

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ФОРМАНЮК ДАР'Я ВАСИЛІВНА

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

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО  
ПІАРУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІНАХ

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Якімова 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

**Форманюк Д.В.** Удосконалення механізмів внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено розвиток внутрішньокорпоративного піару та його ролі в удосконаленні корпоративної культури на підприємстві. Особливу увагу в роботі зосереджено на визначенні ролі внутрішньокорпоративного піару для організації, який виконує завдання ідентифікації і стабілізації будь-якої стандартної та нестандартної ситуації в організації.

Перший розділ роботи висвітлює теоретичні та концептуальні основи формування внутрішньокорпоративного піару організації. У другому розділі проводиться оцінка розвитку персоналу, вивчається його організаційна структура, система управління персоналом та проводиться оцінка стану внутрішньокорпоративного піару. На основі проведеного аналізу в третьому розділі визначаються підходи до визначення ефективності внутрішньокорпоративного піару та висвітлюються напрями його удосконалення.

Ключові слова: внутрішньокорпоративний піар, комунікації, корпоративна культура, механізми внутрішньокорпоративного піару, інновації, HR-бренд, анкетування персоналу.

Табл. 7. Рис. 11. Бібліограф.: 51 найм.

**Formaniuk D.V.** Improving mechanisms of intracorporate piar while innovative changes. Specialty 051 «Economics». Educational Program «Personnel management and labour economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

In the qualification (master's) work the development of internal corporate PR and its role in improving the corporate culture at the enterprise is investigated. Particular attention is paid to approaches to measuring the effectiveness of internal corporate PR, which performs the task of identifying and stabilizing any standard and non-standard situation in the organization

The first section of the work highlights the theoretical and conceptual foundations of the formation of internal corporate PR of the organization.

The second section assesses staff development, studies its organizational structure and staff composition and human resources management system.

Based on the analysis, the third section identifies approaches to measuring the effectiveness of internal corporate PR and highlights ways to improve it.

Key words: internal corporate PR, communications, corporate culture, mechanisms of internal corporate PR, innovations, HR-brand, questionnaires for personnel.

Tabl. 7. Fig. 11. Bibliography: 51 items.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ПІАРУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність поняття внутрішньокорпоративного піару	8
1.2 Засоби і методи внутрішньокорпоративного піару	14
1.3 Особливості формування механізмів внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ПІАРУ ТОВ «HOTELS24.UA»	30
2.1 Основні показники діяльності ТОВ «Hotels24.ua»	30
2.2 Аналіз системи управління персоналом компанії	35
2.3 Оцінка стану внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua»	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ПІАРУ ТОВ «HOTELS24.UA»	53
3.1 Пропозиції щодо удосконалення внутрішньокорпоративного піару компанії	53
3.2 Розробка механізму внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua»	59
3.3 Рекомендації щодо зміни стану внутрішньокорпоративного піару в компанії під час пандемії COVID-19	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Формування внутрішньокорпоративного піару актуалізує задачу сучасного соціального управління, рішення якого може бути результативним тільки в тому випадку, якщо воно буде мати серйозні теоретичні підстави. Інтерес до цієї теми обумовлений динамічними змінами кон'юнктури сучасного економічного простору, яка ставить компанії перед необхідністю пошуку таких управлінських стратегій, які б дозволяли максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Здатність організації оперативно адаптуватися до нових умов сьогодні є не тільки запорукою успішності бізнесу, але і важливим фактором його життєздатності.

Дослідженням внутрішньокорпоративного піару займаються такі науковці: В.А. Співак, А.І. Пригожин, С.Р. Філонович, Т.А. Соломанідіна, С.А. Барков. Вивчення теоретичних і практичних аспектів PR-технологій можна знайти в роботах авторів: О.М. Чумиков, А.А. Калмиков, В.Ф. Кузнецов, М.А. Шишкіна. Незважаючи на значну увагу вчених до теми PR-технології з метою формування корпоративної культури, багато проблем, пов'язаних з цим об'єктом наукового дослідження, продовжують залишатися відкритими.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі вивчених теоретичних аспектів розробити механізми внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах. Для досягнення цієї мети в роботі поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття внутрішньокорпоративного піару;
- визначити засоби і методи внутрішньокорпоративного піару;
- виявити особливості формування механізмів внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах;
- проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Hotels24.ua»;
- дослідити систему управління персоналом компанії;

оцінити стан внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua»;  
запропонувати напрями удосконалення внутрішньокорпоративного піару компанії;  
розробити механізм внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua»;  
надати рекомендації щодо зміни стану внутрішньокорпоративного піару в компанії під час пандемії COVID-19.

**Об’єкт дослідження** – система внутрішньокорпоративного піару «Hotels24.ua».

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні, нормативно-правові, організаційно-економічні, економіко-інформаційні та правові аспекти механізму внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах.

**Методи дослідження.** Для рішення поставлених задач використовувалися загальнонаукові та конкретно-наукові методи. Зокрема, застосовано системний метод, історико-логічний підхід, факторний аналіз, методи класифікації, аналізу, узагальнення, порівняльний метод, анкетування, SWOT-аналіз, діаграма Ганта.

**Положення, що виносяться на захист.** Автором було запропоновано визначити основні аспекти розвитку внутрішньокорпоративного піару в компанії, а також підходи до вимірювання його ефективності.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.** Матеріали проведеного дослідження стануть в нагоді для подальшого вивчення аспектів розвитку внутрішньокорпоративного піару в компаніях та основою для майбутніх досліджень у цьому напрямку. Вони можуть бути використані при оцінюванні підходів до вимірювання ефективності внутрішньокорпоративного піару. Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені і запропоновані PR-технології для вдосконалення

внутрішньокорпоративного піару схвалені директором компанії і застосовуються на практиці.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ПІАРУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **1.1 Сутність поняття внутрішньокорпоративного піару**

Менеджери успішних підприємств в своїй діяльності керуються основними принципами налагодження внутрішньокорпоративних зв'язків між співробітниками і керівництвом та між працівниками всередині колективу. Визначено, що коли потрібні високоефективні та віддані працівники – просто платити їм зарплату недостатньо. Потрібно знати їхні потреби, налагоджувати відносини, спілкуватися, переконувати, ділитися інформацією, радитися, розважати. Тоді їхня лояльність і розуміння будуть ефективними та мотивованими. Тому для цього необхідний внутрішньокорпоративний піар компанії.

Для того, щоб дати визначення поняттю «внутрішній піар», необхідно розібратися, що таке піар і чому внутрішній відрізняється від зовнішнього.

У зарубіжній і вітчизняній літературі можна зустріти різноманітні визначення поняття «зв'язки з громадськістю». Так, В.Г. Королько визначає PR, як «... спеціальну систему управління інформацією (в тому числі соціальної), якщо під управлінням розуміти процес створення інформаційних приводів та інформації зацікавленою в ній стороною, поширення готової інформаційної продукції засобами комунікації для цілеспрямованого формування бажаного громадської думки» [1].

За одним із визначень PR – одна з функцій управління організацією; ця функція, спрямована на встановлення контактів і відносин з широкою громадськістю, ЗМІ, клієнтами компанії, з метою сформуванню у перелічених аудиторій позитивне ставлення до компанії [2].

Інститут суспільних відносин (IPR) Великобританії дає наступне визначення: Public Relations - це плановані, тривалі зусилля, спрямовані на

створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і її громадськістю [20].

Джо Марконі, в своїй роботі «PR: повне керівництво», пропонує розуміти під PR «... систему, що виконує безліч завдань і функцій: комунікацію, суспільні взаємини, виробничі відносини, взаємини між співробітниками, контакти з споживачами, відносини з замовниками, міжнародні відносини, взаємин з інвесторами, процес управління проблемами, зв'язку з мас-медіа, просування, паблісіті, взаємин з акціонерами, підготовка текстів публічних виступів і відносини з відвідувачами» [21].

Як бачимо, визначень багато, але у всіх них можна виділити один загальний момент: на діяльність будь-якої компанії в наші дні сильно впливає громадська думка, і public relations пов'язані саме з впливом на громадську думку, з метою зробити його сприятливим для компанії.

Розрізняють зовнішній і внутрішній PR. Різниця полягає в аудиторії впливу. Аудиторією впливу внутрішнього PR-а будуть співробітники, що працюють в конкретній організації.

Виходячи з вищесказаного, внутрішній PR – це управлінська функція, покликана запроваджувати і підтримувати взаємовигідні відносини між компанією і її персоналом. У своїй діяльності внутрішній PR використовує, по суті, ті ж механізми, що і PR зовнішній.

Є втім, і специфіка. Оскільки аудиторія внутрішнього PR – це співробітники організації, ті, чиє життя і благополуччя істотно залежать від успіху компанії, природно, що їх потреба в інформації істотно вище, ніж у будь-якій зовнішній групі. Технології «перестановки акцентів» і «зміщення фокусу уваги», прийняті в зовнішньому PR, при роботі з даною аудиторією є неприйнятними прийомами. Відсутність офіційної інформації неодмінно буде замінено чутками і плітками, які можуть привести до серйозної кризи. Внутрішній PR необхідний, як для організації правильних комунікацій всередині компанії, так і для вирішення кризових ситуацій, підтримку

корпоративної культури і найголовніше - для мотивації і формування серед співробітників прихильності (високої лояльності) до своєї компанії.

Використання заходів внутрішньокорпоративного піару сприяє підвищенню результативності роботи кожного працівника окремо так і покращенню показників роботи підприємства в цілому. Колектив необхідно розглядати як сукупність індивідумів. До кожного працівника необхідний особливий підхід. Ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Працівник, що поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї компанії, здатний визначати собі завдання, знаходити шляхи їх подолання, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування.

Важливу роль у внутрішньокорпоративному піарі відіграє саме внутрішня комунікація. Більшість експертів з питань управління, лідерства, комунікацій та організацій вважають, що для будь-якого типу організації ефективне спілкування є запорукою зростання, ефективності та успіху.

Співробітники та менеджери з персоналу знають, наскільки важливим є спілкування на кожному етапі найму, асиміляції, оцінки, просування та навчання для підтримки місії компанії, а також те, як роль HR важлива у розробці та підтримці критеріїв ефективності, що підтримують цінності компанії та забезпечують функціонування зв'язків з організаційною стратегією.

Внутрішнє спілкування часто залишається поза увагою в організаціях, проте воно має вирішальне значення для всіх типів організацій.

Організація складається з людей, персоналу, керівництва та іншої внутрішньої громадськості, які дозволяють організації функціонувати. Таким чином, вони становлять найважливішу частину організації. Саме спілкування пов'язує та впливає на всіх цих людей. Тому розвиток надійних процесів внутрішнього спілкування та їх регулярне оцінювання є дуже важливим.

Подібним чином, якщо потреба в ефективному внутрішньому спілкуванні не виконується, організація може не досягти своїх цілей. Стратегія внутрішнього спілкування є ключем до забезпечення згуртованої організації, орієнтованої на досягнення своїх цілей та завдань.

Внутрішнє спілкування відбувається на багатьох рівнях в організаціях. Це може бути формально або неформально. В організації зв'язок постійний. Більша частина офіційного спілкування базується на стратегіях управління. Неформальне спілкування зазвичай відбувається випадково, але під впливом офіційного спілкування.

Офіційне та неформальне спілкування розділяють на основі наступних характеристик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика формального та неформального спілкування

Формальне	Неформальне
Офіційний канал Навмисно сплановане та систематичне Частина організаційної структури Орієнтований на цілі та завдання підприємства. Безособові Стійке і жорстке Повільне і структуроване	Неофіційний канал Незаплановані та спонтанні Скорочення офіційних стосунків Спрямоване на цілі та задоволення потреб людей Особисте та соціальне Гнучке та нестабільне Швидке і неструктуроване

Виходячи з табл. 1.1. можна підсумувати, що формальне спілкування має набагато більш стійку і організовану форму ніж неформальне, оскільки подається систематично офіційними, часто захищеними, каналами зв'язку, має виважену і зрозумілу структуру, не застосовується до конкретної особи, а натомість носить безособовий характер. По цих каналах зазвичай розповсюджуються новини спрямовані сповістити працівників про внутрішні події компанії: мітинги, ретроспективи, корпоративні заходи. У той час як

неформальне не має чітко визначених каналів зв'язку, а проходить природньо у процесі людського спілкування у колективі, носить спонтанний характер та спрямоване на прискорення формування соціальних зв'язків в колективі.

Канали, що використовуються для офіційного спілкування, як правило - листи новин, записки, зустрічі, дошки оголошень, електронні листи тощо, для неформального спілкування трапляються зазвичай під час випадкових зустрічей.

Необхідно дотримуватись головних кроків проведення внутрішньокорпоративного піару. По-перше, потрібно перевірити обстановку в компанії, інформаційні потреби і внутрішні комунікативні взаємозв'язки, які є в компанії. Далі створюються цілі і завдання, розробляються варіанти стратегії. Третім кроком вважається відбір комунікаційної стратегії та імплементація цієї стратегії, з урахуванням особливостей компанії. Останнім кроком вважається критика стратегічних намірів на об'єкт його віддачі.

При введенні стратегії внутрішнього PR використовуються наступні категорії засобів: інформаційні, аналітичні, комунікаційні, фінансові, але всі вони базуються на психологічній дії.

Підсумок проведеного вивчення підкріплює основний зміст доктрини Маслоу, що відображає головні зв'язки впливу на поведінку працівника. Можливості впливу знаходяться в залежності від осмислення керуючим потреб і інтересів співробітників, інших людей. Це свідомо створюється на підставі інформації, що надходить від співучасника комунікативного процесу, спостереження і правильної інтерпретації слів і справ службовців.

Внутрішній PR – це частина політики управління персоналом, яка повинна бути побудована в рамках єдиної концепції і відштовхуватися від цілей, які стоять перед компанією.

