реклама», «хороші відгуки», «чув багато хорошого» тощо);

5) турботу про персонал («патерналізм у керівництві», «співробітники як члени родини», «багато свободи при високій відповідальності», «персонал спокійний за своє майбутнє» тощо);

6) соціальну відповідальність перед суспільством – якість роботи, рід діяльності, спрямованість на споживача, клієнта, турбота про нього («обов'язкова», «випускає якісну і потрібну продукцію», «допомагає неможливим» тощо);

7) управління організацією («з честю виходить зі складних ситуацій», «прогресивне науково обґрунтоване управління» тощо);

8) фірмовий стиль («солідний офіс», «красива емблема», «яскравий салоган» тощо);

9) етичність діяльності і відносин («чесна», «відкрита», «не обманює клієнтів» тощо)

У зовнішніх цілях HR-бренду виділяють:

- залучення кваліфікованих і талановитих працівників;
- створення привабливого образу компанії на ринку праці і престижного місця роботи;
- вдосконалення корпоративного іміджу.

До зовнішніх інструментів формування позитивного бренда роботодавця належать: співпраця з ЗВО, формування програм рекрутингу, аутстафінгу, аутплейсменту, реклама у ЗМІ як успішного роботодавця, управління іміджем організації і проведення зовнішнього PR, інтернет-сайти з працевлаштування; корпоративний інтернет-сайт, зокрема засоби комунікації із зовнішньою цільовою аудиторією; конференції, семінари [14].

На сучасному етапі все більше керівників українських компаній ставить перед своїми HR-департаментами вимоги по впровадженню заходів з підвищення привабливості компанії як роботодавця, про що свідчать результати дослідження, проведеного Міжнародним кадровим порталом HeadHunter. В опитуванні «Чому ми працюємо або не працюємо з репутацією компанії як роботодавця?» взяли участь 53 представники HR-департаментів провідних компаній України, серед яких 50% мають 100% українські інвестиції, 25% - частково забезпечені іноземним капіталом і 25% - компанії зі 100% іноземним капіталом. Чисельний склад цих компаній складає: понад 1000 співробітників - 10% опитаних; штат 300-1000 співробітників - 15% опитаних; штат 100-300 співробітників - 20% опитаних; штат 50-100 співробітників - 35% опитаних; штат 20-50 співробітників - 10% опитаних і менше 20 співробітників - 10% . Про те, що перед ними ставляться завдання з HR-брендингу (кадрового брендингу, розвитку репутації компанії як роботодавця), повідомили 80% опитаних (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Цілі HR-брендингу в українських компаніях

Основними цілями українських компаній виявилось залучення якісних співробітників та подальше утримання їх протягом довшого часу, підвищення лояльності до компанії та мотивація до досягнення кращих результатів. Ці дані дають зрозуміти, в якому напрямку слід брати вектор розвитку компаніям, які тільки починають формувати свій бренд роботодавця.

На основі результатів досліджень у галузі бренд-менеджменту, було виявлено, що стратегії розвитку бренду роботодавця складатися з таких елементів:

- визначення місії і цілей компанії та усвідомлення необхідності розвитку підприємства;
- аналіз ринку (сегментація, оцінка місткості ринку і його сегментів, динаміка ринку, аналіз основних конкурентів і т.д.);
- аналіз внутрішнього середовища підприємства (в т.ч. аудит інтелектуального капіталу і бренд-аналіз);
- формування крос-функціональної робочої групи із залученням топ-менеджменту, працівників відділів розвитку персоналу (HR), маркетингу, яка буде займатися створенням бренду роботодавця;
- розроблення ціннісної пропозиції співробітнику і роботодавцю (EVP). EVP має бути унікальним, переконливим, актуальним з метою як приваблення, так і залучення до активної діяльності по досягненню цілей підприємства та утримання на підприємстві талановитих співробітників;
- формулювання стратегії розвитку бренду роботодавця;
- визначення бюджету на реалізацію стратегії розвитку бренду роботодавця;
- здійснення маркетингових і комунікаційних заходів, спрямованих на розвиток бренду роботодавця. Стратегічними каналами таких комунікацій є друкована реклама, розміщення на кар'єрних порталах, робота з рекрутинговими агентствами. На сьогодні з'являється все більша кількість додаткових комунікаційних каналів, наприклад, SEO (search engine

optimization) / SEM (Search engine marketing) – для кар’єрних сайтів, соціальні мережі, мобільний маркетинг, внутрішня служба пошуку висококваліфікованого персоналу і т.д;.

Останнім часом постійно зростає кількість клієнтів чи потенційних працівників підприємства, хто хоче бачити і мати справу з конкретними співробітниками, які стоять за назвою підприємства. Тому є сенс у включенні своїх співробітників у візуалізацію бренду.

Тісний зв’язок між «індексом бренду роботодавця» (Employee Net Promoter Score, ENPS) і основними фінансовими показниками компанії науково обґрунтовано, а провідні компанії підтвердили це на практиці. В середньому, кожні додаткові 5% зростання ENPS призводять до зростання рентабельності на 0,5%. Це вагомий аргумент для інвестування в залученість до реалізації цілей підприємства, не кажучи про ефект, який розвинена корпоративна культура справляє на співробітників. Така регулярна оцінка дозволяє зрозуміти, наскільки зусилля компанії, спрямовані на розвиток бренду роботодавця, результативні. Варто відслідковувати динаміку індексу бренду роботодавця. Оскільки останній вимірює, наскільки успішно виконуються обіцянки та пропозиції, які відносяться до атрибутів EVP, а також враховує повернення інвестицій завдяки збільшенню продуктивності працівників і зменшенню витрат на їх утримання. При цьому важливо, щоб оцінку бренду роботодавця давали і персонал підприємства, і потенційні працівники [29].

Отже, компанії, що володіють сильним HR-брендом, не тільки виграють боротьбу за компетентних фахівців, оптимізують витрати на рекрутмент і компенсації, а й показують кращі фінансові результати. Витрати на матеріальне та моральне стимулювання своїх співробітників є значно нижчими за ті, яких зазнає організація у разі звільнення співробітника і навчання нових кадрів, тоді як зменшення плинності кадрів на 5% у

будь-якій комерційній організації сприятиме зростанню прибутку в ній від 25% до 100%.

Таким чином, у процесі формування HR-бренду необхідно враховувати економічні, соціально-психологічні та інші фактори, які впливають на бажання співробітника змінити місце роботи. Завдяки HR-бренду створюється особлива система функціонування персоналу підприємства, яка містить виключні умови праці, що впливають на бажання співробітника працювати на дане підприємство.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БРЕНДУ КОМПАНІЇ «HOTELS24.UA»

2.1 Основні показники діяльності компанії «Hotels24.ua»

За 27 років діяльності корпорації «Медіа Дім RIA» стала лідером в Україні та визнаною за кордоном. Дана корпорація об'єднує в собі багато великих та малих проектів, що працюють у різних сферах. Зокрема входять RIA Медіа - це газети «RIA» та сайти 20minut.ua, 20.ua у Вінниці, Хмельницькому та Тернополі, «RIA-K» у Козятині, 20 партнерських радіостанцій у цих регіонах, зовнішня реклама (біл-борди, сіті-лайти) як невід'ємна частина та найбільше регіональне рекламне агентство з мультимедійного розміщення реклами. RIA Медіа - єдиний дійсний член від України у Всесвітній газетній асоціації WAN-IFRA; та RIA.com: AUTO.RIA.com, найбільший автомобільний портал України; DOM.RIA.com, лідер на ринку нерухомості України; RIA.com загальні оголошення та проект - Automoto.ua [19].

Компанія Hotels24.ua також являється одним з проектів корпорації. Історія компанії почалась з ідеї створення сайту з бронювання готелів України у 2008 році. Вже 1 квітня 2009 року почалась робота з підключення готелів. Але повноцінна робота сайту почалась з травня 2009 року, що і вважається офіційною датою заснування. 1 серпня було запущено панель керування для готелів. Двома місяцями пізніше було презентовано перший сайт-сателіт hotels24.vn.ua (допоміжний сайт, який надає допомогу в просуванні основного сайту, певної компанії або товару (сервісу). І вже до кінця 2009 року було відкрито 22 локальних сайти (сайти-сателіти) для обласних центрів.

25 січня 2010 року відбувся запуск основного сайту Hotels24.ua, на якому було реалізовано онлайн-бронювання готелів по всій Україні. Протягом року було підключено більше 500 готелів.

1 серпня 2010 року розпочав роботу відділ по роботі з клієнтами, який дозволив якісно та по-новому займатися обслуговуванням клієнтів. Згодом

компанія росла та розвивалась та впровадила по зміну роботу в цілодобовому режимі сім днів на тиждень щоб надавати клієнтам найкращий сервіс.

З 1 лютого 2012 року було сформовано відділ по роботі з корпоративними клієнтами для надання VIP-сервісу з бронювання готельних номерів, організації конференцій, поїздок для бізнес аудиторії.

А вже 15 травня 2019 року компанія відсвяткувала 10-річчя роботи на готельному ринку України та досягла цифри у 100000 клієнтів, що забронювали номери за допомогою нашого сервісу. Також більше 500 компаній обслуговується нашим відділом корпоративних клієнтів

«Hotels24.ua» - безкоштовний сервіс бронювання готелів по всій Україні, що надає послуги бронювання, має майже 5000 готелів в 240 містах України, має цілодобову підтримку по телефону, без вихідних.

Основною метою підприємства є отримання прибутку від підбору варіантів проживання для клієнтів та задоволення їх потреб при заселенні.

Компанія працює згідно з посадових інструкцій, корпоративної книги, Законів України з врахуванням інтересів трудового колективу.

Структура компанії складається з 83 працівників станом на 01.10.2020 р. та представлена на рис. 2.1.

За типом функціональної структури підприємство є лінійно-функціональним, забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймають рішення та контролюють виконання, а функціональні - консультують, інформують, організовують, планують роботу.

На підприємстві спостерігається налагоджена та досить розгалужена організаційна структура. Вона складається з декількох рівнів, де директору підпорядковуються керівники відділів та HR-менеджер, а керівникам відділів співробітники відділів.

Для оцінки якості управління персоналом у ТОВ «Hotels24.ua» перш за все проаналізуємо динаміку чисельності працюючих та структуру персоналу організації, користуючись даними «Звіту з праці та штатного розпису».

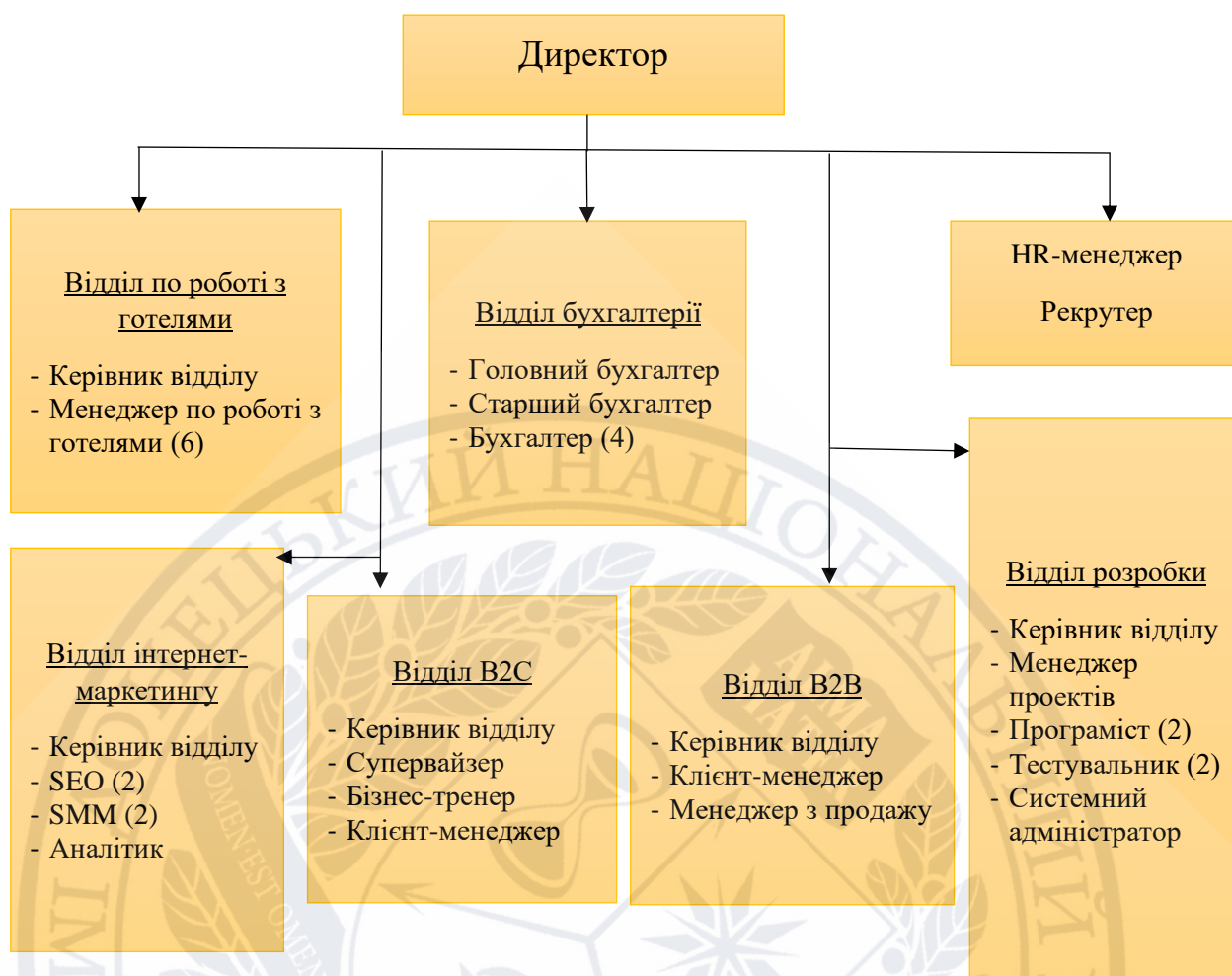


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Hotels24.ua

Структура персоналу організації за 2019-2020 рр. наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура персоналу організації за 2019-2020 рр.