Традиційно внутрішній PR розуміється як комплекс заходів, спрямований на формування у працівників позитивного образу компанії-роботодавця, що дозволяє за рахунок цього підвищити ефективність їх

діяльності. Серед таких заходів експерти виділяють [5]:

- іміджеві: розробка та впровадження місії, філософії, правил компанії, формування корпоративної культури і т.п.;
- навчальні: проведення семінарів та тренінгів з метою підвищення кваліфікації та професійного росту працівників, а також для адаптації стажерів і працівників, що перейшли на нову посаду;
- комунікативні: інформування працівників про всі основні події, які відбуваються в компанії, випуск корпоративних повідомлень, використання інтранету, налагодження зв'язку між керівництвом і співробітниками, проведення конференцій, надання співробітникам можливості прийняття самостійних рішень;
- об'єднуючі: організація корпоративних заходів - свят, турнірів, змагань, дотримання корпоративних традицій, залучення сімей співробітників до подібних заходів.

Створення системи внутрішнього PR припускає тривалу роботу, яка складається з декількох основних етапів:

- Підготовка;
- Вибір інструментів;
- Реалізація;
- Оцінка ефективності.

PR всередині фірми виконує цілий ряд життєво важливих для організації функцій:

- допомога працівникам в ознайомленні з цілями, можливостями і традиціями фірми;
- роз'яснення загальної політики керівництва та принципів його роботи з персоналом;
- забезпечення та стимулювання двосторонньої комунікації між керівництвом фірми і її працівниками;
- сприяння розвитку позитивної мотивації у кожного працівника по

відношенню до фірми і до високої якості роботи;

- формування організаційної культури та фірмового стилю;
- виховання працівників як представників фірми, носіїв її іміджу і культури.

Таким чином, PR всередині компанії відіграє важливу роль в житті компанії та створення стратегії клопіткий процес, але дієвий.

## **1.2 Засоби і методи внутрішньокорпоративного піару**

Внутрішній зв'язок з громадськістю повинен бути частиною загальної стратегії PR і відображати бренд компанії, цінності та бізнес-цілі точно так само, як зовнішні комунікації. Подібно до зовнішньої PR-стратегії, повинна бути послідовність повідомлення, частота повідомлення та канал.

Коли працівники отримують інформацію та почуваються приналежними до того, що відбувається в компанії, вони ефективніші, забезпечують кращий сервіс для клієнтів, пропонують більше ідей і, швидше за все, хочуть продовжувати працювати в бізнесі.

Натомість кожен звільнений працівник може коштувати організації більше 2000 доларів щорічного прибутку, за словами Аона Хьюїтта, який проводить щорічне дослідження «Тенденції в глобальному залученні працівників», яке демонструє зв'язок між залученням працівників та успішними організаціями [4]. Цікаво, що збільшення залученості співробітників компанії на 1% означає майже 1% збільшення продажів.

Існують досить різні точки зору на співвідношення цілей, завдань, функцій внутрішньокорпоративних зв'язків. Основними завданнями внутрішньоорганізаційних комунікацій є такі:

1. Формування комунікативної спільності – загального інформаційного поля, яке об'єднує всіх «гравців» організації. Дане завдання особливо актуальне для територіально розподілених компаній, глобальних і мультинаціональних організацій.

2. Підтримка і розвиток корпоративної культури – корпоративних цінностей і норм поведінки. Корпоративна культура не може просто декларуватися топ-менеджментом, культурні цінності необхідно постійно транслювати в історіях про поточну діяльність підрозділів, у компанії повинні бути свої герої, якими можна пишатися і які служать предметом для наслідування.

3. Інформаційна підтримка управлінських рішень. Для того, щоб управлінські рішення були адекватними і були реалізовані на практиці, вони потребують інформаційної підтримки. Адекватність рішень вимагає збору і аналізу інформації. Персонал організації виступає в цьому випадку експертом: знання ситуації зсередини збільшує важливість інформації для правильності рішення.

4. Пояснення фінансових результатів. Добре пояснені фінансові результати можуть стати найважливішим фактором формування мотивації персоналу. Комунікації повинні містити тлумачення даних квартальних та щорічних звітів.

5. Виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії. Багато проблем в компанії можуть носити прихований характер. Персонал може виступити цінним джерелом інформації, що дозволяє знайти несподівані варіанти вирішення проблем.

6. Мобілізація ресурсів співробітників і громадської думки для вирішення корпоративних завдань. Залучення персоналу в процес обговорення корпоративних завдань активізує його участь у вирішенні цих завдань. Представивши свою позицію з проблеми, співробітник бере на себе деяку відповідальність у вирішенні проблеми. Іноді співробітникам для більш активної участі у вирішенні проблеми потрібна підтримка громадської думки. Ця думка може бути представлено в засобах корпоративних комунікацій.

Існує декілька методів для покращення внутрішньої комунікації:

- зробити співробітників послами бренда;

- підвищення рівня утримання та лояльності;
- управління кризою.

Розглянемо кожний метод більш детально.

- Зробити співробітників послами бренда. Коли співробітники поінформовані та знають, що відбувається в компанії, вони стають захопленими торговими представниками. Коли люди почуваються цінними і пишаються компанією, в якій працюють, вони швидко стають послами брендів, раді ділитися новинами компанії чи інформацією про товари у своїх соціальних мережах. Але це має відбуватися органічно завдяки справжньому залученню співробітників та внутрішньому спілкуванню.

- Підвищення рівня утримання та лояльності. Швидкий оборот талантів – це витік для компаній як фінансово, так і творчо. Співробітників приваблюють компанії, які прозорі, чесні, комунікативні та орієнтовані на їхні потреби та потреби. Добре продумана внутрішня комунікаційна програма PR забезпечує тривалу залученість і відданість бізнесу.

- Управління кризою. Жоден працівник не повинен чути погані новини компанії від зовнішнього джерела. І немає нічого більш стресового для персоналу, ніж чути плітки, що є в офісі. Це може швидко призвести до непорозумінь та плутанини. Внутрішні комунікації повинні забезпечити, щоб важлива інформація про компанію надходила до працівників раніше за всіх, а повідомлення було чітким та послідовним.

Розглянемо різні типи внутрішніх каналів зв'язку з громадськістю, які ви повинні використовувати для досягнення своїх цілей. Види внутрішніх комунікацій:

- інтранет;
- розсилка електронних листів;
- події;
- фокусні групи;
- опитування.

Розглянемо кожний вид більш детальноше.

- Інтранет компанії - це приватна захищена мережа, де працівники можуть спілкуватися, співпрацювати та керувати завданнями. Необхідно використовувати інтранет компанії для обміну важливою інформацією про бізнес, включаючи зміни на рівні правління, випуски продуктів, маркетингові кампанії, нові політики чи будь-яку кризу. Але це не повинна бути одностороння інформація. Інтранет компанії також повинен використовуватися працівниками для надання відгуків та запитань чи це технічні, процедурні чи загальні запитання щодо політики компанії.

- Розсилка електронних листів. Електронна пошта все ще є одним з найпростіших та найуспішніших інструментів внутрішньої комунікації. Але ніхто не хоче читати щось нудне і наповнене корпоративною мовою. Внутрішній інформаційний лист повинен бути веселим, захоплюючим та інформативним. Насправді це має бути як і будь-яка інша електронна кампанія, яку ви надсилаєте. Не варто економити зусилля лише тому, що вони збираються надати персонал.

- Події. Заходи працівників охоплюють усі види діяльності. Але врешті-решт усі вони мають одну мету: залучити працівників, показати людям, що їх цінують, прищепити культуру компанії та зберегти талант. Події, які можна провести:

- Тимбілдингові заходи.
- Неформальні брифінги для сніданків, на яких компанії діляться важливими новинами та ідеями зі співробітниками (замість позаурочних заходів, які деякі люди не зможуть відвідати).
- Церемонії нагородження за визнання та винагороду за напружену працю команд та окремих людей.

Насправді було показано, що програми визнання та винагород можуть мати найбільший вплив на залучення працівників. Інтернет-магазин роздрібної торгівлі Shop Direct завоював перше місце в категорії «Визнання та

винагорода співробітників» британської премії за досвід роботи працівників у 2018 році, після того як збільшив кількість нагород, які вони вручають щороку, з 8 до 1000. За той же період вони зафіксували 17% збільшення залученості працівників.

- Фокусні групи. Фокусні групи, що складаються з 6-12 працівників, є хорошим способом інформувати працівників та отримувати негайні відгуки. За допомогою фокусних груп можна отримати широкий спектр думок, коли до участі запрошують працівників різних підрозділів. Іншими словами, не лише члени керівної команди, але й люди з цеху. Фокусні групи особливо корисні для управління змінами, таких як запровадження гнучкої роботи або злиття з іншим офісом або компанією.

-Опитування. Ще один спосіб отримати швидкий відгук співробітників - опитування. Щось на зразок пульсового опитування з кількома запитаннями дає вам миттєвий огляд поглядів вашого працівника на певну тему або настрою компанії в цілому.

Ще одним інструментом внутрішньо організаційних комунікацій є невербальні символи і знаки, вони дуже експресивні і дієві. Це елементи інтер'єру, самі приміщення, місця відпочинку співробітників, які виконують важливу комунікативну функцію.

У міру розвитку технологій електронні комунікації витісняють не тільки друковані, а й особисті форми внутрішньо організаційних комунікацій. Проте персоніфіковані зустрічі топ-менеджменту з співробітниками продовжують зберігати свою актуальність. Головна їхня перевага - можливість для персоналу задавати питання і висловлювати свою думку.

Візити топ-менеджерів в підрозділи допомагають подолати сприйняту персоналом віддаленість своїх лідерів. Особливо це значимо для територіально розділених компаній. Такі візити можуть бути приурочені до урочистих дат, до відкриття підрозділів, до нагороджень. Лідери компаній можуть брати участь у зустрічах штату в штаб-квартирах, в локальних офісах

або на конференціях.

Мета конференцій, що проводяться раз на рік або півроку, - можливість особистих комунікацій між співробітниками, які рідко збираються разом, можливість персоніфікованих комунікацій з топ-менеджментом. При цьому забезпечується «перемішування» менеджменту і штату в різних формах зустрічей. В американській практиці використовуються також зустрічі «Перестрибування рівня» - менеджерів вищої ланки з підлеглими, що стоять на кілька рівнів нижче в організаційній ієрархії [15]. Вони персоніфікують керівництво для співробітників, дозволяють отримувати зворотний зв'язок.

Збори і брифінги в організації можуть проводитися з різних приводів і з різною регулярністю. Головна вимога до їх проведення - чітке планування і організація.

Участь рядових співробітників в радах і комітетах забезпечує інформування персоналу і представлення їх інтересів в органах впливу. І життєво важливо, щоб співробітники розуміли, що ділитися своїми думками конструктивно не вплине на їх репутацію в бізнесі чи організації.

Найважливішим елементом PR у внутрішніх комунікаціях є те, що вона двостороння. Повинні існувати системи, які регулярно заохочують зворотній зв'язок, будь то щомісячні, щотижневі чи навіть щоденні збори інформації. І це також повинно бути легко - від опитувань до вікон для пропозицій. Навіть щось таке просте оскільки політика відкритих дверей показує працівникам, що їх думки важливі і вітаються, і це виховує почуття довіри до робочого місця.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що необхідно розроблювати PR- стратегії завдяки яким можна постійно здійснювати роботу з працівниками.

### **1.3 Особливості формування механізмів внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах**

Public Relations у сфері кадрового управління – це реалізація функцій, що сприяють встановленню і підтримці єдиної комунікативної політики в сфері спілкування, взаєморозуміння і співпраці між компанією і внутрішньою аудиторією (співробітниками). Це ефективне управління інформацією про компанію, про її товар, створення спеціальних переваг за допомогою комунікаційного інструментарію, формування та підтримку сприятливого іміджу і позитивної репутації в очах працівників.

Дані цілі потребують вирішення безлічі завдань, перш за все, дослідження ринку, наявності інформації про нього, вивчення претендентів, попиту і т. д. Необхідно розробити і впровадити концепції формування іміджу і управління репутацією компанії, провести PR і рекламні акції, внутрішньо корпоративні і масові заходи, медіапланування, розрахувати бюджет, створити стратегічне планування та комунікаційне управління, а також враховувати певні тенденції щодо зростання і спаду досліджуваного ринку.

Діяльність PR, як і HR знаходиться на перетині двох управлінських функцій будь-якої організації - менеджменту (англ. Management - володіння, керівництво) і маркетингу (Англ. Marketing - торгівля, продаж, дія на ринку). Менеджмент, в свою чергу, вводить конкретні завдання до певних етапах компанії, забезпечує стабільне функціонування і управління. Мета маркетингу – налагодити зв'язок з певними групами громадськості, задовольнити потребу клієнтів і отримати комерційну вигоду.

Автор книги «Сучасні публік рилейшнз» Сайтел Фрейзер пише: «Мета ефективних PR - це досягнення гармонії у внутрішніх і зовнішніх відносинах з тим, щоб організація могла розраховувати не тільки на добру волю всіх, хто з нею пов'язаний, але також на стабільне і тривале розвиток». З чого можна зробити висновок, що HR- бренд - це відображення стратегії і позиціонування компанії, який не може існувати окремо від місії компанії, корпоративної

культури, філософії, що проголошується організацією. А також, що HR-бренд не може існувати окремо від основного бренду компанії.

Інакше кажучи, тільки маючи впевненість у позитивному сприйнятті бренду компанії співробітниками, можна говорити про побудову і розвиток HR-бренду. HR-бренд, в свою чергу, поділяється на внутрішній та зовнішній. Зовнішній HR-брендинг націлений на зовнішніх покупців, а саме потенційних претендентів. Згідно з дослідженням Engage, більшість учасників мають набагато більше бажання працювати у великій і популярній компанії з відомим ім'ям і сильною корпоративною культурою, таких як «Google», «Microsoft», «IBM». Внутрішній HR-бренд забезпечує лояльність і привабливість компанії в очах співробітників, які є основним провідником цінностей компанії для зовнішніх цільових аудиторій. Таким чином можна дійти висновку, що внутрішньокорпоративний піар є однією складовою внутрішнього HR-бренду та HR-бренду в цілому.

Привабливість компанії, як успішного роботодавця завжди має значення. Пріоритетними чинниками формування HR-бренду є надійність роботодавця, рівень зарплат в компанії, престижність роботи, бонуси, можливість навчання, гарантований кар'єрний ріст і обсяг соціального пакета. Грамотно сформований соціальний пакет може виступати в очах претендентів в ролі гаранта надійності і стабільності компанії, а різноманітність складових пакету говорить про соціальну відповідальність роботодавця, креативності і бажанні подбати про своїх співробітників. В таких умовах співробітник по-справжньому стає ентузіастом своєї справи, який багато працює і з внутрішнім задоволенням виконує свої професійні обов'язки.

Сильний корпоративний бренд - відмінний інструмент, що дозволяє вирішувати ці завдання. Його ефективність заснована на тому, що цінність становлять не тільки послуги і ресурси компанії, але і сама компанія є цінністю для співробітників.

В першу чергу, знижуються витрати на етапі рекрутменту. За деякими підрахунками, з якими збігається статистика, вартість заміни одного працівника приблизно дорівнює його піврічний заробітній платі. У компаніях з рівнем залученості співробітників вище середнього на 14% знижується частка тих хто беруть лікарняний [4]. Тому з'являється невелика перевага перед конкурентами.

Є прямий зв'язок між задоволеністю персоналу і задоволеністю клієнтів. Цей зв'язок найбільш яскраво проявляється в компаніях, що надають послуги. Чим краще співробітник може розповісти про свою фірму і її продукт, тим вище рівень задоволеності покупця.

Не варто обходити увагою і прямий зв'язок між наявністю сильного HR-бренду і фінансовими показниками бізнесу. За даними дослідницького центру порталу Superjob зростання залученості співробітників на 10% додає 2,5% до обсягу продажів. Подібна кореляція проявляється у всіх сферах - від ритейла до виробництва.[13]

Свої переваги дає HR-бренд і відділу маркетингу. Він задає правила, за якими працюють його співробітники, дозволяє їм виробити єдину мову як для внутрішніх, так і для зовнішніх комунікацій.

Крім цього, коли фахівці з маркетингу поширюють характеристики бренду компанії на стиль роботи зі споживачами, вони отримують додатковий інструмент, що дозволяє підвищувати лояльність покупців.

Як класичний бренд, бренд роботодавця - це обіцянка здобувачам, які мають бути підкріплено на практиці. Ця обіцянка полягає в ціннісному пропозиції роботодавця або EVP (Employee Value Proposition) - це набір ключових переваг, які компанія пропонує своїм працівникам за їх зусилля, навички і час.

Впровадження HR-бренду можна умовно розділити на три етапи:

1. Аналітика проєкту і розробка HR-бренду. Якщо до початку цього етапу компанія вже розробила довгострокову стратегію і готова до змін, це займає близько місяця.

2. Впровадження HR-бренду. Він включає в себе різні корпоративні заходи, зміна поточних HR-процесів та інші важливі аспекти.

3. Оцінка ефективності впровадження. Цей етап починається через півроку після впровадження системи. Мета - оцінити, виконує бренд компанії свої завдання і чи варто його посилювати.

Конкурентні переваги компанії при використанні HR-брендингу:

- економія бюджету і часу для пошуку відповідних кандидатур, так як потенційні працівники швидше реагують на компанію з позитивним чином роботодавця, а також заради роботи в компанії претенденти готові знизити вартість свого праці.
- формування кадрового резерву. Немає необхідності організувати процес пошуку кандидата на вакансію, так як кандидати самі, в незалежності від наявності попиту будуть надсилати свої резюме;
- зменшення плинності кадрів. Якщо дивитися з боку бізнесу, то хороший бренд дозволяє спростити процес продажів і залучення клієнтів;
- підвищення лояльності співробітників (збереження власних професійних співробітників);
- підвищення продуктивності робочого персоналу в два рази;
- створення нових інноваційних бізнес - напрямків. Компанія буде перебувати в постійному розвитку;
- стійкість під час економічних спадів.

Створення сильного HR-бренду націлене відразу на кілька цільових аудиторій: здобувачі, існуючий персонал, конкуренти, партнери, ЗМІ, саме тому дослідники виділяють два види HR-брендингу: внутрішній (спрямований на працюючих співробітників) і зовнішній (спрямований на зовнішній ринок праці). Ці напрямки одночасно відображають і корпоративні цінності,

прийняті в компанії і це є головною особливістю брендингу роботодавця від інших видів брендингу.

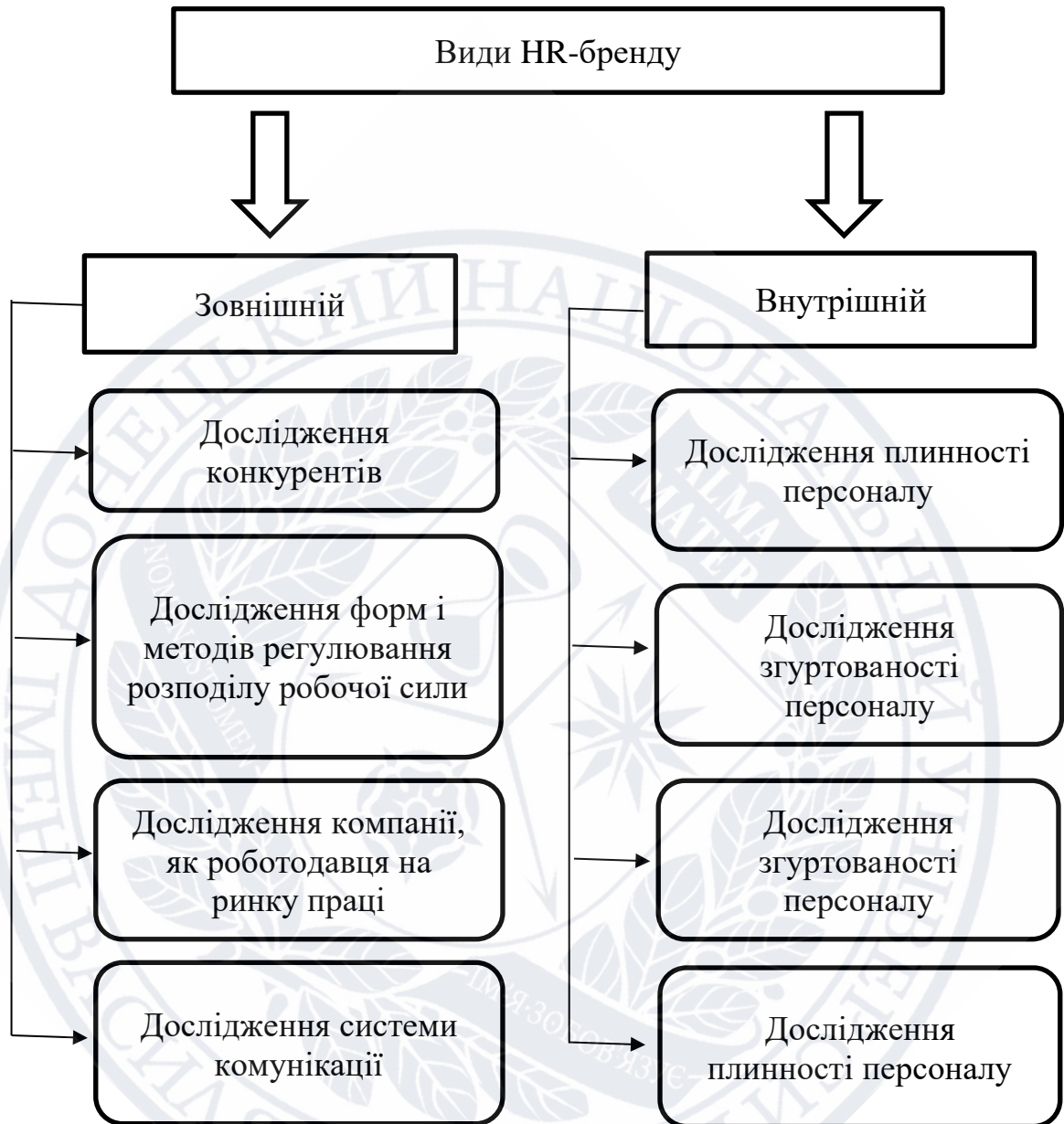


Рисунок 1.1 – Дослідження зовнішнього і внутрішнього HR-бренду

Внутрішній HR-бренд забезпечує лояльність і привабливість компанії в очах співробітників, які є основним провідником цінностей компанії для зовнішніх цільових аудиторій.

Для того, щоб зрозуміти необхідність розвитку зовнішнього HR-бренду треба розглянути його цілі:

- 1) Залучення професійних і талановитих фахівців в компанію;

- 2) Формування позитивного образу компанії для працевлаштування співробітників і підвищення популярності на ринку роботодавців;
- 3) Збільшення прибутковості бізнесу;
- 4) Поліпшення корпоративного іміджу і ділової репутації компанії.

В контексті даної теми має сенс говорити лише про цілеспрямований вплив на HR-бренд і корпоративну культуру. Тут немає єдиних правил і чітких технологій, що однаково працюють у всіх моделях корпоративної культури. Але можна виділити кілька інструментів по формуванню зовнішнього HR - брендингу:

- зовнішні PR заходи;
- формування кадрового резерву;
- участь у семінарах, конференціях;
- рекрутинг (підбір персоналу);
- аутплейсмент (працевлаштування звільнених співробітників);
- співпраця з ВНЗ (стажування в компанії).

Внутрішній HR-бренд включає в себе корпоративну культуру компанії, прийняті в ній норми і цінності, сформовану систему комунікацій, канали і методи поширення інформації.

Ефективні внутрішні комунікації створюють сприятливий внутрішній клімат, демонструють, що керівництво компанії враховує їх інтереси, мотивують співробітників через суспільне визнання. Внутрішній HR-брендинг ставить перед собою наступні цілі:

1. Скорочення вартості і терміну з підбору персоналу.
2. Зниження витрат на навчання нових співробітників і їх адаптація в колективі.
3. Підтримка лояльності співробітників до компанії і тим самим зниження плинності кадрів. Таким чином, внутрішній HR-бренд багато в чому визначає зовнішній.

До інструментів реалізації внутрішнього HR менеджменту можна віднести:

- формування внутрішнього кадрового резерву (до переваг формування кадрового резерву можна віднести забезпечення наступності та збереження корпоративної культури);

- внутрішні PR заходи (спрямовані на формування у співробітників позитивного образу компанії);

- програми професійного розвитку, управління кар'єрою, підготовки керівників, розвитку лідерства;

- формування механізмів ефективної ротації кадрів (горизонтальне переміщення персоналу по робочих місцях, порівнянним з професійного і якісного рівня);

- програми підтримки нових співробітників;

- програми навчання (наставництво, корпоративні університети, наукові центри й школи, внутрішній коучинг);

- розвиток корпоративних ЗМІ і інтранета (внутрішня мережа компанії);

- програми внутрішнього брендингу (забезпечення співробітників ясним розумінням стратегії бренду);

- вдосконалення системи атестації персоналу;

- мотиваційні програми;

- програми підтримки лояльності співробітників (в особливості талановитих топ - менеджерів і фахівців);

- корпоративна культура.

Внутрішньокорпоративні комунікації виконують в компанії кілька важливих завдань:

- Формують єдиний інформаційний полі в компанії.

- Формують лояльність персоналу.

- Формують, коректують і розвивають корпоративну культуру.

Для оцінки внутрішнього HR-бренду зазвичай використовується індекс залученості, а також такі показники як:

- середній стаж роботи в компанії;
- відсоток повернення колишніх співробітників;
- кількість топ-менеджерів залишили компанію;
- коефіцієнт звільнення з ініціативи співробітників.

Аналіз всіх цих показників самий простий і швидкий шлях для розрахунку повернення інвестицій в бренд або ROI (Return on Investment).

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, одночасна зміна поколінь людських ресурсів, а саме вихід на ринок праці молодого покоління, народженого в еру персональних комп'ютерів, мобільних телефонів та інших гаджетів, спричиняє зміну традиційних мотиваційних схем, громіздких, незрозумілих та нецікавих молодому поколінню працівників. Тому необхідні в організації HR-процеси реалізуються, особливо в молодих компаніях та стартапах, за допомогою ігрових методик, реалізованих на програмних продуктах та веб-додатках.

При інноваційних змінах деякі інструменти можна реалізувати в онлайн форматах, що оптимізує роботу HR відділу. Так, наприклад, програму адаптації можна здійснювати за допомогою чат-ботів в такому месенджері як «Telegram». Коли новий працівник приходить на стажування, йому дають код до чат-боту, де він в інтерактивному форматі може познайомитись з відділами, своїми функціями, проходити різноманітні тести та з компанією в цілому. Також стає популярною практика запровадження гейміфікації в компаніях.

Спочатку необхідно розібратися у визначенні поняття «гейміфікація». Автори Кевін Вербах та Ден Хантер дають широке визначення поняття «гейміфікація – це використання ігрових елементів та ігрових механік в негравальному контексті». [3] Описуючи суть поняття, вони на прикладах реалізації гейміфікації доводить, що ігротехніки та елементи гри можуть бути успішно застосовані як в завданнях підвищення продуктивності праці, піар

проектах (залучення клієнтів, підвищення впізнаності бренду, тощо), так і в соціальних цілях.