Показники	Роки			
	2019	%	2020	%
Чисельність працюючих, осіб	86	100	85	100
З них:				
- керівники	9	10,5	9	10,6
- спеціалісти	29	33,7	27	31,8
- робітники	48	55,8	49	57,6

З отриманих даних видно, що чисельність персоналу у 2019 році складає 86 осіб. У порівнянні з 2019 роком чисельність персоналу зменшилась на 1

особу, зокрема чисельність спеціалістів зменшилась на 2 особи і кількість робітників збільшилась на 1.

В середньому за два останніх роки загальна кількість працівників коливалася від 95 до 76 осіб у різні місяці року, що пов'язано із перепідготовкою працівників, заміщенням посад, підвищеннями та звільненнями.

У статевій структурі персоналу значно переважають жінки. Це зумовлено специфікою роботи, а саме її високим рівнем емоційної напруженості та деякою монотонністю в роботі. Декілька років поспіль зберігається тенденція переважання у персоналі жінок. Хоча у різних відділах спостерігається і переважання чоловіків. Розподіл працівників за статевою ознакою у % співвідношенні представлений на рисунку 2.2.

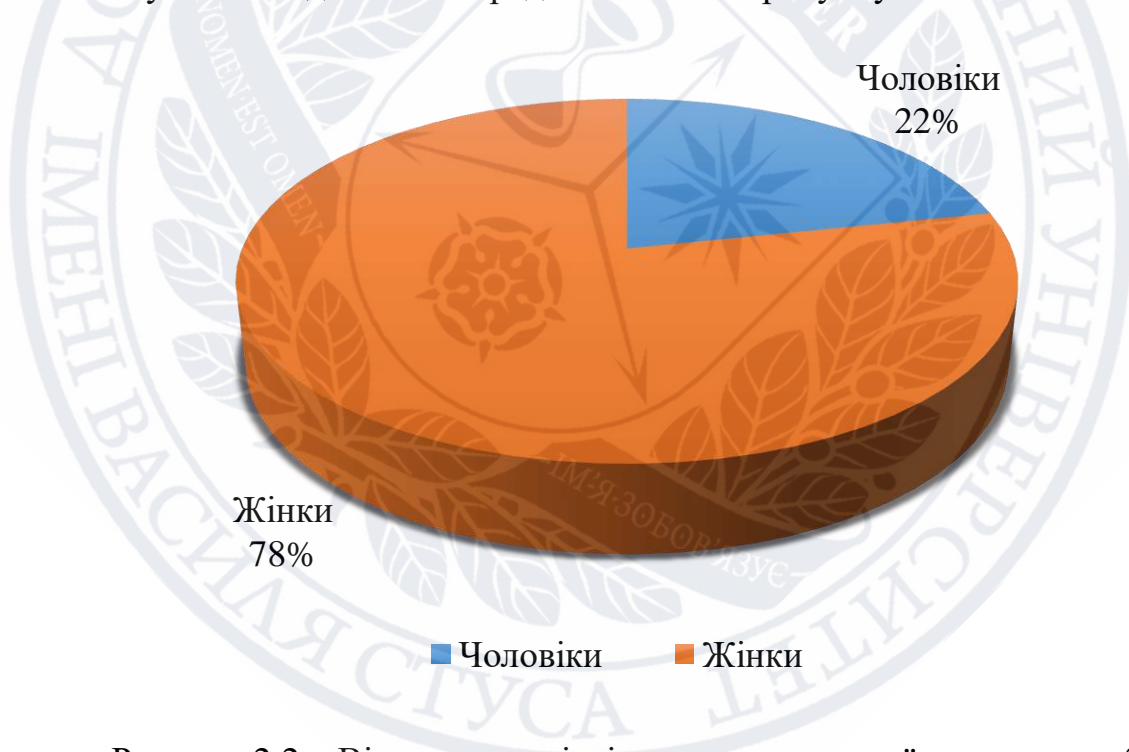


Рисунок 2.2 – Відсоткове співвідношення статевої структури у 2020 р.

Основним із показників для відділу кадрів на підприємстві є коефіцієнт плинності кадрів. Цей коефіцієнт дозволяє вимірювати розмір плинності в цілому по організації як відношення кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також звільнених за

власним бажанням до середньооблікової чисельності працівників та розраховується за формулою:

$$K_{п.к.} = \frac{Ч_з}{Ч_{сер}} \times 100\% ,$$

де $Ч_з$ – кількість працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Аналіз стану плинності кадрів в підприємстві та в окремих підрозділах проводиться за допомогою оцінки динаміки коефіцієнта плинності у порівнянні з попереднім періодом, також виділяють підрозділи або категорії працівників з найбільшим значенням коефіцієнта плинності кадрів та виявляються умови, які зумовлюють високий рівень плинності. Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де дається: оцінка стану плинності кадрів по організації в цілому та її динаміка; робляться висновки, в яких містяться основні напрями для розробки заходів по зниженню плинності.

Показники плинності кадрів за 2019-2020 роки представлені на рис. 2.3.

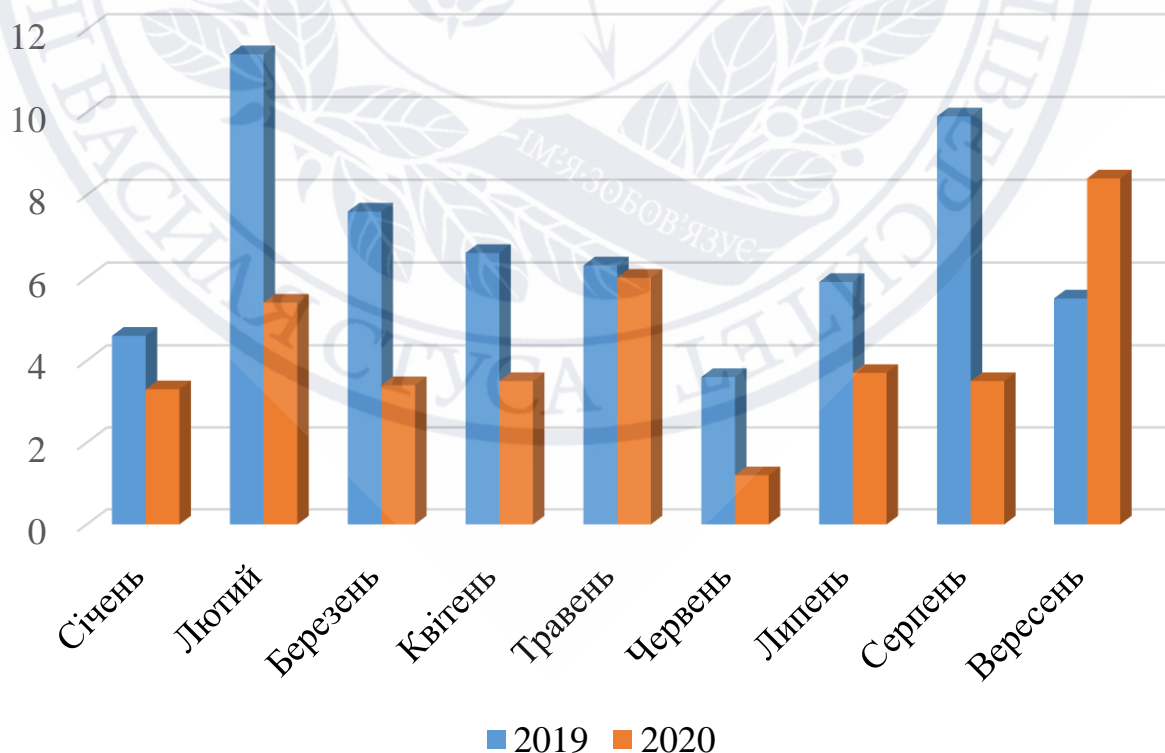


Рисунок 2.3 – Плинність кадрів за 2019-2020 роки

Аналізуючи показники, що представлені на рис. 2.3, бачимо що у 2019 році найвищої точки досягали позначки у лютому та серпні. Це може бути пов'язано з сезонними змінами у структурі персоналу, які спостерігались і раніше. А от ситуація у 2020 році значно відрізняється, так як на початок року плинність значно знизилась, завдяки удосконаленню системи адаптації. Проте, є збільшення у травні (хоча і не перевищує норми) та значне зростання плинності у вересні. За таких змін керівництво прийняло рішення оптимізувати роботу деяких відділів, що призвело до скорочення деяких посад. Загалом середня плинність кадрів за 2019 рік становить – 6,83%, у 2020 році цей показник значно зменшився та становить 4,27%.

Отже, середньооблікова чисельність у 2020 році стала більш стабільною у порівнянні з минулим роком. Цьому посприяло удосконалення системи адаптації персоналу, покращення умов праці, покращення комунікації між відділами. Оцінюючи статеву структуру персоналу спостерігається значне переважання жінок. Також знизилась плинність кадрів на 2,56% завдяки правильним впровадженням керівництва та роботи HR-менеджерів.

Загально прийнятим фактом є те, що постійний склад персоналу є однією із причин ефективної діяльності підприємства. Одним із рушійних важелів виходу вітчизняних підприємств із кризи є вміння вчасно виявляти і управляти плинністю кадрів. Значна плинність кадрів є дестабілізуючою складовою роботи підприємства та призводить до багатьох негативних наслідків і може навіть стати причиною припинення його функціонування.

2.2 Оцінка соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності персоналу роботою в компанії

Важливим показником психологічного стану будь-якої організації є її соціально-психологічний клімат. Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії, стан групового настрою та якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що

виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в організації [38].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в компанії є однією з найважливіших умов ефективності та продуктивності діяльності персоналу. Соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу та його психологічних резервів. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату в колективі залежить ефективність діяльності кожного працівника.

Для оцінки соціально-психологічного клімату на підприємстві було проведено анонімне анкетування. В опитуванні приймало участь 61 особа з 83, що дає можливість об'єктивно оцінити отримані результати.

По результатам опитування загальний бал психологічної атмосфери в компанії становить – 8,1 з 10 максимальних. На рис. 2.4 представлено результати анкетування по відділах.

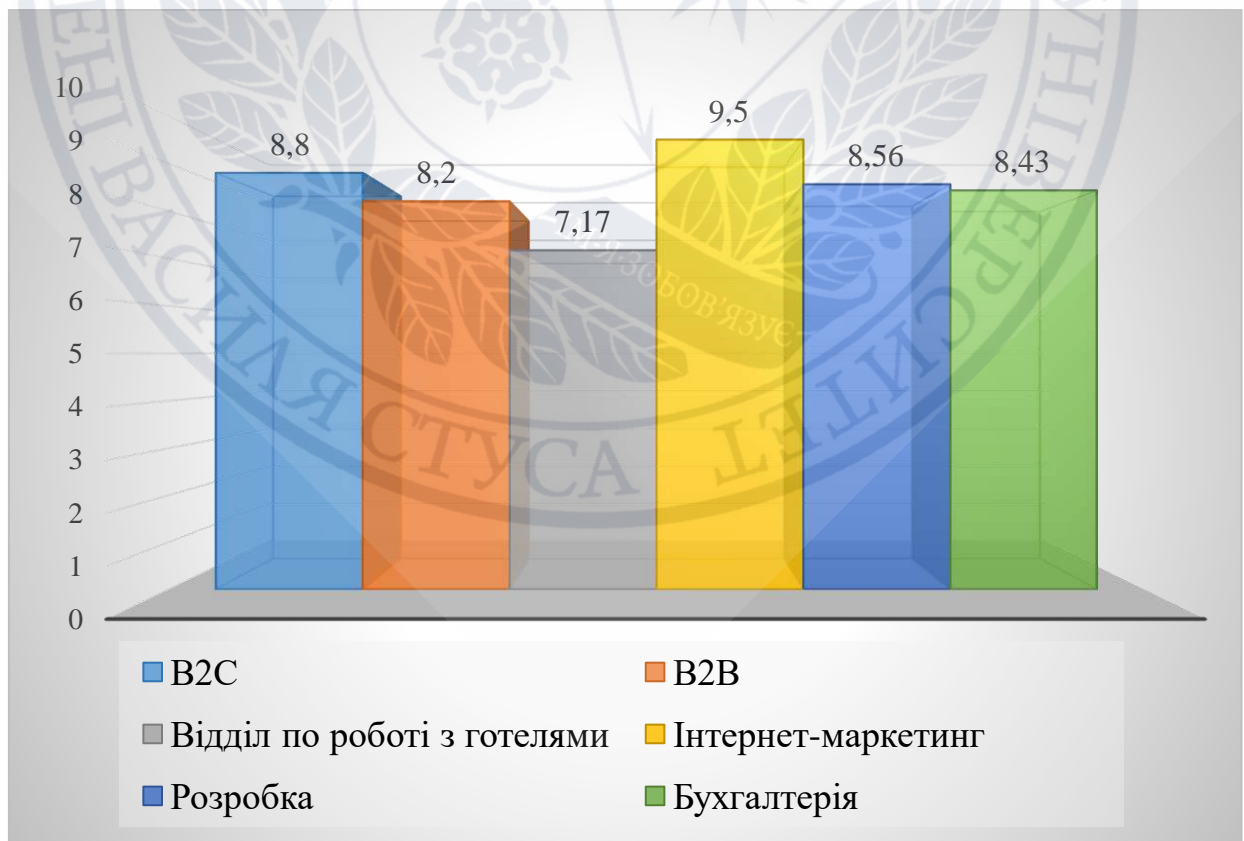


Рисунок 2.4 – Психологічна атмосфера у відділах «Hotels24.ua»

Найвищий показник у відділі інтернет-маркетингу, а найнижчий у відділі по роботі з готелями – 7,17, що пов'язано з низьким бажанням приймати участь в корпоративних заходах та відділення від більшості.