Проаналізуємо як застосовуються ігротехніки в різних спеціальних функціях управління персоналом або в окремих HR-процесах, таких як, адаптація, навчання, мотивація, оцінка, тощо. Результати узагальнення досвіду гейміфікації HR-функцій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнення досвіду компаній в сфері гейміфікації HR-функцій

HR-функція	Компанія	Особливості та результати гейміфікації
Адаптація	Marriott International Inc. (ТНК)	Готель – тематичні онлайн ігри аналог Farmville чи The Sims для адаптації в готельній індустрії та корпоративній культурі
	TWiga	Використовує корпоративні театри та творчі конкурси (наприклад, проект «Назад до школи»)
	ТОВ “Промавтоматика Вінниця”	Процес адаптації у формі квесту «Комерційна пропозиція», в якому досвідчені працівники різних підрозділів грають ролі потенційних замовників, а стажер готує комерційну пропозицію та проводить переговори з ними
Навчання та розвиток персоналу	Deloitte Academy Leadership	Використання в навчанні багатокористувацьких онлайн-рольових ігор дозволило підвищити залученість персоналу в програми навчання. Зокрема, після запровадження гри, частка працівників, що щоденно навчаються, досягла 46%
	TCS	Впровадження гральних движків, які дозволяють створювати реальні середовища з вбудованими функціями мережі, що дозволяє розробляти такі масово багатокористувацькі онлайн-рольові ігри (MMORPG)
	Qualcomm	Впровадження рейтингів та нагород за активність працівників у відповідях (порадах) на внутрішньому порталі технічних проблем та питань
	Aetna	Створення додатку Mindbloom Life Game, що представляє собою інтерактивне дерево самовдосконалення. Спочатку додатком користувалися тільки співробітники компанії, але потім воно поширилося по всьому світу

Продовження таблиці 1.2

	Укрпошта	Використання стратегічних ігор в навчанні: стратегія Корпорація, Супертанкер, інтерактивна гра Вежи влади та настільна гра Cash Flow
Програми підвищення залученості, покращення внутрішніх комунікацій	DataArt	Впровадження внутрішньокорпоративної валюти TYPs – Thank You Points. Використовується вона як спосіб подякувати колезі, коли слів недостатньо. «Тіпси» враховуються при перегляді зарплат, також на них можна придбати товари у внутрішньому онлайн-магазині

Як видно з таблиці 1.2, найчастіше гейміфікацію застосовують в процесах розвитку персоналу та як метод підвищення продуктивності праці. Так, за даними інституту Gallup у 2015 році в цілому в світі по-справжньому залученими в роботу в роботу є лише 31% працівників, тоді як у успішних прибуткових компаніях цей показник може досягати 60% [11].

Отже, можна зробити висновок, що при сучасних умовах інновацій необхідно впроваджувати нові технології, які, в свою чергу, оптимізують значну частину процесів відділу HR.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ПІАРУ ТОВ «HOTELS24.UA»

#### 2.1 Основні показники діяльності ТОВ «Hotels24.ua»

Компанія «Hotels24.ua» є одним з проєктів корпорації RIA, в яку також 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 проєкт - Automoto.ua.

«Hotels24.ua» - це сервіс бронювання готелів по всій Україні, що працює на ринку з 2009 року. Організація застосовує нові технології та бізнес-рішення, забезпечуючи найкращий сервіс за конкурентними цінами, і задовольняють потреби клієнтів. Стабільна і надійна робота дозволяє компанії з року в рік збільшувати кількість наданих послуг і зберігати репутацію надійного сервісу.

Основною метою компанії є отримання прибутку від надання варіантів проживання для клієнтів та задоволення їх потреб при поселенні. Предметом діяльності є:

- надання послуг бронювання готелів, хостелів, апартаментів для фізичних осіб;
- надання послуг «ділового туризму» для юридичних осіб;
- підключення нових партнерів (готелів, хостелів, апартаментів) для подальшої співпраці;
- надання послуг реклами для партнерів на сайтах та інших сервісах.

Сьогодні підприємство здійснює активну діяльність на всій території України. Мережа Hotels24 налічує майже 5 000 варіантів проживання по всіх містах та областях України, таких як готелі, хостели, квартири, котеджи, бази відпочинку та санаторії. Готельний бізнес містить у собі великий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму. Сучасна індустрія туризму – одна з найприбутковіших галузей світового господарства. Частка туризму становить близько 10% світового валового національного продукту, 7% загального обсягу інвестицій, 11% світових споживчих витрат, 5% усіх податкових надходжень і третину світової торгівлі послугами. Так, обсяг послуг, наданих суб'єктами туристської діяльності в Україні рахується в мільярдах гривень: 2017 р. – 4,47, 2018 р. – 4,9, 2019 р. – 5,2 млрд. грн.

«Hotels24.ua» - приватне підприємство, що створене відповідно до чинного законодавства України і здійснює свою діяльність відповідно до отриманих ліцензій. Компанія працює згідно з посадових інструкцій, корпоративної книги, Законів України з врахуванням інтересів трудового колективу.

«Hotels24.ua» - це сучасна і динамічна компанія, яка не тільки надає потужні інструменти для здійснення гнучкого пошуку готелів по всій Україні з урахуванням широкого спектру опцій, але і створює гарні умови роботи свого персоналу. В своїй діяльності підприємство приділяє велику увагу якісному обслуговуванню клієнтів, що є основними складовими прибутковості й надійності компанії.

Для більш точного розуміння стратегій компанії та її розвитку, доцільно здійснити SWOT-аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища організації. Даний аналіз у стратегічному плануванні, пов'язаний із його забезпеченням і полягає у розділенні чинників і явищ на 4 категорії: слабкі, сильні сторони компанії, можливості та загрози.

Відповідно, сильні сторони компанії Hotels24.ua ті, які чітко відрізняють її від конкурентних фірм, слабкі сторони – потрібно поліпшити для конкурентоспроможності на ринку послуг; можливості надаються для розширення бізнес-процесів та загрози – це ризики над якими варто працювати для уникнення й запобігання. Як правило, можливості й загрози пов’язані із факторами зовнішнього середовища, тому не завжди можуть контролюватись підприємством (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз слабких та сильних сторін, можливостей та загроз компанії Hotels24.ua

<i><b>Сильні сторони</b></i>	<i><b>Слабкі сторони</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безкоштовні послуги бронювання готелів у online-форматі.</li> <li>2. Знижки у розмірі 50% на бронювання готелів.</li> <li>3. Постійний зв’язок із клієнтами.</li> <li>4. Високий рівень розвитку сервісу надання послуг.</li> <li>5. Зручні та безпечні умови праці.</li> <li>6. Високий рівень професійної підготовки персоналу.</li> <li>7. Психологічний клімат у колективі.</li> <li>8. Досвід міжнародного співробітництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока плинність кадрів серед робітничих посад.</li> <li>2. Не приділяється належна увага нематеріальним методам мотивації праці.</li> <li>3. Зменшення обсягів бронювання готелів через пандемію.</li> <li>4. Зменшення попиту клієнтів на туристичні послуги.</li> </ol>
<i><b>Можливості</b></i>	<i><b>Загрози</b></i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Туристичне страхування внаслідок зараження Covid-19.</li> <li>2. Зростання грошових доходів населення.</li> <li>3. Високий ступінь довіри та надійності клієнтів до послуг компанії.</li> <li>4. Створення вигідних форм оплати та умов отримання послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неприятлива епідеміологічна ситуація у світі.</li> <li>2. Закриття кордонів у будь-який момент.</li> <li>3. Візові режими між країнами.</li> <li>4. Низький економічний рівень населення.</li> <li>5. Постійне зростання рівня інфляції.</li> <li>6. Постійне коливання цін на туристичні послуги.</li> </ol>

Отже, результати SWOT-аналізу дають підстави стверджувати про наявність значного потенціалу розвитку компанії, адже на даний момент Hotels24.ua активно співпрацює із готелями не лише України, а й світу, має тисячі позитивних відгуків від клієнтів про надання послуг, реагує на

туристичні потреби своєї цільової аудиторії та успішно їх задовольняє. Проведений аналіз, показав також достатню кількість загроз для підприємства, яким варто терміново приділити увагу для вчасного усунення та мінімізування витрат від них (Додаток А).

Команда Hotels в Україні – це більше 100 співробітників, які щодня наполегливо працюють разом задля досягнення стратегічних цілей. Їх відданість є основним фактором, що сприяє успіху компанії. Саме тому важливо дбати про професійний розвиток співробітників та найкращі умови праці.

В компанії спостерігається налагоджена та досить розгалужена організаційна структура. Вона складається з декількох рівнів, в якому директору підпорядковуються керівники всіх відділів та HR-менеджер, а керівникам відділів співробітники відділів.

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

Загалом організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, яка передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Система внутрішнього контролю спрямована на попередження, виявлення і виправлення помилок, забезпечення захисту і збереження активів, повноти і точності облікової документації та включає адміністративний та бухгалтерський контроль.

Адміністративний контроль передбачає розподіл повноважень між співробітниками таким чином, щоб жоден співробітник не мав змоги зосередити у себе усі повноваження необхідні для здійснення повної господарської операції.

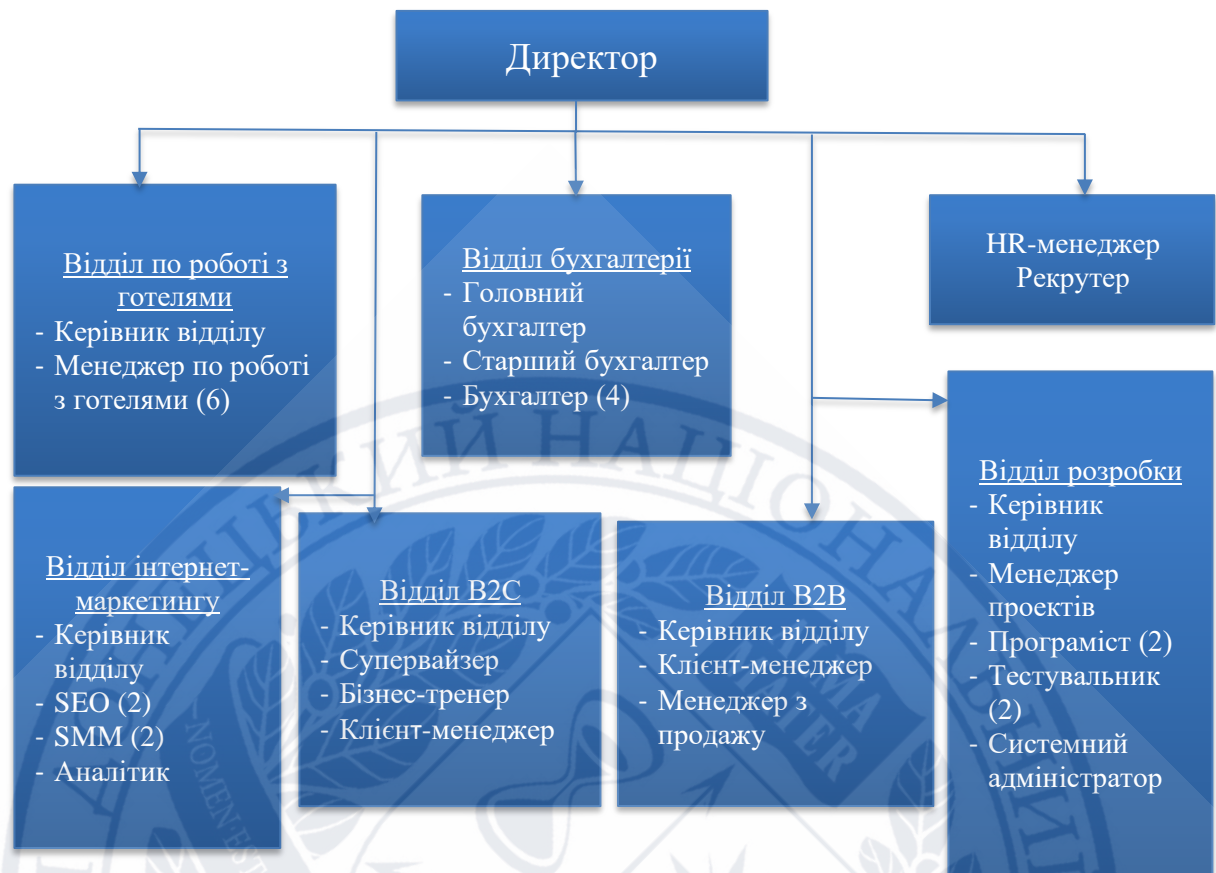


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Hotels24.ua

На підприємстві було проведено тест на залученість персоналу. Тестування пройшло 59 людей з усіх відділів, це 71% від всієї компанії. Проводячи 6 місяців назад аналогічний тест кількість респондентів становила 51 з 95 осіб персоналу, що становило 53.7% учасників від всієї компанії.

Результат по залученню персоналу 76.2%, що говорить про високий рівень залучення персоналу (норма 50+). Це більше ніж становило минулого року - 70,4%

Результати по відділах:

- B2C = 79.1%
- B2B = 73,2%
- Готелі = 90.1%
- Маркетинг = 63.07%
- Бухгалтерія = 96.9%

- Розробка = 61.5%

Залучення працівників можна визначити, коли працівники беруть безпосередню участь, щоб допомогти організації виконати свою місію та досягти своїх цілей, застосовуючи свої ідеї, досвід та зусилля для вирішення проблем та прийняття рішень

Більш конкретно, участь співробітників можна розділити на: представницьку участь (через профспілки), пряме спілкування та висхідне вирішення проблем. Для спрощення ми зупинимось на двох останніх категоріях, оскільки профспілки допомагають забезпечити почуття «голосу» працівника. Залучення працівників - це те, що може бути різним чином присутнім в організації та підсилюється лідерством, культурою та середовищем.

Змінити організацію із суворої ієрархії зверху вниз до тієї, яка залучає працівників на всіх рівнях для прийняття рішень, - справа непросте, вона передбачає не лише зміни структури та політики, але й культурні зміни, що вимагає часу, зусиль та досвіду. З огляду на це, організації з кожної галузі застосовують концепції залучення працівників для постійного вдосконалення своїх процесів та ефективності.

Кожен власник підприємства бажає, щоб в його компанії працювало все без перебоїв і приносило високий прибуток. Керівник повинен знати, що без стабільності в кадрах хороших результатів складно отримати.

Одним з основних компонентів конкурентоспроможності підприємства є його персонал. Дослідивши динаміку працівників ТОВ «Hotels24.ua» та їх організаційну структуру управління, стає зрозумілим, чому саме ця компанія займає одне з лідируючих місць в Україні.

## **2.2 Аналіз системи управління персоналом компанії**

Продуктивність праці та ефективність виробництва безпосередньо залежать від правильної організації праці та найкращого складу працівників.

Проблеми, пов'язані з оптимальною структурою персоналу організації, є однією з найважливіших проблем при вирішенні проблеми підвищення продуктивності праці в організації. Люди вважаються важливою частиною виробництва, і вони дуже чутливі до технологічних, економічних та організаційних змін, що відбуваються на підприємствах і компаніях. Тому для дослідження позитивних та негативних наслідків діяльності компанії потрібно спочатку врахувати кількість та якість працівників.

За даними компанії «Hotels24.ua» на 2019 рік середня кількість працівників організації становила 85 осіб, що порівняно з попередніми роками в середньому чисельність щороку зменшується на 11 осіб. На рисунку 2.2 наведена динаміка за 3 роки, де найбільша кількість працівників була у 2019 році, тобто відбувається поступове збільшення особового складу на підприємстві.

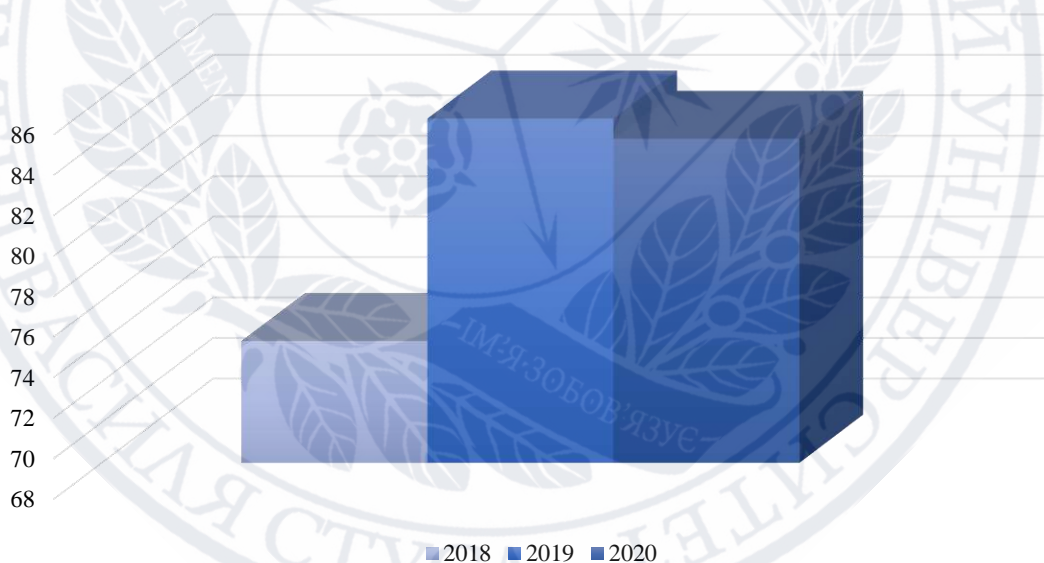


Рисунок 2.2 – Середня кількість працівників ТОВ «Hotels24.ua» за 2018-2020 рр., осіб

Некваліфіковані посади часто мають високу плинність, і працівники, як правило, можуть бути замінені, не втрачаючи результати діяльності організації або бізнесу. Простота заміщення цих працівників мало стимулює роботодавців пропонувати щедрі трудові контракти; навпаки, контракти

можуть сильно сприяти роботодавцю та призвести до збільшення плинності праці в міру того, як працівники шукають, а врешті-решт і знаходять більш вигідну роботу.

Висока плинність часто означає, що співробітники незадоволені своєю роботою, особливо коли порівняно легко знайти нову. Це також може свідчити про небезпечні або нездорові умови.

Кожна компанія має свої унікальні драйвери плинності, тому компанії повинні постійно працювати над виявленням проблем, що викликають плинність у їхній компанії. Крім того, причини виснаження у компанії різняться так, що причини плинності в одному відділі можуть сильно відрізнятися від причин плинності в іншому відділі. Компанії можуть використовувати вихідні співбесіди, щоб з'ясувати, чому співробітники звільняються, та проблеми, з якими вони стикалися на робочому місці.

Низький рівень плинності свідчить про те, що нічого з вище перерахованого не відповідає дійсності: працівники задоволені, здорові та безпечні, а їх результати роботи задовільні для роботодавця. Однак прогнози низької плинності іноді можуть відрізнятися від прогнозів великої плинності. Окрім згаданих кар'єрних можливостей, заробітна плата, корпоративна культура, визнання керівництва та комфортне робоче місце, схоже, впливають на рішення працівників залишатися зі своїм роботодавцем.

В компанії також присутній фактор сезонності в показнику плинності кадрів, що обумовлено сезонними змінами кількості бронювань готелів (рис. 2.3).

Як можна побачити з наведеного вище графіку, найбільший відсоток завантаженості готелів у 2018-2019 роках припадає на 4 місяці: червень, липень, серпень, вересень. Бронювання в жовтні відповідають травневому показнику. Ця тенденція стала звичною у готельному бізнесі, тому компанії

звикли організовувати роботу так, що вони могли орієнтовно прогнозувати майбутню кількість бронювань, що, у свою чергу, для відділу HR означає плановий набір персоналу. Звісно, у зв'язку з пандемією COVID-19, готельний бізнес зазнав катастрофічних збитків. Вони повинні керувати очікуваннями споживачів, усвідомлювати, що вони продовжуватимуть розвиватися, і готуватися діяти спритно, щоб вирішувати проблеми, пов'язані зі здоров'ям та безпекою. І вони повинні переглянути свою комерційну стратегію для перезапуску, орієнтуючись на нову реальність пост-ковідного світу.

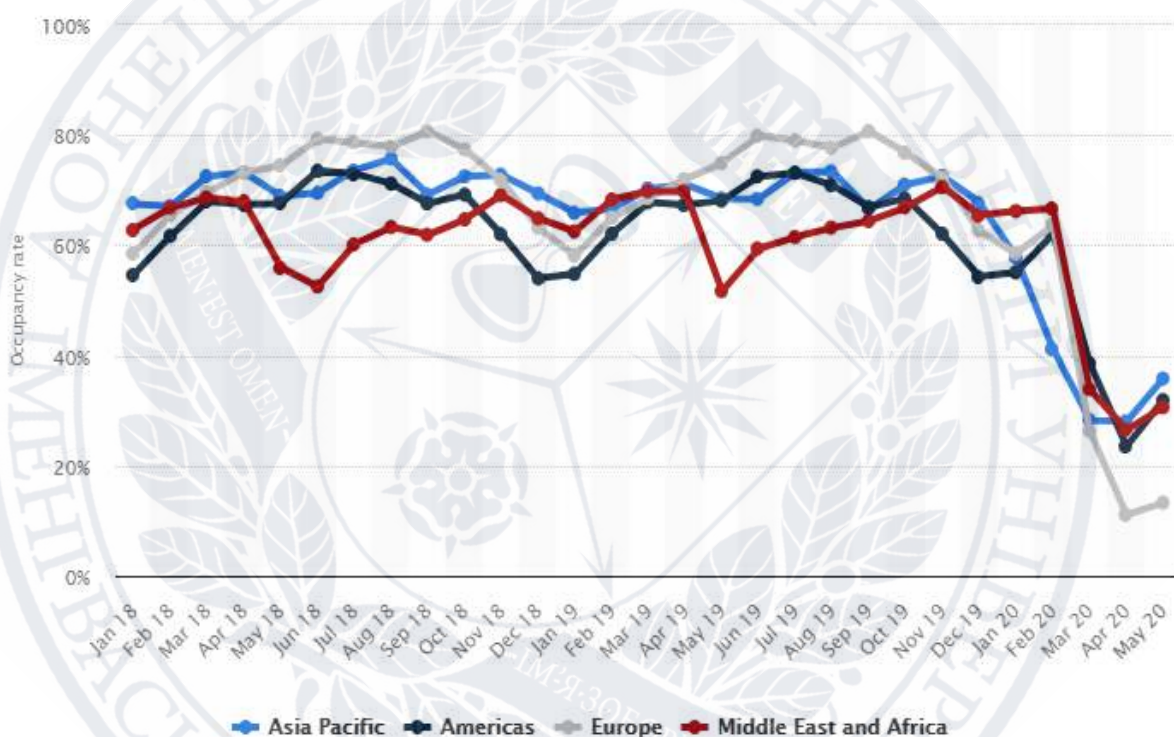


Рисунок 2.3 – Щомісячна завантаженість готелів у всьому світі з 2018 по 2020 рр. за регіонами

Проаналізуємо плинність персоналу на підприємстві (рис. 2.4). В 2018 році всього звільнилось 84 людини, з них 64 жінки і 20 чоловіків. З 2018 і до сьогодні працюють 54 людини, з них 44 жінки і 10 чоловіків. У 2019 році всього звільнилось 72 людини, з них 57 жінки і 15 чоловіків. З 2019 і до сьогодні працюють 74 людини, з них 57 жінки і 18 чоловіків.

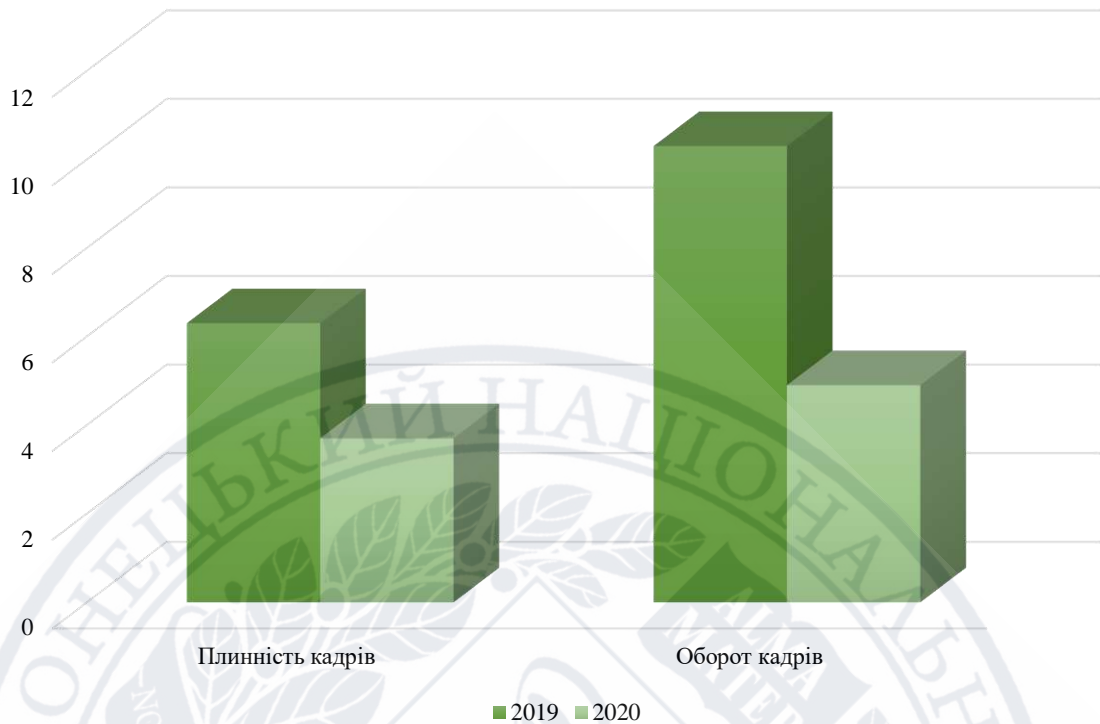


Рисунок 2.4 –Плинність та оборот кадрів за 2019-2020 рр., %

Загалом коефіцієнт плинності кадрів залежить і від адаптації співробітників. Для нормативного значення даний коефіцієнт повинен коливатися в межах від 3 до 5%, це означає, що керівництву організації нема про що турбуватися, персонал природньо відновлюється. Якщо коефіцієнт плинності кадрів більше 5%, то це привід впроваджувати рішучі заходи щодо стабілізації ситуації з персоналом.

Також проаналізувавши гендерний склад в компанії протягом усіх років, можна зробити висновок, що в компанії переважають працівники жіночої статі (рис. 2.5). На сьогоднішній день в компанії працює 65 жінок та 18 чоловіків. На рис. 2.5 дане співвідношення наведене у відсотках за 2020 рік.

Таке співвідношення можна пояснити тим, що більшість вакантних посад на підприємстві є сприятливими для жіночої статі.

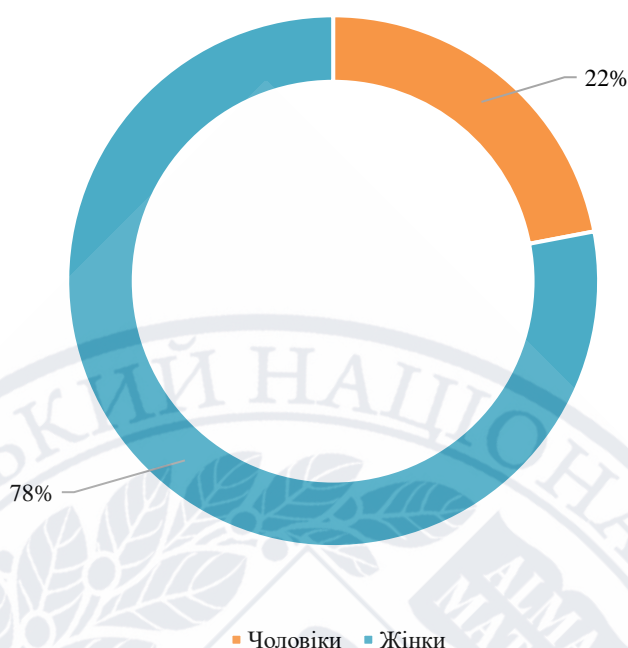


Рисунок 2.5 – Гендерний склад працівників ТОВ «Hotels24.ua» за 2020 р., %

Таким чином, 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.