Також на питання чи сприяє атмосфера в колективі працювати 74% опитаних відповіли, що атмосфера в колективі сприяє роботі. Данні наведені на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Сприяння позитивної атмосфери в колективі ефективній роботі працівників «Hotels24.ua»

Також 22% працівників відповіло, що позитивна атмосфера в колективі частково сприяє ефективній роботі працівників, причиною цього є:

- знервованість через клієнтів;
- високомірність співробітників інших відділів;
- відсутність взаємодопомоги та взаємозамінності у відділі;
- обмін інформацією у відділі.

Отже, можемо зробити висновок, що атмосфера як в компанії загалом (8,1), так і у кожному з відділів (вище 8), досить хороша, хоча спостерігаються і низькі показники у декількох відділах.

Як вже зазначалось, вивчення процесу плинності кадрів дуже важливе. Це допоможе з'ясувати причини незадоволеності працівника своєю роботою та, якщо ця причина несе масовий характер, переглянути та зробити все для того, щоб цю причину усунути. Найчастіше під задоволеністю працею розуміється утримання працівника на підприємстві. Вивчаючи задоволеність, можна отримати інформацію про силу прихильності персоналу до підприємства. Тут доречно говорити і про матеріальне, і моральне стимулювання працівників. Дані про задоволеність персоналу роботою - це інформація про кадрові ризики. Вона важлива для будь-якого керівника, який не бажає бути заручником ситуації, що складається.

Дані про задоволеність персоналу роботою — це інформація про кадрові ризики; зрозуміло, що вона важлива для будь-якого керівника. Нехтування вивченням цього питання приводить до втрати найціннішого та високопрофесійного персоналу і, як наслідок, до фактичного вмирання підприємства.

Оскільки робота займає центральне місце в житті людей, задоволеність своєю професією і родом занять є найважливішим компонентом загального добробуту індивіда. Так, серед людей незадоволених роботою лише 15,7% щасливі і задоволені життям в цілому. А ось 45,3% серед задоволених своєю роботою опитаних респондентів цілком щасливі і благополучні. Результати дослідження були отримані в ході щорічного опитування «Загальний соціальний огляд» Центру вивчення національного думки при університеті Чикаго.

Аналізуючи показники задоволеності співробітників роботою в компанії, наведені на рис. 2.6, бачимо, що більша частина працівників - 83% задоволені роботою і не збираються змінювати її.

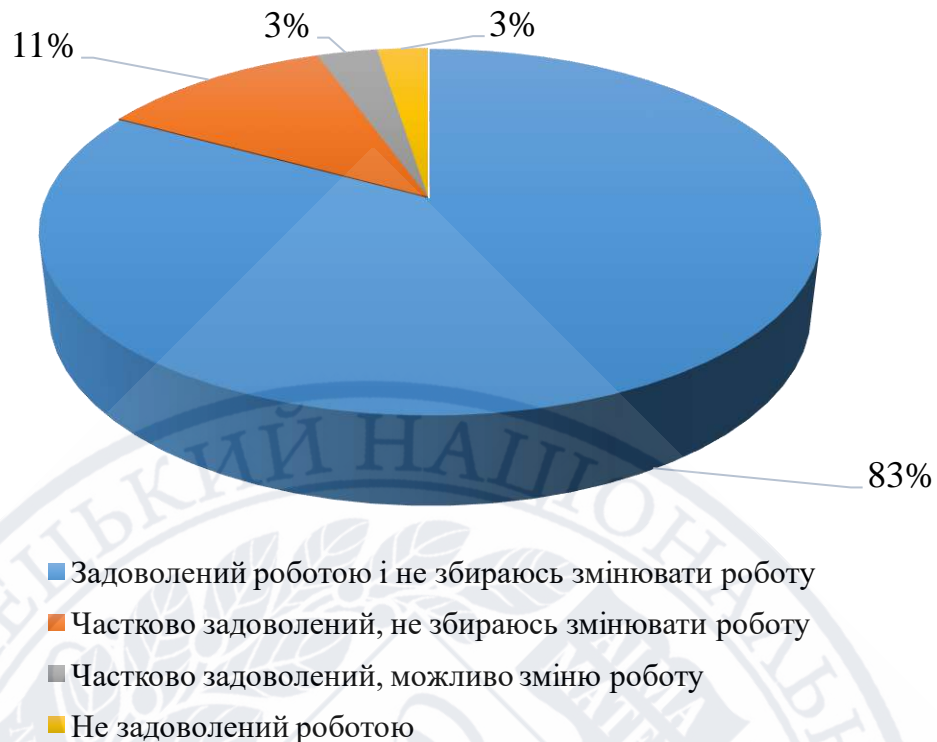


Рисунок 2.6 – Задоволеність працівників роботою в компанії «Hotels24.ua»

Високий ступінь задоволеності роботою впливає на підвищення продуктивності праці, зменшення кількості прогулів й зниження плинності кадрів серед працівників, підсилює корпоративний дух й підвищує афективну (або емоційну) відданість. Розглядаючи механізм функціонування організації, необхідно враховувати емоційну сторону організаційного життя.

Під час опитування виявлено наступні фактори, які визначають задоволеність роботою в компанії:

- хороший дружний колектив (46 людей);
- бажання розвивати свій потенціал (36 людей);
- можливість кар'єрного росту (27 людей). Тобто 32,5% персоналу націлені в майбутньому на можливість кар'єрного росту, що в свою чергу показує, що в компанію приходять молоді, цілеспрямовані люди зі здоровими амбіціями до розвитку. Через декілька років для таких людей стане основним мотиваційний фактор – підвищення по службі;

- самостійність та свобода дій (27 людей). Варто звернути увагу на цей показник, особливо у відділах, в яких він достатньо високий, так як це може свідчити про ліберальний стиль управління керівника відділу;
- стабільність та впевненість в майбутньому (22 людини). Це свідчить про не достатню надійність компанії в очах працівників;
- необхідність заробляти на життя (12 людей);
- висока заробітна плата (7 людей). У зв'язку з цим для всіх співробітників треба провести внутрішній «піар» перспектив і можливостей заробляти більше в компанії;
- неможливість знайти більш високооплачувану роботу (рис. 2.7).

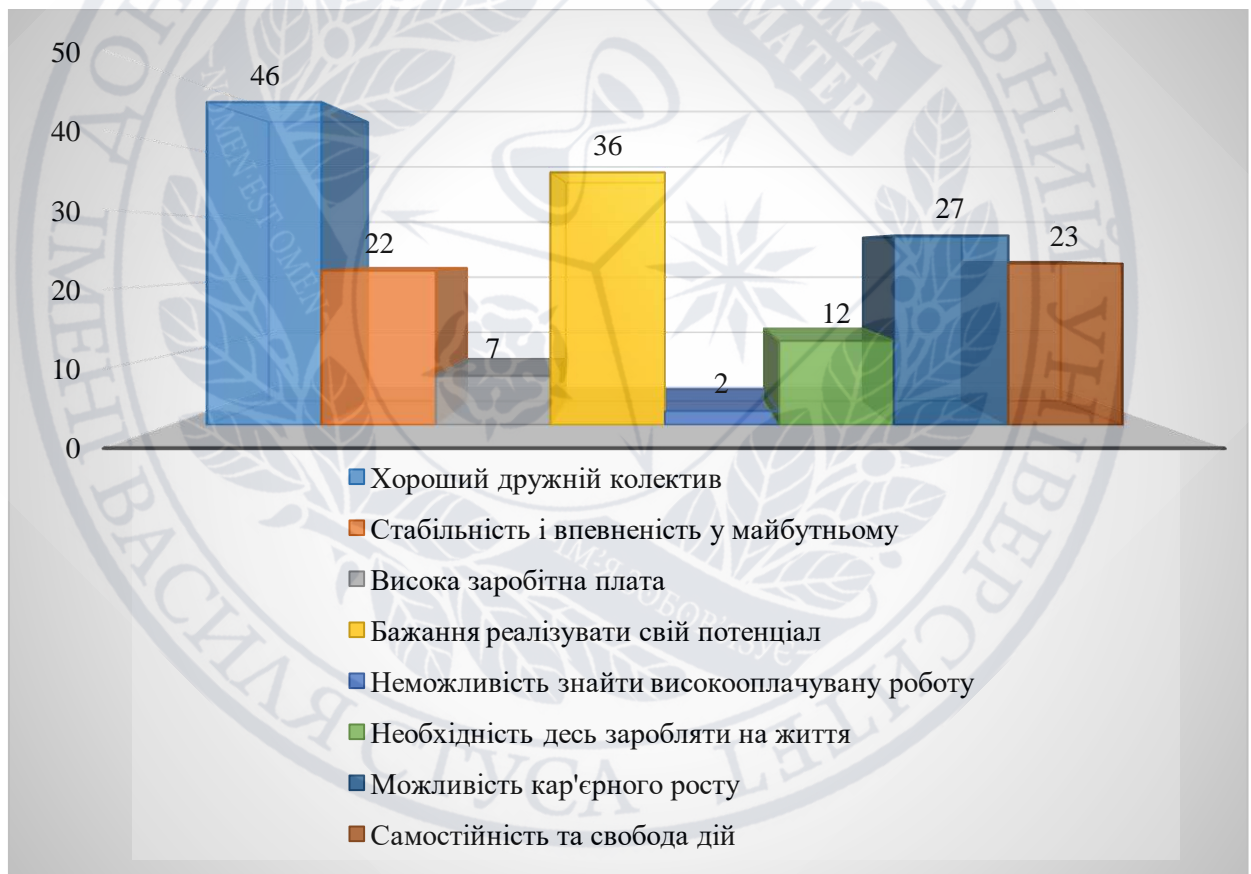


Рисунок 2.7 – Фактор задоволеності роботою в компанії «Hotels24.ua»

Задоволеність роботою грає важливу роль в процесі професійної адаптації працівника та його самоідентифікації. На задоволеність роботою впливає організація, керівник й безпосередньо сам підлеглий. В свою чергу,

дії організації повинні бути орієнтовані на налагодження партнерських відносин зі своїми працівниками, підвищуючи й стимулюючи при цьому їх відданість організації. Культура організації й стиль управління повинні гармоніювати один з одним, оскільки цей факт підсилює самореалізацію керівника та його вміння мотивувати працівників.

За сучасних умов нових механізмів господарювання, перед підприємством постає необхідність модернізувати свою діяльність, саме тому зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати. Мотивація персоналу є одним із найважливіших чинників, який може вирішити комплекс соціально-економічних проблем. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, отже, можна сказати, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.

Також після проведення анкетування виявлено матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників.

За думкою працівників, в плані матеріальної мотивації їх цікавить:

- доплати, премії бонуси;
- навчання (більшою мірою зовнішні);
- доплати за стаж роботи;
- доплати на оздоровлення;
- страхування;
- оплата подорожей і можливість отримання абонементу (спортивний зал, басейн);
- оплата проїзду;
- обіди для працівників (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Матеріальна мотивація працівників «Hotels24.ua»

Для працівників залишаються головними в матеріальній мотивації – доплати, премії, бонуси та зовнішні навчання, що свідчить про готовність працівників розвивати себе як професіонала задля покращення своїх результатів та отримання більших доходів, підвищувати свою цінність як спеціаліста.

За думкою працівників, в плані нематеріальної мотивації їх зацікавить, в першу чергу:

- надання відгулів і додаткових днів відпустки;
- підвищення;
- визнання заслуг и подяка безпосереднього керівника;
- можливість використовувати гнучкий графік;
- покращення побутових умов;
- корпоративні святкування;
- надання додаткових повноважень і свободи дій (рис. 2.9).

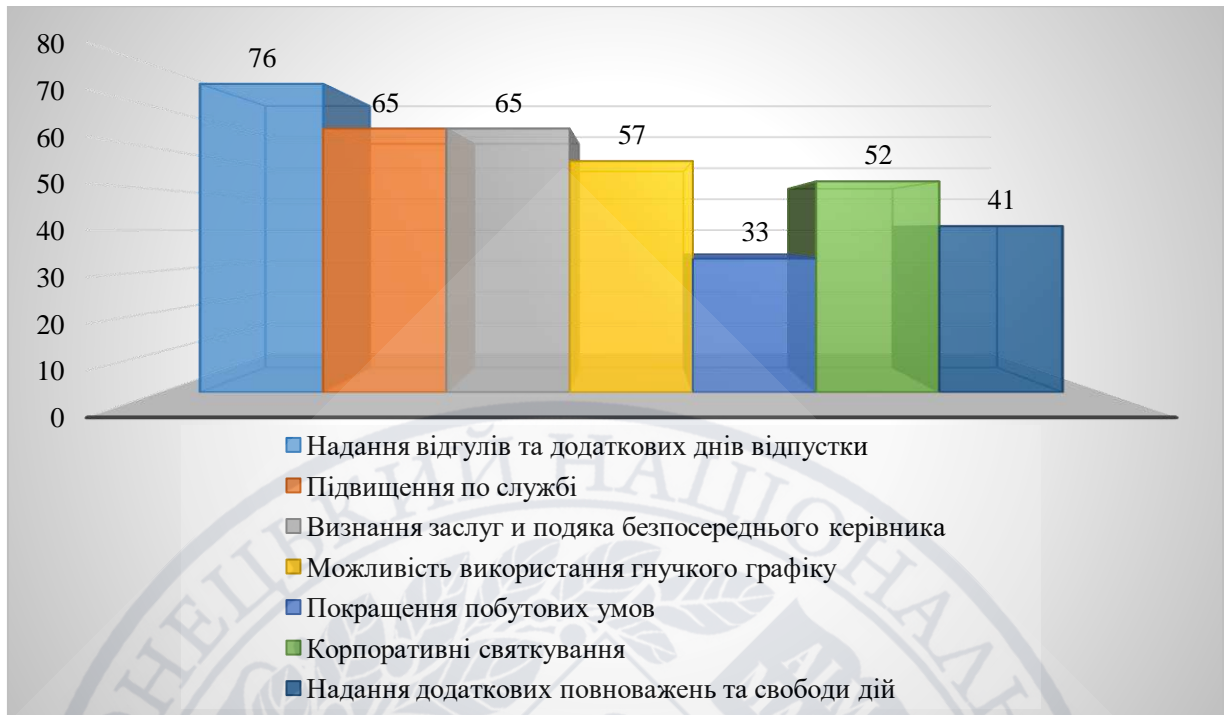


Рисунок 2.9 – Нематеріальна мотивація працівників «Hotels24.ua»

Також практикується на підприємстві мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками.

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат.

Зв'язок залученості співробітників з ефективністю роботи компанії підтверджена багаторічними дослідженнями, що проводилися в сотнях організацій у всьому світі. Вивчення залученості та її впливу на різні показники діяльності компаній проводилися провідними дослідницькими агентствами і консультантами в галузі організаційного розвитку, включно з GFK Trustmark, Gallup, Ernst & Young, Hay Group, Towers Watson, PWC.

Залученість – це позитивний стан і ставлення співробітників до своєї роботи і компанії, яке дозволяє їм працювати продуктивніше, прикладати

максимум зусиль і отримувати задоволення від своєї діяльності, що в свою чергу сприяє успіху компанії, її ефективності та прибутковості.

Також було проведено опитування на виявлення залученості персоналу використовуючи анкету інституту Gallup (Додаток А). В опитуванні прийняло участь 59 співробітників з усіх відділів, при якому показник виявився – 76,2%. Це є гарнім результатом, що свідчить про високий рівень залученості працівників. В свою чергу цей же показник майже рік тому був 70,44%, що є теж хорошим результатом, хоча й спостерігається збільшення на 6,24%. На рис. 2.10 наведені показники залученості персоналу по відділах.

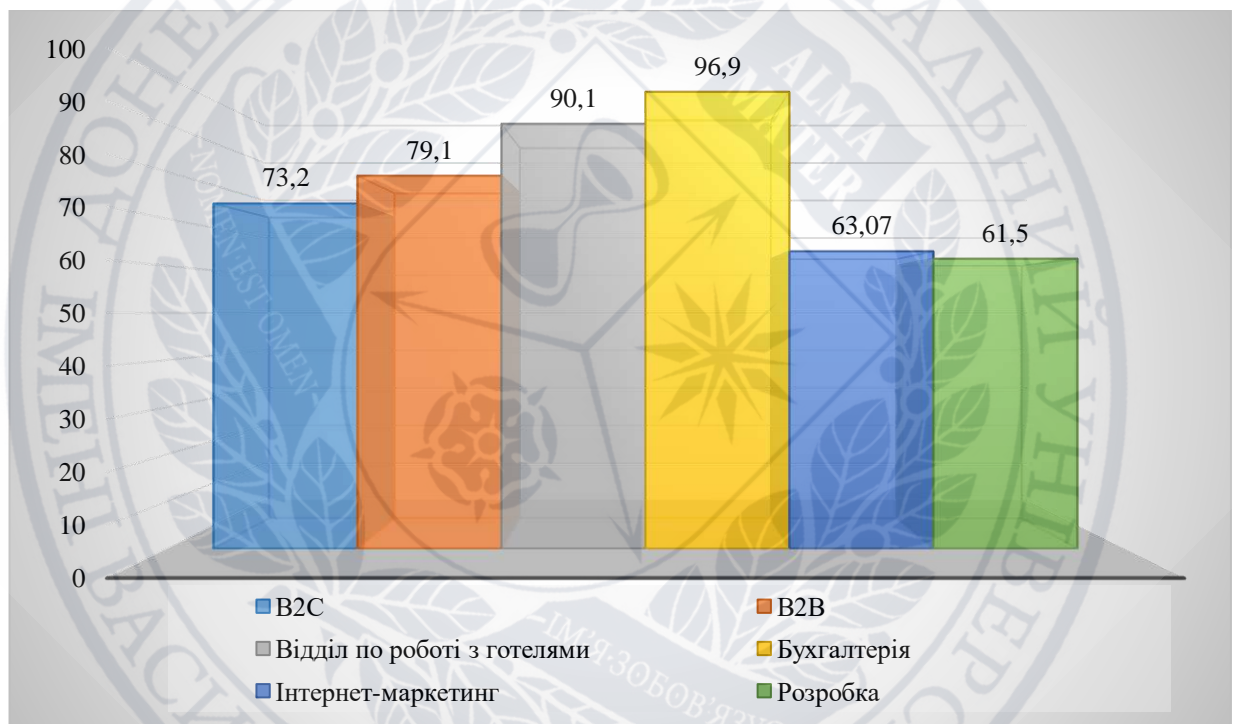


Рисунок 2.10 – Залученість персоналу по відділах «Hotels24.ua»

Залучені співробітники набагато більше задоволені своєю посадою, віддані компанії, частіше отримують підвищення по службі, щиро прагнуть до підвищення ефективності своєї роботи.

Отже, аналізуючи отримані показники, бачимо що 83% персоналу задоволені роботою, а залученість персоналу на високому рівні. Також виявлено ключові фактори задоволеності роботою та фактори мотивації як матеріальної, так і нематеріальної.

2.3 Дослідження політики «Hotels24.ua» у сфері формування бренду роботодавця

В даний час вітчизняні компанії посилено продовжують пошук шляхів підвищення ефективності систем управління персоналом. Поступово до свідомості власників і топ-менеджменту компаній доходить важливість управління даним ключовим ресурсом. Якщо раніше в багатьох компаніях робота з персоналом будувалася за принципом: «Звільняємо і знаходимо інших», то зараз пріоритети змінюються.

Для того, щоб покращити роботу у напрямку з персоналом та іміджем компанії, насамперед потрібно виявити її слабкі та сильні сторони. Розроблена таким чином матриця первинного стратегічного SWOT-аналізу компанії як роботодавця, безумовно, допоможе HR-фахівцям грамотно скласти унікальну ціннісну пропозицію для шукачів та співробітників і оцінити можливі ризики, за якими роботодавець може «просісти» на ринку праці в порівнянні з іншими.

SWOT-аналіз можна використовувати для поточної оцінки репутації роботодавця. Це обов'язковий попередній етап дослідження (рис. 2.11).

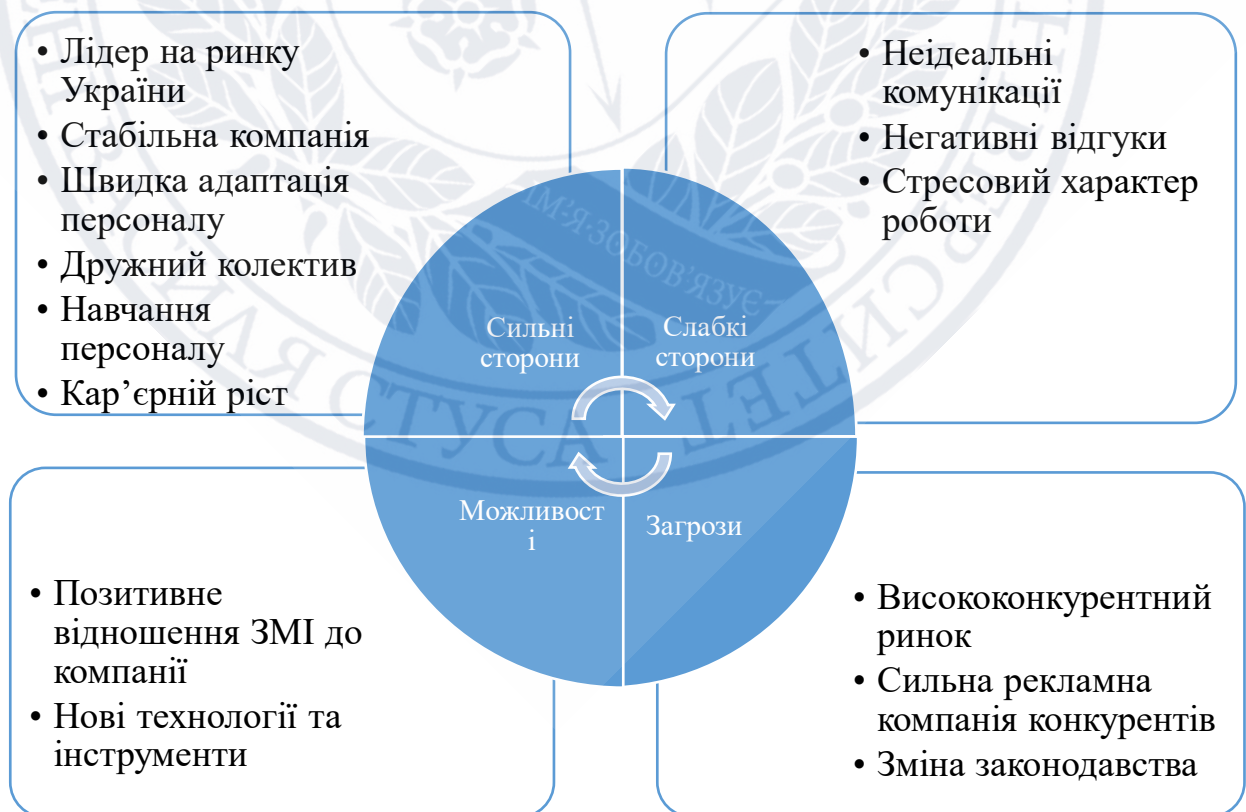


Рисунок 2.11 – SWOT-аналіз HR-бренду «Hotels24.ua»

Розглядаючи поле сильних сторін великою перевагою є те, що компанія являється лідером на українському ринку, що, в свою чергу, говорить про впізнаваність бренду як клієнтами, так і майбутніми співробітниками. Компанія є надійним партнером та роботодавцем, на що вказує робота більше 10 років на ринку. Співробітники достатньо швидко вливаються в команду завдяки ефективній системі адаптації, приємній атмосфері та дружньому колективу. Після завершення стажування кожний з працівників отримує «Welcome box» з блокнотами, ручками, чашками з корпоративною символікою, вже після більш тривалої роботи в компанії отримують футболки, рюкзаки, еко-сумки. Це, в свою чергу, вже з перших днів роботи проявляє приналежність до компанії кожного співробітника, та проявляє турботу про персонал, що в подальшому впливає на лояльність та залученість співробітників.

Завдяки постійному навчанню кожен в компанії може підвищити свій професіоналізм. Цьому сприяє онлайн-бібліотека, в якій зібрана література для кожного з відділів та є у вільному доступі для будь-якого працівника компанії. Також було запроваджено посаду бізнес-тренера для навчання та подальшого розвитку персоналу в таких відділах як B2C та відділі по роботі з готелями. Також проводяться тренінги та навчання, на яких співробітники можуть поділитись своїм унікальним досвідом, що вони отримали на роботі. У відділах розробки, маркетингу задля підвищення професіоналізму персоналу виділяється 4 години робочого часу для освоєння нових знань та технологій.