### **2.3 Оцінка стану внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua»**

Програма внутрішньокорпоративного піару є обов'язковою складовою діяльності керівника HR-департаменту, адже використовується для організації внутрішніх каналів самої компанії, формування її іміджу та гармонізації взаємовідносин у колективі.

Внутрішній PR – ефективний метод підтримки командного духу, позитивного відношення співробітників до підприємства й розвитку творчого

потенціалу людського ресурсу, адже правильна побудова обміну інформацією здатна встановити лояльний психологічний клімат у колективі.

Робота спеціаліста, який займається внутрішнім піаром має ряд стандартних заходів, тривалість і частота, який визначається лише дійсно реальними потребами самого підприємства (Додаток Б). Процес аналізу стану внутрішньокорпоративного PR проводиться по усій діяльності корпоративного піару та має чітку послідовність дотримання кожного етапу дослідження (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Етапи процесу проведення аналізу стану внутрішньокорпоративного піару в компанії

№	Етапи	Завдання
1	Діагностика стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення базових цінностей та стандартів, які існують в компанії;</li> <li>• співвідношення їх зі стандартами та цінностями, які необхідні для досягнення бізнес-цілей підприємства;</li> <li>• встановлення розривів у комунікаційних потоках.</li> </ul>
2	Формування єдиного інформаційного середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення корпоративного ЗМІ;</li> <li>• залучення співробітників компанії до роботи у корпоративних ЗМІ;</li> <li>• робота над розривами у комунікаційних потоках;</li> <li>• забезпечення feedback із співробітниками.</li> </ul>
3	Створення корпоративних стандартів і правил	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення корпоративного кодексу;</li> <li>• дотримання правил кодексу в організації;</li> <li>• використання кодексу при адаптації та навчанні працівників;</li> <li>• відслідковування ефективності нових каналів комунікацій;</li> <li>• забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками.</li> </ul>

Продовження таблиці 2.2

4	Закріплення лояльності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• робота над програмами розвитку персоналу;</li> <li>• адаптаційне навчання: стажування, система підвищення кваліфікації, проведення корпоративних заходів;</li> <li>• розвиток корпоративних ЗМІ;</li> <li>• feedback.</li> </ul>
5	Моніторинг та вироблення нових завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моніторинг корпоративної культури та відносин у середині колективу;</li> <li>• оцінка прийнятих дій та співставлення із поставленими задачами;</li> <li>• вироблення задач для нового циклу.</li> </ul>

Планування PR-роботи має відбуватися на стратегічній основі. Стратегічне планування – це процес визначення того, що ми хочемо досягти, тобто планування розвитку в довготривалій перспективі. Поряд з довгостроковим плануванням на практиці застосовується також оперативне планування.

Довгостроковий (перспективний) план, як правило, охоплює період в п'ять років і більше. У цьому плані формуються головні цілі організації на перспективу, конкретні завдання (із зазначенням термінів), стратегія досягнення поставлених цілей.

У 2016 році керівництво компанії прийняло рішення про проведення оцінки рівня корпоративної культури персоналу організації.

Для оцінки рівня корпоративної культури співробітників компанії було проведено анкетування за методикою Т.А. Блінової «Рівень організаційної культури» з метою визначення ступеня ефективності організаційної культури» [10].

Оцінка рівня розвитку корпоративної культури компанії проводилася на основі наступних принципів:

1. Науковість і використання досягнень наукових дисциплін, що мають своїм об'єктом людини, соціальні спільноти, організації, праця;
2. Системність у сприйнятті об'єктів дослідження і управління та факторів, що впливають на поведінку об'єктів і елементи їх культури;
3. Гуманізм, який базується на визнанні особистості найвищою цінністю, а духовності - метою і засобом розвитку особистості і суспільства;
4. Подання корпорації як частини суспільства, як колективного члена спільноти;
5. Професіоналізм, що передбачає у дослідника і управлінця наявність адекватної освіти, досвіду і контекстуальних навичок, що дозволяють ефективно управляти корпоративною культурою.

Анкета для проведення анкетування за методикою Т.А. Блінової «Рівень організаційної культури» представлена в Додатку В. Серія тверджень, що складають організаційну культуру підприємства, згруповані в 4 секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

Кожна секція включила в себе кілька елементів корпоративної культури:

- Робота (корпоративний стиль та імідж, кадрова та соціальна політика);
- Комунікації (стиль і правила комунікації);
- Управління (стиль управління);
- Мотивація і мораль (місія, ідеологія і філософія, система мотивації, правила поведінки, особисті цілі і пріоритети співробітників).

При оцінці використовувалася десятибальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з думкою респондента, то ставиться 10 балів, якщо суперечить його установкам - 0 балів і т. д.

В анкетуванні взяли участь 10 осіб, співробітників з кожного відділу. Для підрахунку балів необхідно скласти показники всіх відповідей і підрахувати середній бал по секціях.

- Робота (кадрова і соціальна політика) - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
- Комунікації (стиль і правила комунікації) - 2, 6, 10, 14, 18, 22.
- Управління (стиль управління, корпоративний стиль та імідж) - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.
- Мотивація і мораль (місія, ідеологія і філософія, система мотивації, правила поведінки, особисті цілі і пріоритети співробітників) - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Індекс «ОК» встановлюється за загальною сумою по загальній сумі отриманих балів. Найбільша кількість балів - 290, найменше - 0. Показники свідчать про наступне рівні :

- 261 - 290 - дуже високий;
- 175 - 260 - високий;
- 115 - 174 - середній;
- нижче 115 - має тенденцію до деградації.

Далі проаналізуємо отримані результати анкетування. На рисунку 2.6 представлені показники загального рівня сформованості корпоративної культури компанії за підсумками проведеного анкетування.

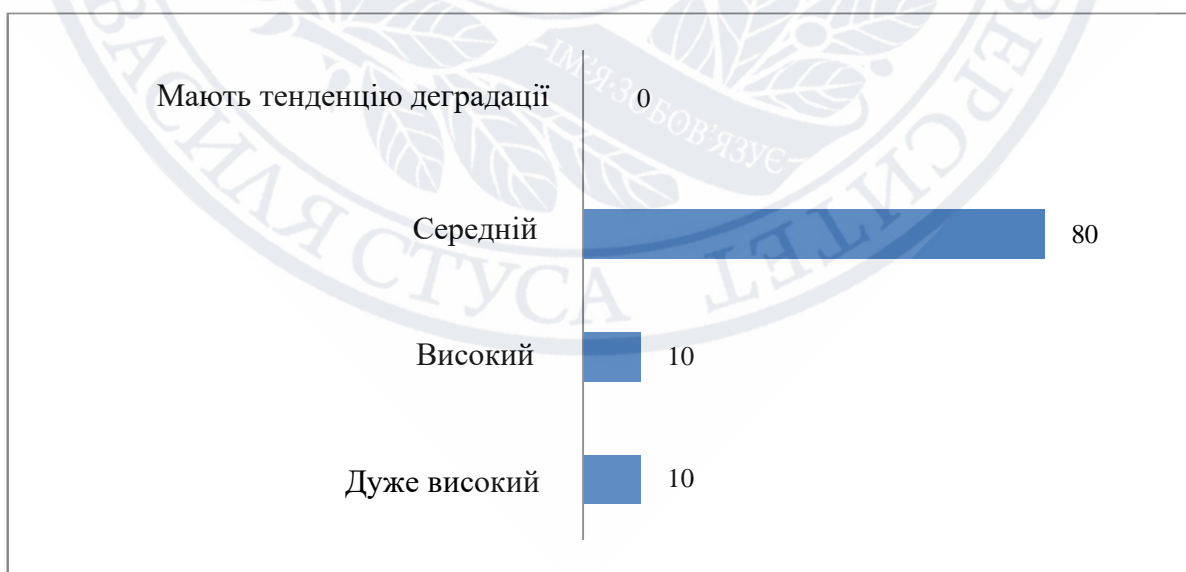


Рисунок 2.6 – Показники загального рівня сформованості корпоративної культури

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що корпоративна культура організації знаходиться на середньому рівні. При цьому варто відзначити, що високі і дуже високі показники були відзначені керівництвом компанії, що дозволяє зробити висновок про необ'єктивність оцінки.

Персоналу «Hotels24.ua» властива система ціннісних орієнтацій, яку можна назвати «емоційним способом» регуляції професійної діяльності, оскільки перевага віддається емоційного потягу, недостатньо контрольованого свідомістю. На вибір прийняття професійно важливих рішень більший вплив роблять зовнішні фактори. Персоналу притаманний низький рівень подолання стресових ситуацій, оскільки, як правило, намагаються піти від вирішення складних ситуацій або покірно їх терплять.

На рисунку 2.7 представлені показники анкетування по секції «Робота», які включили такий елемент кадрової культури «Hotels24.ua», як «Кадрова та соціальна політика організації».

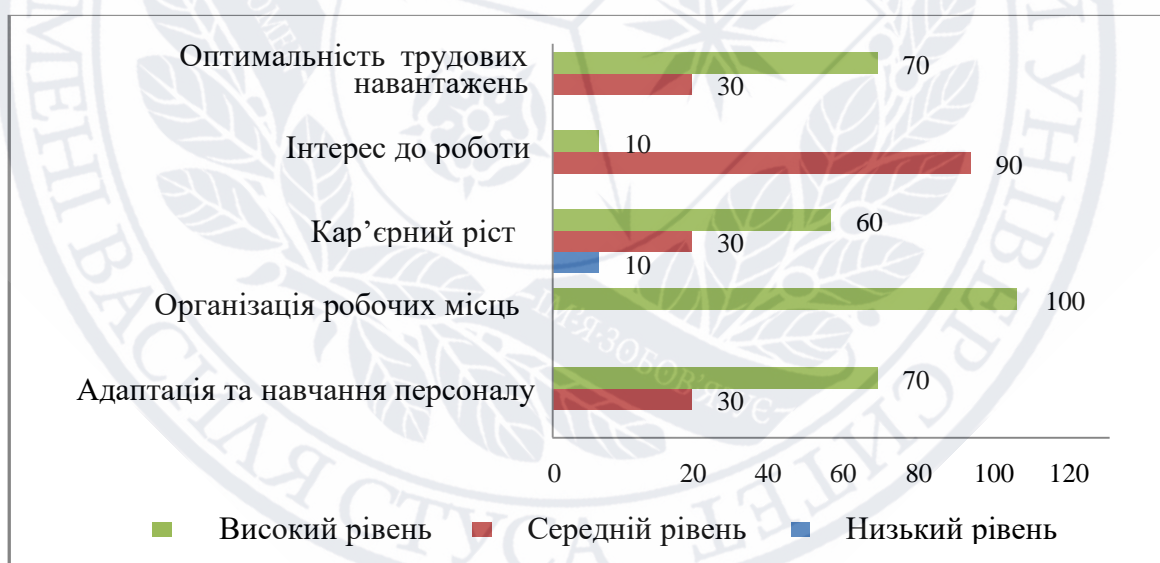


Рисунок 2.7 – Показники корпоративної культури в секції «Робота» по елементу «Кадрова та соціальна політика»

Дані рисунку 2.7 показують, що найбільший рівень задоволеності в такому елементі корпоративної культури, як «Кадрова та соціальна політика»

співробітники відзначили в організації робочих місць (100%) і інтересу до роботи (90%). Напрямок вимагає вдосконалення - «Кар'єрний ріст».

Кадрова та соціальна політика компанії спрямована на створення згуртованого колективу, здатного вирішувати виробничі завдання в умовах ринкової економіки. В організації строго дотримується трудове законодавство і співробітникам надається соціальний пакет.

Підвищення професіоналізму співробітників - пріоритетне завдання керівництва і основа розвитку бізнесу. Тому керівництво підтримує будь-яку ініціативу з саморозвитку особистості і забезпечує умови для підвищення кваліфікації співробітників. У компанії введено в практику навчання молодих фахівців. Успішно працює система наставництва, при якій за кожним новим працівником закріплюється досвідчений фахівець в якості наставника. У трудовому колективі створена сприятлива дружня атмосфера.

Особливе значення надається розвитку корпоративної культури «Hotels24.ua». Велика увага в компанії приділяється формуванню у співробітників в процесі трудової діяльності почуття колективізму, взаємодопомоги, сумлінного ставлення до виконання виробничих завдань з високою якістю.

Комунікації в організаційному контексті компанії включають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією та передачі відомостей між співробітниками і керівництвом організації.

Організаційна комунікація за допомогою якої керівники компанії розвивають систему надання інформації співробітникам всередині організації, а також інститутів за її межами необхідним інструментом в координації діяльності відділів компанії, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління, але при цьому співробітники оцінюють рівень комунікацій як середній і низький.