Самонавчання дозволяє працівнику отримати нові навички та відтворити їх вжиття, що в подальшому може по впливати на кар'єрне зростання.

Оцінюючи слабкі сторони, бачимо не досить ідеальну комунікацію між відділами, на що у великій мірі вплинуло вимушене переведення співробітників на роботу у віддаленому режимі. Також компанією задля підвищення внутрішньої комунікації було створено корпоративні сторінки в

соціальних мережах Instagram та Facebook, на яких розміщується інформація про діяльність компанії, інформативні пости та інші заходи для залучення персоналу. Це дало змогу покращити внутрішній бренд роботодавця та вплинути і на зовнішній бренд, так як кандидати перед співбесідою можуть більш детально ознайомитись з сферою роботи, атмосферою в колективі, цінностями, стратегією компанії.

Також присутні негативні відгуки про компанію, що були створені задовго до активної роботи з брендом роботодавця. Хоча це і не великий відсоток таких відгуків, але він впливає на враження кандидата.

Також відзначається і те, що робота у деяких відділах несе стресовий характер – у таких відділах як B2C, B2B, бухгалтерії та відділу по роботі з готелями.

Серед можливостей, які є у компанії, можна відзначити позитивне відношення засобів масової інформації до компанії. Саме описи у статтях та відзначення компанії у репортажах на телебаченні позитивно впливає не тільки на бренд як продукту, але і як HR-бренд.

Стрімкий розвиток технологій дозволяє впроваджувати у роботу менеджерів з персоналу нові інструменти для більш швидкого і якіснішого пошуку кандидатів, дає нові можливості у покращенні адаптації персоналу.

З основних загроз можна виділити висококонкурентний ринок праці. Так як ринок праці перейшов від ринка роботодавця до ринка працівника йде жорстка боротьба за кожного хорошого спеціаліста. Тому потрібно впроваджувати додаткові заходи для утримання вже прийнятого персоналу. Сильна рекламна компанія конкурентів може не тільки зменшити об'єми продажів, але і знизити привабливість як роботодавця.

В час пандемії виникає певна невпевненість власників бізнесу, що всі попередні партнерські відноси будуть дійсними. Тому можуть виникнути будь-які непередбачувані обставини, які несуть за собою фінансові втрати.

Так, як виділяють внутрішній та зовнішній бренд роботодавця, доцільним є дослідження цих двох напрямків. При цьому зовнішній HR-бренд передбачає застосування відповідного маркетингового підходу та інструментів на зовнішньому ринку. Внутрішній – сфокусований на працівниках, які вже працюють у підприємстві, і передбачає прийняття до уваги і формування найбільш важливих чинників його привабливості як місця роботи: умови роботи, режим праці і відпочинку, відповідність завдань і відповідальності працівників, можливість професійного і кар’єрного росту, навчання та підвищення кваліфікації, соціально-психологічний клімат, формування мотивації.

Для більш детального дослідження бренду роботодавця було сформовано напрямки досліджень у внутрішньому та зовнішньому середовищі та представлені на рис. 2.12.

Розглядаючи зовнішні показники формування бренду роботодавця бачимо, що компанія є лідером на ринку України, частка на ринку приблизно 42 %.

Серед джерел залучення персоналу HR-Відділ використовує джоб-сайти, в тому числі вузькоспеціалізовані для більш швидкого і якісного закриття вакансій, що потребує специфічних навичок. Також проводиться публікація оголошень у соціальних мережах та месенджерах для закриття більш простіших позицій. Процес підбору кандидатів починається з аналізу заяв (відгуків) на конкретні робочі місця, посади спеціалістів і керівників, які відповідають вимогам професії чи посади, не відповідають у даний час, але їх можна навчити або не відповідають вимогам і їм слід відмовити. Далі проводиться вивчення документів та інформації попереднього місця роботи, анкетного опитування. Після чого назначається співбесіда з кандидатом, на якій більш детально виявляється досвід роботи по посаді, які є навички за допомогою опитування та вирішення кейсів. Також важливим є визначення причин звільнення з попереднього місця роботи та які умови праці і винагород

хоче мати кандидат на новому місці. Проводиться тестування, у разі необхідності, щоб з'ясувати, чи відповідає кандидат вимогам або може працювати після додаткового професійного навчання.

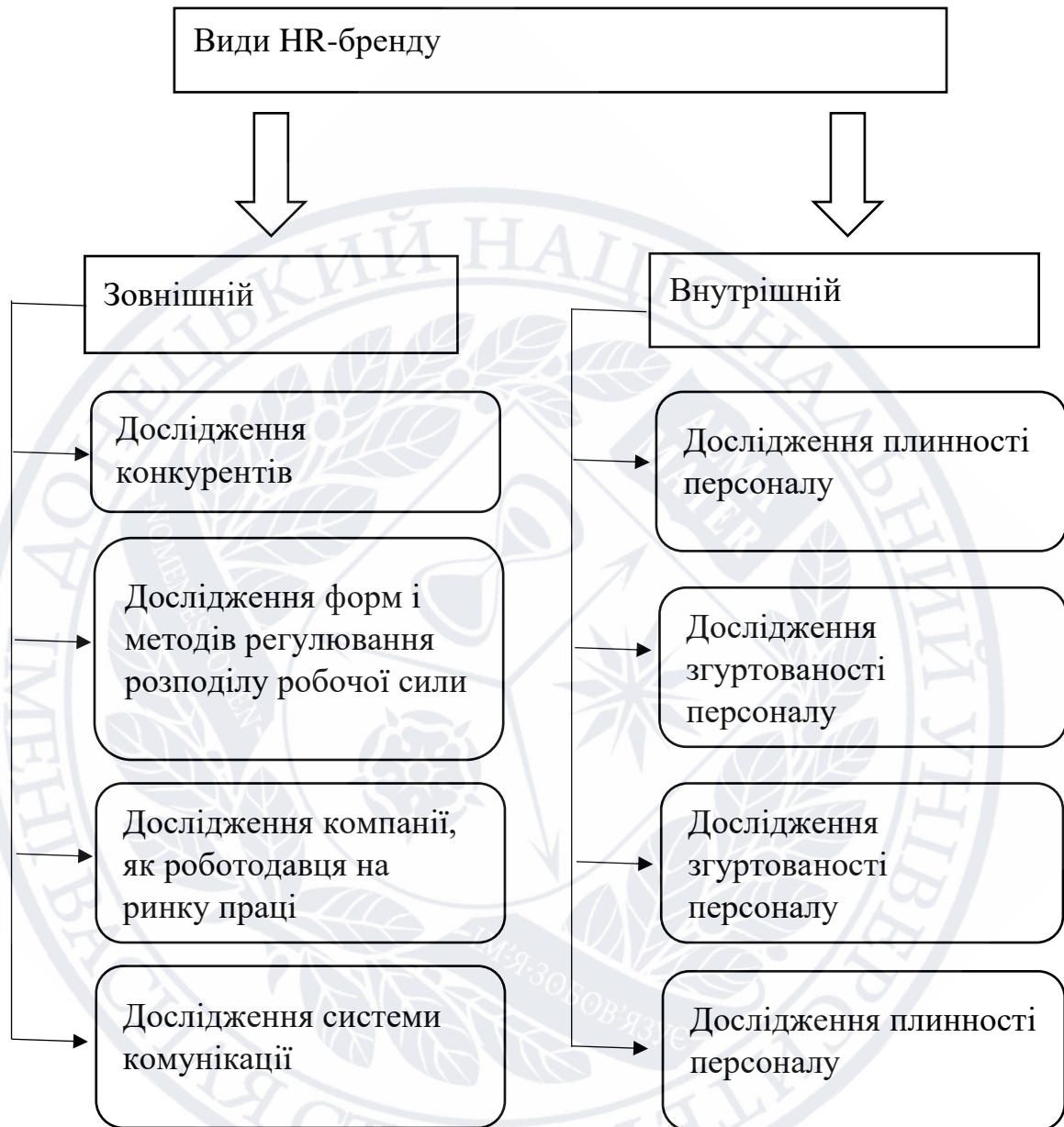


Рисунок 2.12 – Дослідження зовнішнього і внутрішнього HR-бренду.

Отже, розглядаючи компанію «Hotels24.ua» на зовнішньому ринку як роботодавця, спостерігається в цілому хороша репутація, хоча і трапляються негативні відгуки. Моніторинг відгуків дає зрозуміти, чи дають результат заходи, що проводяться в компанії. Спостерігається покращення загального

враження про компанію за останніх декілька років, що говорить про ефективність заходів у формуванні зовнішнього бренду.

Компанією проводяться заходи щодо просування як продукту, що надається, так і як роботодавця. Для цього використовуються реклами в соціальних мережах, на радіо, проведення розіграшів, участь у Днях професії в університетах. Це дає додаткову змогу ознайомитись з компанією не тільки як сферою надання послуг, а як і можливим місцем роботи у майбутньому.

Серед внутрішніх показників формування бренду працедавця було досліджено плинність кадрів. З вищесказаного плинність кадрів знаходиться у «Hotels24.ua» у межах норми та, навіть незважаючи на складний економічний стан в країні, у зв'язку з пандемією, показник не тільки не знизився, а навіть трохи виріс. Це свідчить про правильну політику компанії щодо впровадження заходів для утримання персоналу та надання їм стабільності та гарантії у роботі.

Дослідження згуртованості персоналу показують, що в компанії і у відділах спостерігається хороший соціально-психологічний клімат, про що свідчить результат опитування (оцінка 8 з 10). Також 74% опитаних говорять про сприятливу атмосферу на роботі.

Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим - відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

Час спільної трудової діяльності тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Аналіз показників показав, що залученість персоналу «Hotels24.ua» є досить високою 74%, та перевищує показники попереднього року.

Розвиток персоналу відбувається не тільки через самонавчання, а і через роботу бізнес-тренера. Це проведення тренінгів та навчаль для розвитку не

тільки професійних навичок, а і soft skills, також проводяться навчання, на яких самі співробітники можуть поділитись досвідом з колегами, залучаються працівники інших відділів. Це, в свою чергу, дає змогу зрозуміти специфіку кожного відділу та встановити кращу комунікацію.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ HR-БРЕНДУ «HOTELS24.UA»

3.1 Пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду компанії

Створення HR-бренду є складним процесом, результат якого позитивно вплине на діяльність та розвиток компанії. Для цього необхідно розробити логічну та ефективну програму побудови бренду.

HR-бренд включає в себе кілька елементів:

- цінності підприємства;
- традиції підприємства;
- культура взаємин (внутрішні комунікації);
- наявні компетенції персоналу;
- стиль управління;
- можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Успішне впровадження бренду роботодавця передбачає ефективне управління змінами. Саме сильний менеджмент змін здатен забезпечувати підтримку розвитку бренду роботодавця відповідно до процедур, прийнятих в компанії. Кожний керівник структурного підрозділу повинен забезпечити правильне розуміння працівниками сутності стратегії бренду роботодавця та їх відповідну поведінку, інакше дана стратегія не дасть довгострокових результатів [6].

Задля покращення HR-брендингу «Hotels24.ua» мають вирішуватись такі питання:

- залучення персоналу сприятиме побудові стійкого іміджу компанії, зокрема із залученням як інструменту позитивного зовнішнього PR (піару) організації, що, у свою чергу, дасть можливість залучати кращих кандидатів

на вакантні посади, які будуть зацікавлені в отриманні роботи в організації через позитивне уявлення про неї;

- утримання персоналу зокрема із залученням в якості інструменту внутрішнього PR (піару), що сприяють виробленню і зміцненню корпоративної культури в організації, а відтак, – підвищенню лояльності співробітників до організації, що в майбутньому трансформує лояльність у залученість;

- підвищення мотивації;
- економія витрат, зокрема із залученням як інструменту Інтернет-маркетингу, сприятиме скороченню витрат на пошук, підбір, відбір, найм і адаптацію персоналу, що, у свою чергу, сприяє оптимізації загальної витратної стратегії управління підприємством.

Як відзначає М. Армстронг, компанія може поліпшити свій імідж роботодавця за рахунок проведення таких заходів:

- кращий пакет винагород;
- великі можливості для розвитку, навчання та кар'єрного росту;
- збільшення професійної затребуваності за рахунок популярності даної організації як підприємства, що приймає на роботу та розвиває висококваліфікованих співробітників, а також забезпечує широкі можливості навчання;

- умови трудового найму, які враховують баланс між роботою і життям, наприклад, за допомогою адаптації робочого часу і політики наймання й звільнення, а також забезпечення нагляду за дітьми та гарантій задоволення потреб тих, у кого є домашні зобов'язання;

- кращі можливості і масштаб для працівників, що володіють спеціальними знаннями, наприклад для науковців чи інженерів або фахівців з інформаційних технологій;

- «золоті вітання» (суми грошей, що виплачуються авансом при прийомі на роботу);

– щедрі виплати на переїзд [15].

Сильний HR-бренд забезпечує компанії привабливий імідж у зовнішньому середовищі, що дозволяє їй боротися за кращі кадри і залучати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Крім того, він виконує свою найважливішу функцію: формує довіру, що забезпечує сприйняття компанії, як надійного партнера, відповідального роботодавця, привабливого партнера для своїх клієнтів.

Інструменти, за допомогою яких можна забезпечити в компанії «Hotels24.ua» покращення у сфері створення бренду роботодавця включають елементи, що представлені на рис. 3.1.

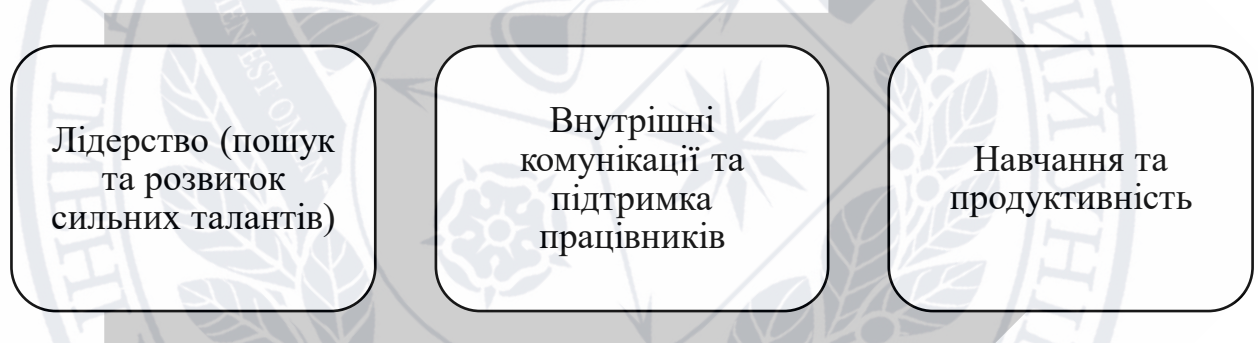


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення бренду роботодавця в компанії «Hotels24.ua»

Налагоджена комунікація сприяє більш ефективному спілкуванню членів організації та своєчасній передачі важливої інформації. Великі міжнародні компанії вирішують це питання за допомогою власних соціальних мереж, що забезпечують спілкування всіх працівників організації. Такий підхід дозволяє створити середовище, в якому інформація циркулює відкрито і вільно, а безперешкодний обмін корисною інформацією поступово

переходить в базу знань, яка, в свою чергу, здатна забезпечити конкурентні переваги компанії.

Також варто проводити для співробітників корпоративні заходи для згуртування і налагодження комунікації. Рекомендується організовувати проведення корпоративних тренінгів на об'єднання та дозвільних заходів.

Доцільним є проведення всередині компанії системи тренінгів, присвячених розкриттю її корпоративної культури, цінностей, місії та правилам поведінки. Ведучими таких тренінгів повинні стати вищі керівники і представники служби управління персоналом.

Також можливе проведення корпоративних заходів, на яких в тій чи іншій формі розкривались би норми і принципи корпоративної культури компанії. Це можуть бути різноманітні ігри, тимблдинги, конкурси, дні народження (компанії, керівників) та інші заходи.

Одним із дієвих методів оптимізації соціально-психологічного клімату є тренінги, завдяки їм збільшуються неформальні зв'язки, створюються дружні відносини; вирішуються проблемні ситуації, які не вистачає часу вирішити в робочій час; сприяють зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі він може залишатися самим собою.

В рамках діяльності компанії «Hotels24.ua» є можливість розробки програми підтримки співробітників, які потрапили в складні ситуації. Якщо мова йде про хворобу працівника, компанія може надати поліпшені умови медичного забезпечення, а також організацію реабілітації для якнайшвидшого одужання. У разі хвороби родичів, керівники можуть надавати гнучкий графік роботи для можливості догляду за хворим, а також матеріальну підтримку. Також додатковий матеріальний бонус може виплачуватися співробітникам,

що вступили в шлюб або тим, у кого народилися діти. Як елемент нематеріальної підтримки можна відзначати додаткові досягнення співробітників в області спортивних змагань, прояви соціальної відповідальності. Такі нововведення будуть сприяти ототожненню працівниками себе з колективом компанії і підвищення їх лояльності.

Навчання є одним із найбільш ефективних інструментів розвитку бренду роботодавця. Розроблення та здійснення навчальних програм з брендингу роботодавця на всіх рівнях організації буде сприяти усвідомленню важливості бренду роботодавця працюючими в організації, що сприятиме формуванню позитивного бренду роботодавця за межами компаніями.

В компанії можна створити відкритий для співробітника доступ до внутрішнього порталу «Твоя кар'єра», де можна створити індивідуальний план розвитку на рік. Та створити можливість особистого вибору: вертикальний розвиток, поглиблений розвиток в певній галузі, отримання досвіду в суміжних напрямках. Цей портал має дозволити планувати навчання, вибирати наставників і проекти, до яких можна підключитися, брати участь у внутрішніх конкурсах на вакантні позиції.

З метою підвищення продуктивності праці необхідно ввести систему внутрішньої сертифікації. Вона полягає в проведенні оцінки персоналу, в результаті якої працівник отримує сертифікат, який свідчить про те, що він може приступати до певного обсягу робіт, або має право на додаткову премію. За результатами оцінки також проводиться підвищення кваліфікації працівників на посаді. Сертифікація повинна ґрунтуватися на створених HR-менеджером спільно з керівництвом особистими планами розвитку співробітників. У разі необхідності перепідготовки або додаткового навчання, керівники відділів можуть також направити працівників на сертифікацію. Система внутрішнього навчання може виконуватися каскадно, тобто знання і

навички працівники, пройшовши навчання раніше, передають далі своїм колегам. Це сприяє скорочення витрат на навчання, закріплення отриманих знань у співробітників, розвитку навичок комунікації всередині колективу, збільшення загального рівня знань співробітників.

Для керівників відділів теж необхідно проводити навчання в сфері ефективного менеджменту. Ринок сильно змінюється, методи і технології управління удосконалюються, і важливо використовувати ці розробки для найбільш успішної комунікації управлінців з підлеглими.

Стратегія створення бренду роботодавця спрямована на підвищення результативності організації. Створення успішного бренду роботодавця вимагає нових знань, зосередженості та професійної зацікавленості на всіх рівнях. Однак основою для цього має послужити наявність лідерів зі здібностями, необхідними для ефективного здійснення даної стратегії.

Лідерство виступає ключем до створення і застосування успішної стратегії бренду роботодавця. Пошук і розстановка сильних і талановитих керівників, які вміють співпрацювати з лідерами інших підрозділів, контролювати роботу і виконувати поставлені завдання.

Потрібно спрямувати увагу на нарощування комунікативних і лідерських компетенцій, до групових занять залучити також запропоновані заняття за індивідуальним планом, зустрічі з коучем, робота над проектами (малі групи в складі 2-3 осіб).

Задля створення сильного резерву працівників можливе запровадження навчального проекту, за яким працівники будуть проходити тренінги та відеоуроки по різних напрямкам роботи у компанії. Цей підхід дозволить компанії не тільки посилити обмін досвідом, полегшити процес наставництва, навчити працівників потрібним навичкам і дати їм корисну в роботі інформацію, а й залучити активну групу співробітників до вирішення

важливих для компанії питань. Для спрямованої роботи з виявленими працівниками з високим потенціалом можна здійснити проект STAR - створення резерву на керівні позиції, який курується їх наставником, директором компанії. На зустрічах з кадровим резервом директор давав би учасникам для вирішення кейси з викладенням проблем, з якими зіткнулася в даний момент компанія, і отримував від них проекти та рішення.

Для того, щоб виміряти ефективність роботи над поліпшенням репутації роботодавця і підвищенням обізнаності про HR-бренд, у Hotels24.ua потрібно розробити спеціальний індекс бренду роботодавця (employer brand index). Він має включати в себе різні показники, що відображають кожен складову HR-бренду. У подальшому цей індекс має бути інтегрований в глобальне дослідження залученості персоналу, яке проводиться з регулярністю раз на рік, що допоможе регулярно відслідковувати успіхи компанії.

Це дозволить Hotels24.ua вимірювати ефективність дій по досягненню розвитку бренду роботодавця. Той же індекс має використовуватись при плануванні внутрішніх і зовнішніх комунікацій про специфіку роботи в компанії.

3.2 Рекомендації щодо просування бренду роботодавця на внутрішньому та зовнішньому рівнях

У бренду роботодавця є дві основні функції: залучення нових фахівців та утримання існуючих. Однак, цей процес більш комплексний і передбачає глибокі причинно-наслідкові зв'язки. Задоволеність співробітників впливає і на процес рекрутингу, і на якість виконання завдань, на репутацію компанії серед замовників, на прибуток.

Дослідивши особливості формування HR-бренду, можемо запропонувати наступні заходи щодо просування внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця, що наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо просування зовнішнього і внутрішнього HR-бренду

Зовнішній HR-бренд	<ul style="list-style-type: none"> - згадування про компанію як роботодавця в мережі інтернет (сайти з відгуками про роботу, сторінки у соціальних мережах) - участь у тематичних професійних заходах та ярмарках професій - зовнішній PR - гейміфікація у рекрутингу
Внутрішній HR-бренд	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішній PR - виявлення потреб співробітників - гейміфікація в управлінні талантами та мотивацією - адаптація, онбордінг бук - корпоративна культура

Кандидати оцінюють вакансії так само, як потенційну покупку. Їм важливо знайти інформацію про майбутнє місце роботи. Їм потрібен час для вивчення компанії, продукту або посади. Те, що кандидати прочитають і побачать, зіграє вирішальну роль в тому, чи відправлять вони резюме, чи прийдуть на співбесіду.

Тому потрібно проаналізувати згадування про компанію в мережі Інтернет, як про роботодавця за такими параметрами: тональність, тематика згадувань, основні ключові майданчики за останній рік. Перевірка інформаційного поля щодо роботи в компанії дозволить виявити перелік інтернет-ресурсів, на які потрібно звернути увагу. Доцільним буде візуалізація місії, цінностей компанії за допомогою відео, лендінгів з історіями, інфографік та розвитку відкритих сторінок у соціальних мережах. Один з кращих форматів комунікації – сторітеллінг. Це може бути розповідь про створення та

становлення компанії, історії окремих співробітників, опис робочого дня і т.д. Такий контент залучає, впливає на почуття і створює емоційний зв'язок.

Соціальні медіа створюють умови для прямого спілкування з брендом і співробітниками. Вони – вікно в життя компанії. Соцмережі – найбільш активно використовуються як канал для HR-брендингу.

Дослідження навчального порталу Laba показує, що соціальні мережі є вагомим каналом пошуку роботи:

- 25% претендентів використовують соціальні мережі як основний канал для пошуку роботи;
- 70% співробітників у віці від 18 до 34 років знайшли роботу через соціальні мережі;
- 50% рекрутерів вважають кандидатів, які прийшли з соцмереж «висококласними»;
- 9 з 10 кандидатів схильні відправити резюме роботодавцю, активно представленому в соцмережах.

Участь компанії у тематичних професійних заходах, конференціях допоможе підвищити впізнаваність як комерційного бренду так і HR-бренду. Проведення зустрічей, лекцій, конференцій та майстер-класів - спосіб сформувати навколо бренду ком'юніті професіоналів.

Суть подієвого маркетингу полягає в бажанні людини стати частиною чогось грандіозного. Фестиваль на честь професійного свята, змагання з соціальним контекстом, мітапи, презентації нових продуктів тощо – всі ці заходи надають компанії можливість залучити до штату кращих фахівців, а також покращити свою репутацію в суспільстві. Проте, щоб івент працював так, як того потребує ситуація, треба грамотно все спланувати.

Івент-маркетинг дає ейчару можливість зменшити коефіцієнт плинності, створити штат із топових спеціалістів. Абсолютна довіра, високий рівень лояльності, лідерські позиції на ринку праці - при грамотному підході добитися цього легше, ніж здається.

Під час створення ефективного HR-бренда шляхом організації заходів всередині компанії важливо органічно залучати співробітників у події. Чим більше учасників, чим вища їхня зацікавленість та активність, тим ефективніший івент. При цьому керівник має наголошувати на важливості командного духу.

Ще однією платформою просування бренду роботодавця на зовнішньому рівні можуть виступати навчальні заклади. Це може бути участь у ярмарках професій або проведення різноманітних занять чи тренінгів, або брати участь в інших освітніх заходах в університетах.

Це хороша можливість розповісти про себе потенційним кандидатам і сформувати образ відкритого і доброзичливого бренду. Крім того, випускники будуть набагато краще підготовлені до реальної роботи. І якщо вони прийдуть до вашої компанії, їх буде простіше включити в процеси, буде потрібно менше часу на навчання.

Навіть якщо компанія не стане їх першим роботодавцем, вони напевно добре запам'ятають бренд і, можливо, через кілька років прийдуть до неї як клієнт або порекомендують компанію знайомим.

Першочерговими діями у внутрішньому HR-бренді буде встановлення позитивного PR всередині команди. Незалежно від того, яка чисельність команди – це 20 людей чи 2000, всі вони можуть бути носіями бренду, або амбасадорами. Від розуміння того, на яку компанію вони працюють, яка мета їхньої роботи і які цінності сповідує компанія – залежить і їхнє ставлення до всієї організації. Яким буде це ставлення, таким вони й будуть його транслиувати оточенню. І саме внутрішній PR здатний сформувати потрібний імідж компанії в очах її співробітників або змінити його.

Головним каналом комунікації із зовнішньою аудиторією залишаються сторінки в мережі Інтернет: офіційний сайт компанії, сторінка в соціальній мережі Facebook та Instagram і аккаунт на Youtube. На цих сторінках реальні співробітники зможуть ділитися своїми історіями про роботу в компанії.

Офіційні соціальні мережі та сайт компанії є одним з важливих інструментів. Доцільним буде створити там розділ, присвячений працівникам. Також варто подумати про внутрішній сайт або систему, в якій кожен міг би знайти необхідну інформацію (FAQ) та задати свої запитання керівництву. Потрібно започаткувати систему, яка б могла збирати зворотній зв'язок від співробітників керівнику.

Можливе запровадження опитування виявлення потреб працівників. І найкращий спосіб про них дізнатись – запитати прямо. Доцільно розробити анкетування про те, що в умовах праці працівники хотіли б покращити. Як для них буде зручніше? Чого їм не вистачає більше – уроків англійської, місць для парковки та інше? Незначна зміна може підвищити лояльність працівників у кілька разів.

Задля покращення HR-бренду можливе запровадження гейміфікації.

Використання таких інструментів дозволяє підвищувати залученість співробітників і стимулювати інновації. Основні плюси ігрового підходу:

- постійний швидкий зворотний зв'язок на відміну від традиційних форм (типу щорічної атестації);
- чіткі цілі і правила гри;
- захопливість, яскравість;
- складні, але досяжні завдання.

У реальному житті все частіше стикаємось з досить великими довгостроковими завданнями, тоді як успішне вирішення невеликих короткострокових завдань може дуже сильно мотивувати.

Гейміфікація у зовнішньому середовищі спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів. Це дає змогу підвищити впізнаваність бренду та збільшити прибуток компанії. Внутрішня ж гейміфікація спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, удосконалення системи мотивування та підвищення лояльності працівників.

На зовнішньому рівні гейміфікація може використовуватись у рекрутингу. Можливе створення спеціального програмного забезпечення або чат-ботів у месенджерах, що дозволяє кандидатам перевірити свою здатність та готовність працювати в компанії на певній посаді на основі вирішення представлених кейсів. Це може призвести до більшої зацікавленості кандидатів та зменшити плинність кадрів. Також можливий варіант гейміфікації при оформленні вакансії у виді гри. Використовують гру з рейтингами «приведи друга та отримай бейдж та додаткові бали в рейтингу ініціативності». Участь співробітників в турнірах онлайн-ігор дозволяє знаходити таланти.

Також одним із напрямків впровадження гейміфікації може бути управління талантами та мотивацією. Проведення корпоративного турніру, в якому приймуть участь команди, що самостійно формуються в компанії. Такий вид ігор дозволить учасникам покерувати великим бізнесом, розробити та випробовувати бізнес-стратегії. Можливе використання гри-змагання на 3-х рівнях: індивідуальному, командному та загальнокорпоративному за декількома показниками ефективності та якості роботи.

Для кращої адаптації нових працівників слід запровадити книгу співробітника. Це може бути лендінг або брошура, яка містить основну необхідну інформацію для нового співробітника в процесі адаптації. У нового співробітника на перших етапах може виникнути дуже багато питань: він міг не встигнути їх обговорити під час зустрічей, соромиться запитати або не хоче турбувати колег з питань, які, на його думку, можуть здаватися «дурними». На більшість питань новачка повинен допомогти відповісти «онбордінг бук», який служить помічником в його адаптації в новій компанії. Книга співробітника обов'язково повинна бути з ключовою інформацією: знайомство з компанією, її історією та співробітниками, правила і традиції компанії, поради, що полегшують орієнтування в офісі на перших порах (де обідати, де дзвонити, де друкувати документи).

Оскільки персонал – це капітал будь-якої компанії, то і робота над корпоративною культурою повинна вибудовуватися як довгострокові та вигідні вкладення.

Корпоративна культура – складова частина організаційної культури, і формується всередині компанії. Організаційна культура існує для взаємодії і з зовнішнім середовищем, і з внутрішнім. При цьому внутрішня культура в нашому розумінні є корпоративною, створеної всередині компанії і для неї.

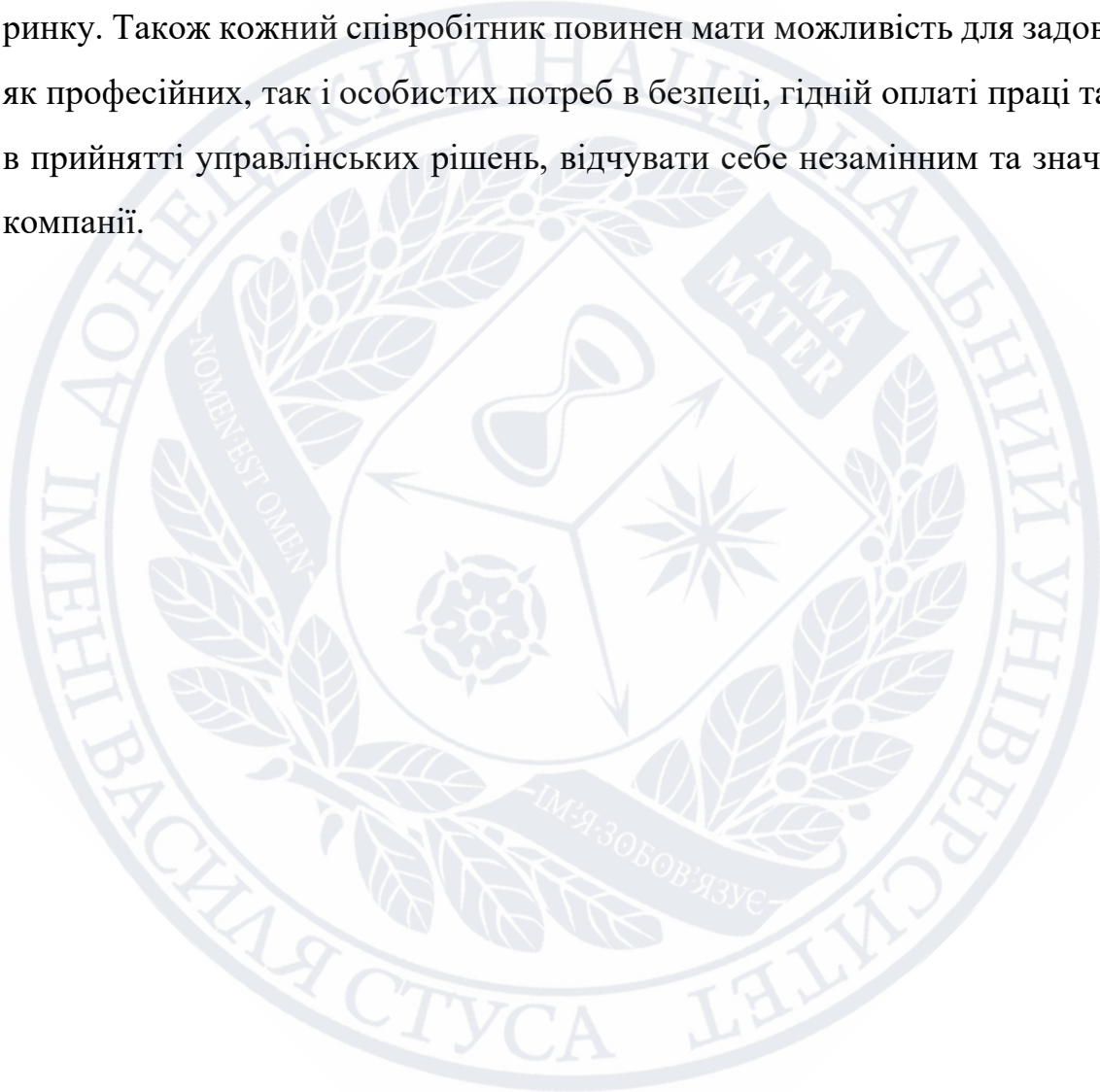
Властивості корпоративної культури:

1. Вона є в будь-якому колективі як система загальних цінностей і норм поведінки, незалежно від наявності регламентованого документа, а іноді існує незалежно від нього.
2. Якщо не керувати корпоративною культурою, вона складеться стихійно.
3. Деструктивний спосіб поведінки здатний звести нанівець будь-які блискучі стратегічні рішення.
4. Спільність ідей гарантує ефективну взаємодію і високу результативність праці в рамках заданих цінностей.

Життя кожної організації підпорядковується певним правилам, які можуть бути показані в корпоративному кодексі. Корпоративний кодекс - це документ, що описує правила ведення справ і взаємин в організації. Кожен корпоративний кодекс унікальний - він задає цінності і зразки поведінки, яких повинні дотримуватися всі працівники організації, включаючи керівництво. Тому потрібно розробити кодекс компанії «Hotels24.ua», де мають міститись основні заборони, вказівки на неприйнятні зразки поведінки, адміністративні заходи впливу та ін. Корпоративний кодекс буде покликаний задавати цінності і зразки поведінки, яких повинні дотримуватися всі працівники організації, включаючи керівництво.

Отже, сутність механізму побудови та ефективного управління HR-брендом організації полягає в необхідності пошуку компромісу між вимогами

і потребами компанії та її найманими працівниками (зокрема, в системі співвідношень «роботодавець – працівник» та «працівник – працівник»). Компанія повинна мати можливість задовольнити потреби у висококваліфікованому і висококомпетентному персоналі, спроможному досягти поставлених цілей, забезпечивши компанії міцні позиції на ринку праці і сформувавши бажану поведінку для ефективного функціонування на ринку. Також кожний співробітник повинен мати можливість для задоволення як професійних, так і особистих потреб в безпеці, гідній оплаті праці та участі в прийнятті управлінських рішень, відчувати себе незамінним та значимим в компанії.



ВИСНОВКИ

У роботі проведено теоретичне узагальнення і запропоновано нові підходи до вирішення важливого науково-прикладного завдання щодо формування та удосконалення HR-бренду компанії.

У першому розділі роботи було проведено дослідження теоретико-методичних засад формування HR-бренду в компанії.

Встановлено, що задля підвищення конкурентоспроможності компанії значне місце має формування позитивного іміджу як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Для характеристики іміджу підприємства на ринку праці використовується поняття «бренд роботодавця» або «HR-бренд», що в свою чергу характеризує набір матеріальних та нематеріальних переваг, які можуть отримати працівники при прийомі на роботу. Компанії, що не дбають про свій імідж на ринку праці та не створюють привабливих пропозицій для персоналу, не тільки не можуть залучити компетентних, мотивованих працівників, здатних результативно працювати та продукувати інновації, а й ризикують втратити наявних власників людського капіталу, що негативно впливатиме на результативність діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів (послуг).

Метою HR-брендингу є створення іміджу компанії, як ідеального місця роботи для працівників. Водночас зусилля компанії стосується як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації. Водночас якісний імідж роботодавця і є головною рушійною силою HR-процесів. Більше того, позитивний і керований імідж роботодавця – основна ідеологія HR. Адже бренд роботодавця – не тільки «співпраця» професійних навиків, а й, безумовно «співпраця» професійних іміджів. Хороша репутація компанії як роботодавця допомагає привернути кваліфікованих фахівців, зменшити витрати на адаптацію і навчання кадрів, а заощаджені засоби спрямувати на розвиток нових напрямків роботи HR служб.

У процесі формування HR-бренду необхідно враховувати економічні, соціально-психологічні та інші фактори, які впливають на бажання співробітника змінити місце роботи. Завдяки HR-бренду створюється особлива система функціонування персоналу підприємства, яка містить виключні умови праці, що впливають на бажання співробітника працювати на дане підприємство.

У другому розділі було проведено дослідження та аналіз основних показників діяльності компанії «Hotels24.ua», проведено аналіз соціально-психологічного клімату та оцінено політику компанії у сфері формування бренду роботодавця.

Досліджено, що компанія «Hotels24.ua» працює у сфері бронювання готелів по всій Україні та була заснована у 2009 році. Організація застосовує нові технології та бізнес-рішення, забезпечуючи найкращий сервіс за конкурентними цінами, і задовольняє потреби клієнтів. Завдяки налагодженим бізнес-процесам в компанії збільшується кількість клієнтів, підвищується надійність сервісу та компанія посідає лідируючі місця на ринку бронювань готелів. Щорічний приріст прибутку свідчить про успішність розвитку компанії та показує подальші можливості у підвищенні її конкурентоспроможності.

Після проведення аналізу, можемо зробити висновок, що на підприємстві спостерігається налагоджена та досить розгалужена організаційна структура. Вона складається з декількох рівнів, де директору підпорядковуються керівники відділів та HR-менеджер, а керівникам відділів – співробітники відділів.

Також, можемо зробити висновок, що соціально-психологічний клімат як в компанії загалом (8,1), так і у кожному з відділів (вище 8) досить позитивний, хоча спостерігаються і низькі показники у декількох відділах. Проаналізувавши отримані показники, бачимо що 83% персоналу задоволені

роботою. Також виявлено ключові фактори задоволеності роботою та фактори мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної.

Провівши аналіз HR-бренда «Hotels24.ua» виявлено, що нові працівники достатньо швидко адаптуються до роботи в компанії завдяки дружньому колективу та приємній робочій атмосфері. Ще з перших днів HR-відділ проявляє турботу до співробітників, що, в свою чергу, впливає на залученість та лояльність персоналу. Також у компанії постійно приділяється увага підвищенню кваліфікації та постійному навчанню персоналу, що дозволяє його розвивати. Зі слабких сторін виявлено недостатню комунікацію між відділами та негативні відгуки. Саме для покращення бренду роботодавця, як внутрішнього так і зовнішнього, було запропоновано заходи щодо його удосконалення.

У третьому розділі було надано пропозиції щодо формування та удосконалення HR-бренду компанії. Було висунуто такі пропозиції щодо удосконалення HR-бренду, як формування та налагодження внутрішніх комунікацій та підтримки співробітників, навчання та продуктивність, а також представлено рекомендації щодо просування бренду роботодавця на зовнішньому та внутрішньому рівнях.

Зокрема, серед рекомендацій щодо покращення зовнішнього бренду можливе проведення таких заходів: аналіз згадувань про компанію як роботодавця та їх моніторинг, участь у тематичних професійних заходах та ярмарках професій, зовнішній PR, гейміфікація у рекрутингу. Саме ці заходи дозволять підвищити впізнаваність компанії як роботодавця.

Щодо рекомендацій на внутрішньому рівні, це можуть бути: розвиток внутрішнього PR, виявлення потреб співробітників, гейміфікація в управлінні талантами та мотивацією, адаптація, онбордінг бук, корпоративна культура.

Основними результатами дослідження є вирішення таких проблем:

- залучення персоналу: стійкий імідж компанії, зокрема із залученням в якості інструменту позитивного зовнішнього PR (піару) організації, що, в

свою чергу, дасть можливість залучати кращих кандидатів на вакантні посади, які будуть зацікавлені у отриманні роботи в організації через позитивне уявлення про неї;

- утримання персоналу: HR-бренд сприяє виробленню і зміцненню корпоративної культури в компанії, а відтак, – підвищенню лояльності співробітників до компанії, що, в майбутньому, трансформує лояльність у залученість.

Виходячи з вищезазначеного, встановлено, що HR-бренд – це ряд стійких асоціацій, пов'язаних з певною організацією, що створює додаткову привабливість організації на ринку кадрів, що дозволяє розглядати його в контексті системного підходу до управління. HR-бренд знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративним і товарним брендами, ці види брендів впливають один на один, утворюючи систему брендингу.

Отже, сутність механізму побудови та ефективного управління HR-брендом організації полягає в необхідності пошуку компромісу між вимогами і потребами компанії та її найманими працівниками (зокрема, в системі співвідношень «роботодавець – працівник» та «працівник – працівник»). Компанія повинна мати можливість задовольнити потреби у висококваліфікованому і висококомпетентному персоналі, спроможному досягти поставлених цілей, забезпечивши компанії міцні позиції на ринку праці і сформувавши бажану поведінку для ефективного функціонування на ринку. Також кожний співробітник повинен мати можливість для задоволення як професійних, так і особистих потреб в безпеці, гідній оплаті праці та участі в прийнятті управлінських рішень, відчувати себе незамінним та значимим в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ambler T., Barrow S. The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*. 1996. №4. URL: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
2. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. New York: John Wiley & Sons. 2010. URL: <https://doi.org/10.1177/097215091101200215>.
3. Martin G., Hetrick S. Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2015. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6950-4.50011-9>.
4. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning Australia. 2010.
5. Sartain L., Schumann M. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: John Wiley & Sons. 2017.
6. Sartain L. & Schumann L. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. 2016.
7. Гетьман О.О., Кацемба А.О., Мамичева А.С. Інноваційний підхід до формування hr-бренду території. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_06_4_5_kam_podils/sekcija_section_3_2015_06_4_5/innovacij_nij_pidkhid_do_formuvannja_hr_brendu_teritoriji/99-1-0-1416.
8. HR-бренд: як виправити недоліки? URL : <http://planetahr.ru/publication/3121/24/97>.
9. Названо найбільш шанованих роботодавців України. URL: <http://hh.ua/news/3300>.
10. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегії, плани, структури. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. Випуск № 2 (14).

11. Businesses losing customers. URL:
http://www.shl.com/AboutSHL/Pressreleas/Pages/Businesses_losing_customers_20100608.aspx.

12. Алексеева Л.А. Імідж організації-роботодавця на ринку праці, як фактор залучення потенціальних працівників: формування і оцінка. *Кадровик. Кадровий менеджмент*. 2008. № 11.

13. Minchington B. HR brand: How to become a leader. Building a dream company. *United Press*. 2011.

14. Крініцина В. Управління персоналом в організації на основі системи HR-брендинга. *Вісник науки Сибіру*. 2013. № 4 (10).

15. Воронін М., Тіхнонова Н., Кабицкий Д. HR-квест. Як зробити співробітників адвокатами бренду: Манн, Іванов і Фербер, 2014.

16. Peters T. The brand called you. URL:
<http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>.

17. Наумова С. А. Основи корпоративного іміджування : навч. посібник. Київ, 2014.

18. Персикова Т.Н. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура: навч. посібник. М.: Логос, 2012.

19. Корпоративна книга «Hotels24.ua».

20. Посадові інструкції «Hotels24.ua».

21. Соціально-психологічний клімат у колективі. URL :
<http://www.horting.org.ua/node/1438>.

22. Берн Е. Ігри, в котрі грають люди. Люди, котрі грають в ігри. 2017.

23. Businesses losing customers. URL:
http://www.shl.com/AboutSHL/Pressreleas/Pages/Businesses_losing_customers_20100608.aspx.

24. Kuchеров D. & Zavyalova E. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. 2012.

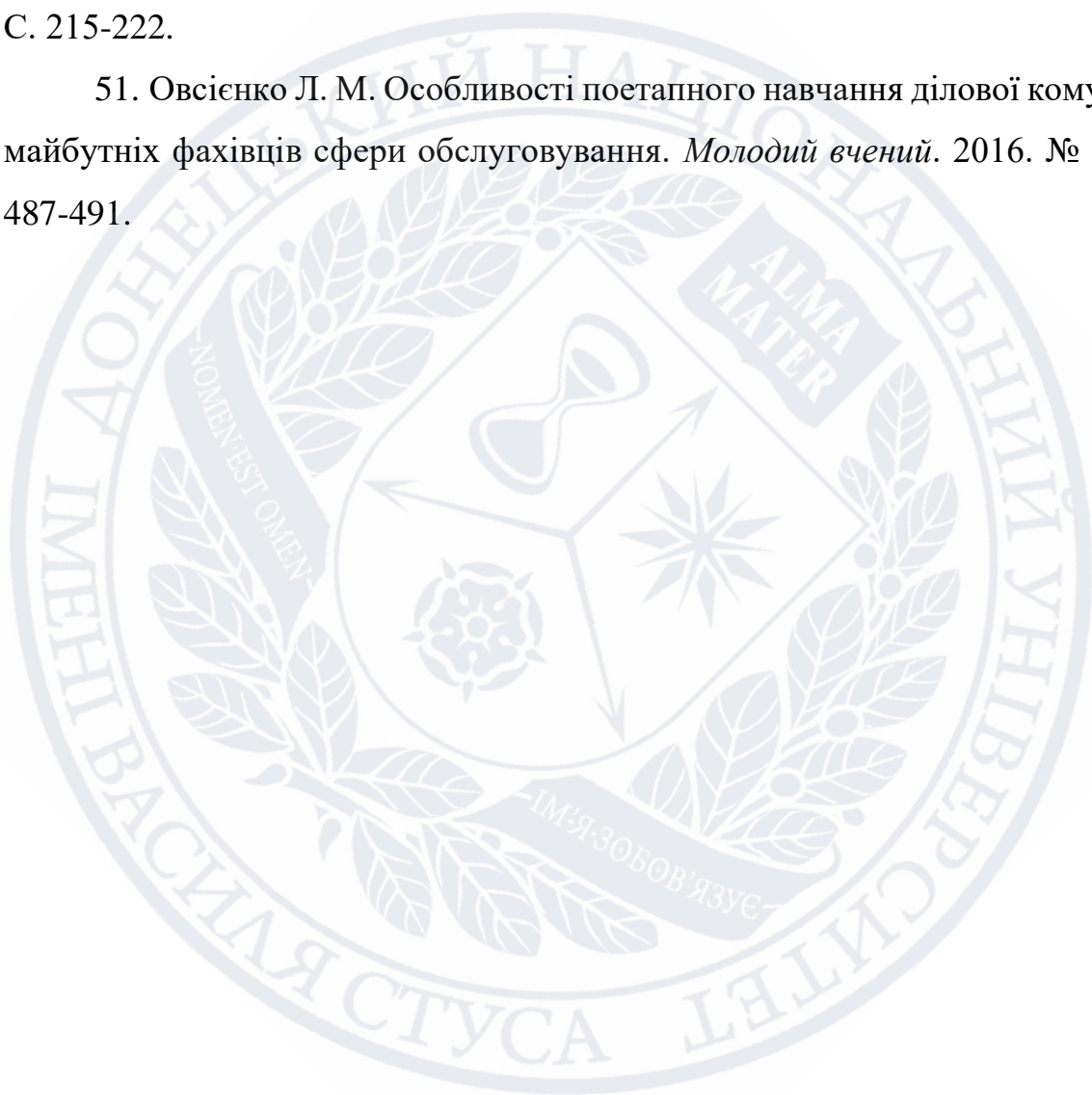
25. Вимірювання залученості. URL:
http://jansen.com.ua/Measuring_emp_engage-22.html.
26. Осовіцька Н. Управління талантами, онлайн-навчання, гейміфікація і ще 15 ефективних практик. 2014.
27. Мокіна С. М. Особливості позиціонування бренду роботодавця. *Проблеми інноваційного розвитку економіки України*. Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика». 2014.
28. Збрицька Т. HR-брендинг як інструмент управління організації. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. № 14.
29. Ethos, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de responsabilidade social – Versão 2007. URL:
http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_PORTUGUES.pdf.
30. Грищенко Д. Г. Дослідження взаємозв'язку HR-маркетингу та ефективності діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3.
31. Talent report: what workers want in 2012. URL:
https://netimpact.org/docs/publicationsdocs/NetImpact_WhatWorkersWant2012.pdf.
32. Millennials want to work for employers committed to values and ethics. URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/05/millennials-employment-employers-values-ethics-jobs>.
33. Бруковська О. HR-бренд. 5 кроків до успіху вашої компанії. СПб.: Питер, 2011.
34. Гетьман О.О. Розвиток сучасних маркетингових персонально-технологій в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, ЗНУ, 2014. № 2 (22).
35. HR-брендинг в українських компаніях: цілі та результати. URL:
<http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2037412-hr-breeding-vukrainskikh-kompaniyakh-tseli-i-rezul-taty.htm>.

36. Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття бренда роботодавця. *Бізнес інформ.* 2014. № 2.
37. Гладка О. І. Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. *Економіка транспортного комплексу.* 2015. Вип. 26. С. 143–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2015_26_13.
38. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.4.
39. Надич Л.Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця. URL: <http://nadych.net/employer-brand-2/>.
40. Шевцова С. Цінності hr-бренда. URL: <http://planetahr.ru/publication/2376/>.
41. Шевцова С. HR-бренд всередині та зовні. URL: <http://planetahr.ru/publication/2319>.
42. Richard M. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley and Sons LTD, 2014.
43. Прудникова К. Актуальність застосування системи HR-брендингу в управлінні персоналом для підприємств в умовах високої конкуренції на ринку праці. *Питання економіки і управління.* 2016. №4.
44. HR-брендинг: як компанії виділитися з натовпу інших роботодавців. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/420>.
45. Романченко Т., Пеша А. Просування HR-бренду компанії в інтернеті. *Журнал «Human Progress».* 2016. Том 2, № 3.
46. Нікішина А.Ю. Сутність, створення і просування HR-бренду сучасних організацій. *SCI-ARTICLE*, 2017. №52.
47. Павлушенко Т. «Играют все!» или Как геймификация влияет на бизнес. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17051>.
48. Барсукова. Игра по правилам: геймификация процессов рекрутинга. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=16858>.

49. Каганская Е.М. Геймификация в управлении персоналом исследовательской компании. URL: <http://docplayer.ru/52459303-Geymifikaciya-v-upravlenii-lineynypersonalom-issledovatel'skoy-kompanii.html>.

50. Ковальська Н. В., Ковальова О. Б. Офіційно-ділова комунікація як комплексний та багатоплановий процес: ознаки та характеристика. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Філологія*. 2018. Вип. 18. С. 215-222.

51. Овсієнко Л. М. Особливості поетапного навчання ділової комунікації майбутніх фахівців сфери обслуговування. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 487-491.



ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета інституту Gallup

Опитування на виявлення залученості персоналу

Питання	Варіанти відповіді	
	Так	Ні
Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?		
У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?		
У вас є можливість кожен день робити те, що ви вмієте найкраще?		
За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?		
Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?		
Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?		
Чи враховується ваша точка зору?		
Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?		
Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?		
У вас є кращий друг на роботі?		
За останні півроку хтось на роботі говорив з вами про ваші успіхи?		
У минулому році у вас були можливості вчитися і рости на роботі?		