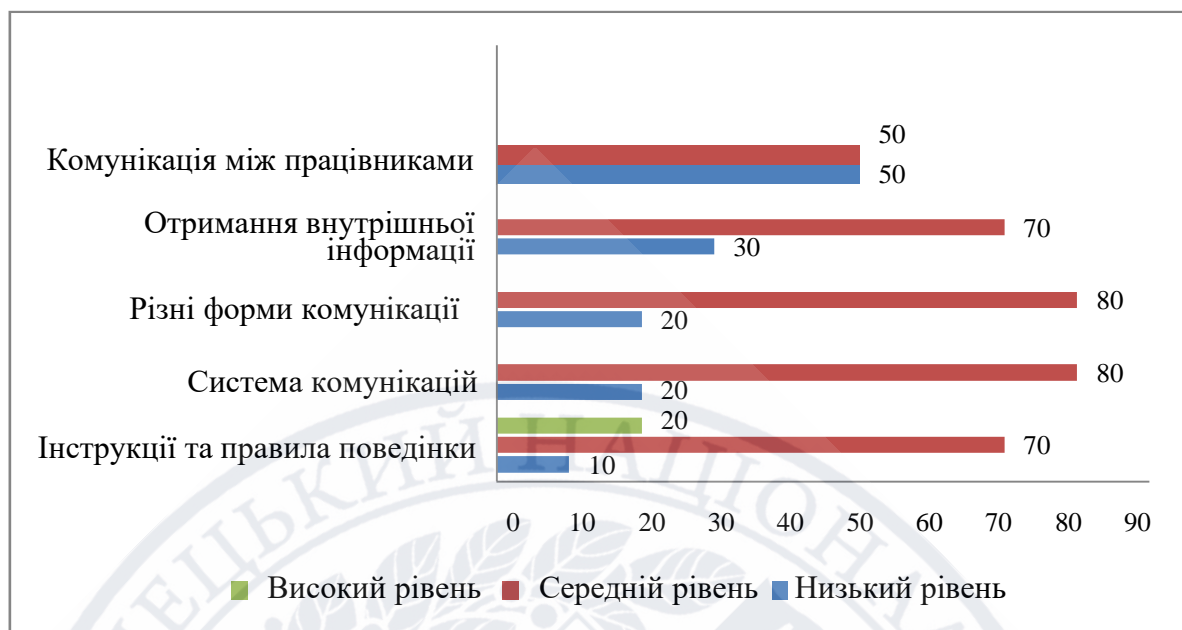


Рисунок 2.8 – Показники корпоративної культури «Hotels24.ua» в секції «Комунікації» по елементу «Стиль і правила комунікації»

На рисунку 2.8 представлені показники корпоративної культури «Hotels24.ua» в секції «Комунікації» по елементу «Стиль і правила комунікації».

Комунікації між співробітниками знаходяться на низькому і середньому рівнях, з чого можна зробити висновок про необхідність проведення заходів по їх налагодженню і поліпшенню, що в свою чергу дозволить згуртувати команду.

Крім об'єктивних причин ускладнюють комунікації є і суб'єктивні чинники. Наприклад, упереджені уявлення деяких співробітників, що відкидають нові ідеї в силу їх новизни, що здається з першого погляду сумнівною, або в силу стереотипів. В результаті спотворюється сприйняття повідомлення і як наслідок знижується його результативність, сповільнюється процес зворотного зв'язку. Також проблемою комунікації між співробітниками і керівництвом є не повне дотриманням етичних норм. Ефективність комунікацій залежить і від того, як побудовано повідомлення.

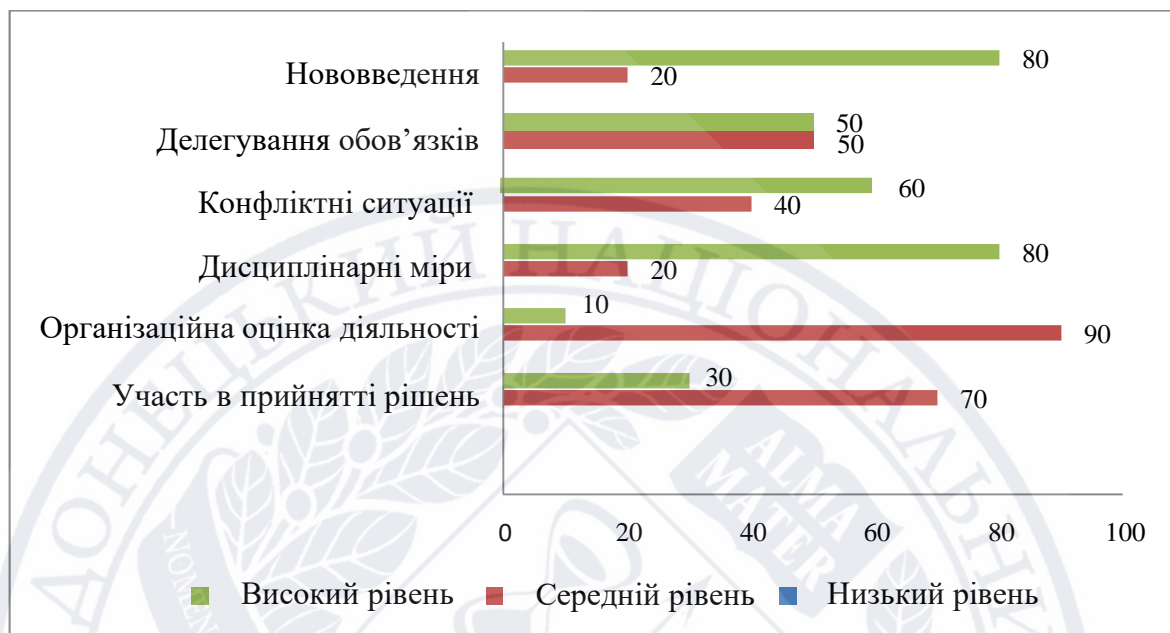
Отримання внутрішньої інформації також є проблемою для співробітників компанії, при тому що внутрішня інформаційна політика є найважливішим інструментом впливу на поведінку персоналу. Якщо співробітники погано поінформовані з питань, що мають для них першочергове значення, це різко знижує їх настрій на роботу з високою віддачою. Потреба в тому, щоб бути поінформованим, подолати стан невизначеності, неясності щодо найбільш значущих для себе питань, є однією з базових потреб людини. Інформування працівників зачіпає не тільки технічні, але і емоційні аспекти роботи. Ефективно працює система комунікацій дозволяє встановити прозорість у взаємовідносинах між менеджментом компанії, що транслюються цілями організації і фахівцями, в тому числі які працюють з клієнтами. Як наслідок - висока керованість компанії, чуйне реагування на зміну ситуації на ринку, більш високу якість обслуговування клієнтів, підвищення мотивації персоналу, залученість в управління організацією. З побудовою системи внутрішніх комунікацій створюються єдина система цінностей, єдина мова і стандарти роботи, що найбільш важливо для великих компаній.

Задоволеність використанням форм інформування персоналу також знаходиться на низькому рівні. У компанії використовується тільки одна форма комунікації - особисті повідомлення, що призводить до спотворення інформації, вибіркового та пізнього інформування.

Варто зауважити, що інструкції і правила поведінки в компанії є, але їх дотримання не носить системного контролю і не демотивує якщо дані правила порушуються.

Наведені дані дозволяють зробити висновок, що такий елемент корпоративної культури, як «Стиль і правила комунікації» сформовано не повністю і вимагає додаткових заходів щодо його вдосконалення.

Секція «Управління» включала анкетування таких елементів корпоративної культури, як стиль управління, корпоративний стиль та імідж (рисуюнок 2.9).



Рисуюнок 2.9 – Показники корпоративної культури «Hotels24.ua» в секції «Управління» за елементами «Стиль управління, корпоративний стиль та імідж»

Що стосується інновацій, то співробітники компанії відзначили, що даний напрямок знаходиться на високому і середньому рівні.

Делегування повноважень 50% опитаних вважають оптимальним і 50% потребують змін. Керівник компанії здійснює управління і контроль і займається стратегічними завданнями, а менш значні проблеми перебувають у веденні працівників, що володіють відповідними знаннями, практичним досвідом і високою мотивацією. Делегування - процес розподілу повноважень в компанії по низхідній лінії. Це передача права приймати рішення, не запрошуючи схвалення його вищим керівництвом і домагатися його виконання іншими. Обсяг повноважень, якими може бути наділений кожен співробітник відповідно до займаної посади, визначає керівник.

Що стосується вирішення конфліктних ситуацій, то 60% співробітників компанії відзначили, що даний процес досить відпрацьований в компанії. Одним з методів вирішення конфліктних ситуацій є роз'яснення вимог до роботи. Тут повинні використовуватись такі параметри, як рівень результатів, який має бути досягнутий, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначені процедури та практика. Причому, керівник повинен виявляти ці питання не для себе, а з тим, щоб його працівники зрозуміли, чого чекають від них у конкретній ситуації.

Участь у прийнятті рішень в повному обсязі задовольняє співробітників компанії, що вимагає проведення окремих роз'яснювальних заходів. Система «участі» є одним з найважливіших способів мотивування співробітників, які використовуються сучасними керівниками для підвищення інтересу персоналу до безпосередньо своєї праці. Це системи винагороди за виконану роботу, які надають безпосередній позитивний вплив на зацікавленість персоналу в результатах своєї праці. Ця система має ще й іншу назву - виробнича демократія. Участь в управлінні компанією - це одна з найважливіших завдань, які стоять перед будь-яким підприємством і спрямовані на поліпшення умов праці персоналу. Відчуття працівника, що він керує і вносить важливий внесок в розвиток своєї організації, підсилює трудову мотивацію і позитивно впливає на задоволеність працею.

Отже, можна зробити висновок, що такі елементи корпоративної культури «Hotels24.ua», як «Стиль управління, корпоративний стиль та імідж» в цілому сформовані на середньому і високому рівні і вимагають поступового доопрацювання.

Секція «Мотивація і мораль» включала анкетування таких елементів корпоративної культури, як місія, ідеологія і філософія, система мотивації, правила поведінки, особисті цілі і пріоритети співробітників (рисунок 2.10).

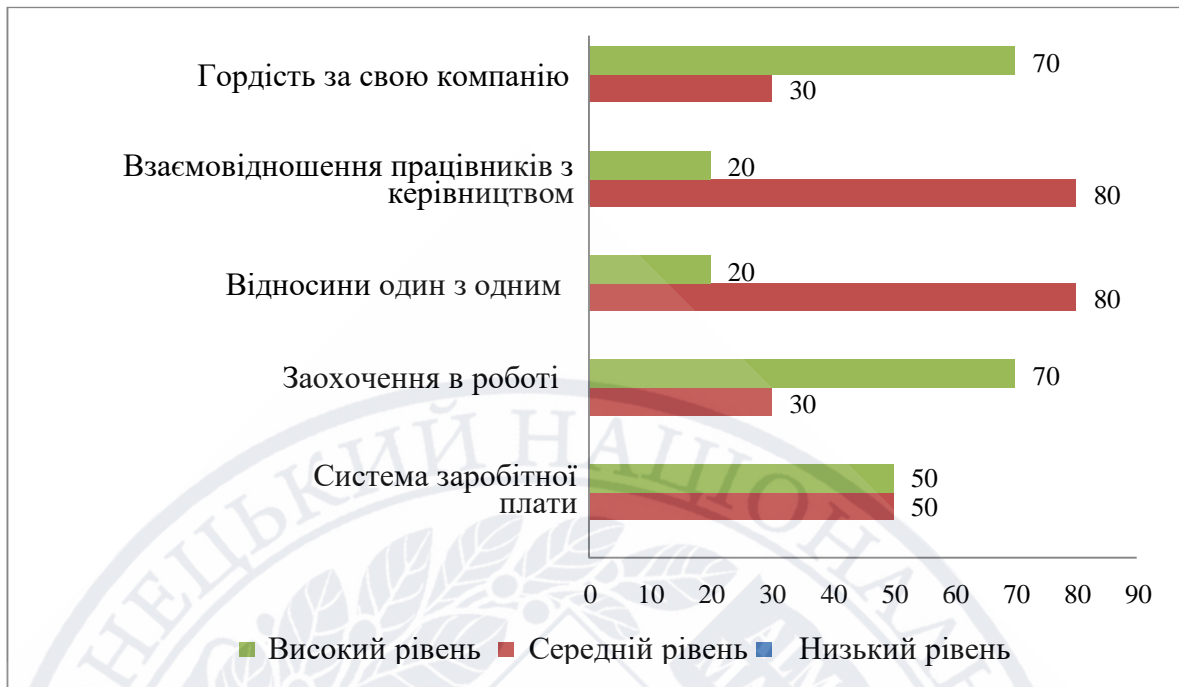


Рисунок 2.10 – Показники корпоративної культури «Hotels24.ua» в секції «Мотивація і мораль» за елементами «Місія, ідеологія і філософія, система мотивації, правила поведінки, особисті цілі і пріоритети співробітників»

Система заробітної плати повністю задовольняє 50% співробітників і 50% вважають її в повному обсязі задовільною. Можливо необхідно хоча б один раз на рік переглядати систему мотивації і стимулювання співробітників.

Заохочення завзяття і ініціативи в роботі співробітники компанії оцінили високо (70%). Заохочення за сумлінну працю мають велике моральне значення і є важливим правовим засобом забезпечення трудової дисципліни, є потужним стимулом для подальших успіхів, роблять позитивний вплив на інших членів колективу. У кожної людини є потреба у визнанні. На реалізацію цієї потреби і направлено заохочення співробітників «Hotels24.ua».

Заохочення як метод управління - це визнання заслуг працівника перед колективом. Зазвичай це визнання демонструється шляхом надання пільг, переваг, публічного надання пошани, підвищення її престижу. Діяльність компанії проходить більш ефективно і дає якісні результати, якщо при цьому в особистості є сильні, яскраві, мотивація, що викликає бажання діяти рішуче, з повною віддачею сил, наполегливо просуваючись до поставленої мети.

Хороші взаємини один з одним і взаємини працівників з керівництвом показують такі ж результати, як і в секції «Комунікації».

Гордість за свою організацію відчують 70% співробітників, що є хорошим показником корпоративної культури.

Вузькі місця корпоративної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах по секціях означають про наступний стан в колективі:

- 9-10 - чудовий: секція «Робота», «Мотивація і мораль»;
- 6-8 - мажорний: секції «Управління»;
- 4-5 - помітна зневіра: секція «Комунікації»;
- 1-3 – занепадницький: відсутній.

Виходячи з вищезазначеного, доцільно зробити висновок, що проведене анкетування дозволило зробити висновок, що первинним завданням щодо вдосконалення елементів корпоративної культури «Hotels24.ua» є підвищення рівня задоволеності системою комунікацій в організації.

### РОДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО ПІАРУ ТОВ «HOTELS24.UA»

### 3.1 Пропозиції щодо удосконалення внутрішньокорпоративного піару компанії

Найголовнішим завданням внутрішньої фірмової PR-роботи є забезпечення двох потоків інформації: зверху і знизу. У першому випадку мова йде про інформацію, що виходить від перших осіб компанії, яка повинна систематично доводитися до персоналу. У кожного співробітника є потреба в знанні про наміри керівництва, підсумки і перспективи діяльності фірми, стан справ, обґрунтованості чуток. Не менш важливий і зустрічний потік - від персоналу до керівника. Настрої, думки, рішення, оцінки, відносини, можливі пропозиції до поліпшення справ - про все це керівник може дізнатися тільки безпосередньо від працівників. Найважливішу роль у здійсненні завдання відчуття причетності до спільної справи відіграє правильний підбір, і реалізація різних інструментів внутрішнього PR.

Для реалізації завдань внутрішнього PR у компанії «Hotels24.ua» можна такі інструменти як інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні.

Інформаційні інструменти – це кошти односторонньої комунікації. Вони призначені для інформування робітників компанії про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю. До основних інформаційних інструментам внутрішнього PR відносяться [2]:

- Корпоративний сайт, що є оперативним і інтерактивним засобом зв'язку і передачі інформації, може активно використовуватися для ведення діалогу з співробітниками у вільному режимі. На корпоративному сайті компанії можна інформувати працівників про життя компанії, привітання зі святами та днями народженнями.

- Дошка пошани. В компанії «Hotels24.ua» необхідно запровадити дошку

пошани у відділі B2C, де кожного місяця обиратимуть найкращих менеджерів по категоріям: найвища клієнтоорієнтованість, найвища сума бронювань, найвища сума чеку та найбільша кількість заїзду. Обраним працівникам видаватимуть грошові винагороди, що також мотивує їх працювати надалі на результат та мотивує інших працівників досягати успіхів. Також необхідно створити корпоративні сторінки в соціальних мережах, таких як Facebook та Instagram. На сторінках розміщувати діяльність компанії, інформативні пости та різні конкурси для залученості персоналу. Створення таких сторінок сприятиме покращенню не тільки внутрішньокорпоративного піару в компанії але й зовнішнього. Більшість працівників перед тим як іти на співбесіду в компанію шукають про неї інформацію в мережі. Тому коли людина заходить на відкриту корпоративну сторінку вона може об'єктивно оцінити атмосферу в колективі та роботу в цілому.

Аналітичні інструменти внутрішнього зв'язку з громадськістю представляють собою засіб односторонньою (зворотної) комунікації, призначений для розуміння настроїв, думок і відповідної реакції співробітників компанії (поштові скриньки, анкетування, фокус-групи, моніторинг персоналу). Основними інструментами внутрішньокорпоративного PR даного типу є комунікаційні інструменти внутрішніх зв'язків з громадськістю, що має головну перевагу - особиста комунікація між співробітниками і керівництвом. До них відносяться: збори, наради, зустрічі керівництва зі співробітниками.

Не менш важливий елемент внутрішніх комунікацій - наради та зустрічі керівництва зі співробітниками. Це дуже корисно, особливо коли керівник - харизматична особистість, лідер. Такі зустрічі можуть створити сильну мотивацію, вони потрібні для того, щоб прояснити курс, який обрала компанія, розповісти про її плани. У ході подібних зустрічей потрібно робити акцент на проривах, скоєних саме керівництвом компанії. Для цього в компанії «Hotels24.ua» необхідно здійснювати загальні збори з працівниками, де

керівник кожного відділу повідомлятиме про здобутки компанії, виділятимуть працівників які досягли успіху та про плани компанії на місяць. Це дасть позитивний ефект в залученості персоналу в компанії, що також впливатиме на настрій в самій компанії, так як працівники будуть проінформовані у всіх планах діяльності їх компанії.

Не менш ефективно буде впровадити підтримку традицій, таких як, наприклад, щорічний вибір та нагородження найкращих співробітників. Якщо працівники бачать, що керівництво помічає і заохочує хорошу роботу і лояльність до компанії, вони будуть з більшою готовністю слідувати вимогам керівництва. Щоб такі заходи були максимально результативні, на них обов'язково повинен бути присутнім хтось із топ-менеджерів. Нагорода, прийнята від представника вищої ланки, має велику цінність - таким чином, керівництво зможе підкреслити, що цінує роботу співробітників та їх досягнення не залишаються непоміченими.

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.

Засобами внутрішнього PR є також традиції, ритуали, символіка. Всі носії символіки - логотипи, знаки, фірмові кольори, бренд-бук, уніформа, гімн - суть елементи самоідентифікації компанії, які відіграють важливу роль у формуванні внутрішньокорпоративної культури. А її головне завдання - гуртувати і мотивувати колектив. Корпоративна символіка повинна бути

витримана в єдиному стилі. Використовувати символи компанії можна двоюко: з одного боку, щоденники, ручки, килимки для миші з логотипом компанії знадобляться в якості рекламної продукції, а з іншого боку, в офісі на робочому місці вони будуть ознакою належності людини до даної організації. В «Hotels24.ua» необхідно запровадити «Welcome box», які кожен працівник отримує після проходження стажування. В ньому мають знаходитись подарунки з символікою брэнда, такі як : блокноти, ручки та чашки. Після роботи, більше як 3 місяці в компанії, працівники мають отримувати брэндовані футболки, а після роботи більше року – рюкзаки та еко-сумки з логотипом.

Організаційні інструменти внутрішнього PR показані набором спеціальних заходів, що проводяться для співробітників компанії за безпосередньої участі керівництва. Серед цих заходів відзначимо: корпоративні заходи, створення інформаційних приводів, навчальні та адаптаційні заходи.

Корпоративні PR-заходи являють собою великий блок різних акцій і внутрішньо корпоративних подій, націлених в першу чергу на внутрішню аудиторію: співробітники, члени їх сімей, колишні працівники фірми. У компанії «Hotels24.ua» організацією свят має займатись ціла команда, що складатиметься з відділу менеджерів по роботі з персоналом, працівників з які проявляють ініціативу в проведенні святкувань. Наприкінці кожного року на спеціальному мозковому штурмі вони будуть спільно розробляють план оригінальних заходів.

Головні цілі корпоративних заходів:

- створення згуртованої команди професіоналів, об'єднаних корпоративної ідеєю чи філософією;
- зміцнення кадрового складу, пошук і виявлення талановитих співробітників;
- розвиток у співробітників відчуття корпоративної гордості за фірму;

- подальший розвиток корпоративної культури;
- підвищення якісних та кількісних показників роботи персоналу за рахунок створення і використання додаткових (нематеріальних) можливостей для стимулювання співробітників.

Ще один спосіб PR - Event management. Можна створювати події, організовувати інформаційні приводи.

Крім різноманітних корпоративних заходів до комунікативних інструментів внутрішнього PR відносяться: корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання.

Тренінги міжособистісного спілкування, роботи в групах, роботи в умовах реструктуризації компанії і т.д. допоможуть зберегти сприятливий клімат у колективі в складній ситуації. Тренінги найкраще здійснювати із залученням зовнішнього фахівця. Організовувати та проводити тренінги повинні фахівці з HR, а робоча група - визначати їх доцільність і роль в загальній стратегії внутрішнього PR. Навчальні заходи передбачають проведення семінарів і тренінгів для адаптації нових співробітників, працівників, які перейшли на нову посаду, а також для підвищення кваліфікації та професійного зростання персоналу. Від того, якими будуть перші враження нового співробітника, залежить дуже багато чого в його подальшій роботі. Тому потрібно використовувати перші дні його діяльності в компанії для того, щоб сформувати позитивний імідж компанії. Важливо, щоб новий працівник побачив, що його адаптація в компанії не спонтанний процес, де йому самому належить освоїти всі правила гри, а процес контрольований і що направляється. Потрібно вчасно розповісти новому співробітнику про те, що стосується його майбутньої роботи - від загальної інформації про компанію та підрозділі до того, наприклад, коли він зможе піти у відпустку. В «Hotels24.ua» необхідно створити посаду бізнес-тренера який займатиметься навчанням та тренінгами співробітника, буде проводити стажування нових працівників та знайомить з компанією. Завдяки цьому

кожен новий працівник з першого дня роботи буде розуміти весь робочий процес, функції кожного відділу та свою роль в команді.

Розробка програми адаптації нових співробітників може включати і просте співбесіду, і семінар, і екскурсії по офісу і виробництву, і фільм про компанію. Бажано, щоб з приходом нового співробітника його відразу ознайомили з корпоративними правилами і його можливостями в даній компанії. Зрештою завдання будь-якої програми адаптації, в якій би формі вона не проходила, - це допомогти новачкам освоїтися і прийняти правила гри в компанії. На даний час в компанії розробляється додаткова нова інтерактивна система адаптації персоналу. Вона буде знаходитись на спеціальній платформі, де співробітник будуть знайомитись з компанією та командою. На платформі буде знаходитись як і історія компанії та історії успіху працівників, так і проходження тестів і т.д.

Інша важлива перевага адаптаційних схем - вхідна в них система наставництва. Вона не тільки допомагає новим співробітникам швидко і легко адаптуватися, але і дозволяє їх досвідченим колегам набутися досвіду керівництва, що є для них мотивуючим фактором. Тому в «Hotels24.ua» нові працівники під час стажування будуть прикріплюватись до наставника який на практиці показує суть роботи та знайомить з колективом.

Щоб співробітник знав, які його професійні перспективи в компанії, можна скласти його індивідуальний план розвитку і поставити перед ним певні завдання. Для цього важливо визначити коло знань, умінь і навичок, якими повинен оволодіти співробітник, а також заходи, які цьому сприятимуть. Очевидно, що, чим прозоріше і зрозуміліше для працівників будуть можливості розвитку, тим активніше вони підвищувати свою кваліфікацію.

Всі ці заходи дозволяють значно знизити витрати, пов'язані з входженням нового співробітника в посаду і закладають основу лояльності по відношенню до роботодавця.

Для будь-якої організації, що діє в сучасних умовах необхідно створення

системи внутрішньофірмових комунікацій між співробітниками компанії, оскільки ці взаємодії формують її організаційну культуру. І якщо подібний механізм внутрішнього спілкування налагоджений, то між учасниками комунікацій виникає симпатія, гармонізується психологічний клімат, в роботі підвищується рівень взаємовиручки і взаємодопомоги, підвищується відповідальність, знижуються рівень і гострота конфліктів. Досягти подібних результатів можна лише при грамотному використанні та поєднанні інструментів внутрішнього PR.

### **3.2 Розробка механізму внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua»**

На підставі отриманих даних в ході анкетування персоналу «Hotels24.ua», керівництвом організації було прийнято рішення про розробку та впровадження плану заходів щодо підвищення рівня внутрішньокорпоративної комунікації, як елемента корпоративної культури та внутрішньокорпоративного піару як складової корпоративної культури компанії.

Дослідження показало, що в компанії «Hotels24.ua» не налагоджена корпоративна культура і відсутня згуртованість колективу, що, в свою чергу, негативно позначиться на діяльність організації в майбутньому.

Комунікації в «Hotels24.ua» представляють собою зв'язок між учасниками управлінського процесу і основою існування і розвитку організації. У свою чергу, внутрішні корпоративні комунікації - це способи спілкування, прийняті всередині компанії «Hotels24.ua». Вони включають в себе налагодження зв'язків усередині компанії, формування єдиних стандартів поведінки, побудова системи інформування співробітників, формування позитивного іміджу компанії-роботодавця.

Відносини всередині компанії позначаються на ефективності ведення бізнесу. Для стабільної роботи компанії необхідно формувати стійкі

внутрішньо корпоративні комунікації. Хороші відносини в колективі налаштовують співробітників на плідну і позитивну діяльність, формують сприятливий клімат, сприяють єднанню колективу і, тим самим, зміцнюють компанію зсередини, що, в свою чергу, підвищує ефективність ведення бізнесу. Внутрішньо корпоративні зв'язки займають важливе місце в роботі PR-функцій, безпосередньо впливають на досягнення цілей компанії і поширюють внутрішню ситуацію організації в зовнішнє середовище.

У сучасному розумінні внутрішній PR - це заходи, принципи яких схожі з зовнішнім, але спрямовані вони на побудову ефективних внутрішніх відносин між співробітниками і на розвиток корпоративної культури компанії. Створення ефективної системи внутрішньо організаційного питання тісно пов'язане з культурою компанії, мотивацією до діяльності, а також ставленням до співробітників як до головного потенціалу організації.

Концепція координаційних, організаційних комунікацій спрямована на формування єдиної команди співробітників, коли знання цілей і завдань компанії призводить до розуміння працівником своєї ролі і відповідальності за виконання його обов'язків.

Першою метою внутрішньо корпоративної PR-роботи в «Hotels24.ua» стало забезпечення двох потоків інформації: «зверху» і «знизу». У першому випадку мова йде про інформацію, що виходить від керівників підприємства, яка повинна систематично доводитися до співробітників. Не менш важливий і зустрічний потік - від співробітників до керівника. Обидва цих потоку інформації спрямовані на досягнення єдиної мети - на підвищення ефективності роботи компанії.

Друга мета внутрішньокорпоративного PR полягала в тому, щоб не просто залучити співробітників в життя організації, але і домогтися від них позитивного сприйняття керівництва і атмосфери компанії в цілому.

На підставі цього були сформульовані основні завдання підвищення рівня внутрішньо корпоративних комунікацій персоналу «Hotels24.ua»:

1. Подолання корпоративних конфліктів і досягнення взаєморозуміння;
2. Формування внутрішнього іміджу компанії;
3. Формування корпоративного духу компанії;
4. Демонстрація «відкритості» керівництва;
5. Управління офіційними і неофіційними джерелами поширення інформації та зворотного зв'язку.

Дані завдання обумовлені поставленими цілями «Hotels24.ua» і особливостями внутрішньо корпоративної PR-діяльності.

Функції внутрішньокорпоративного PR компанії, які є важливими для розвитку бізнесу, є:

1. Ознайомлення співробітників з цілями, можливостями і цінностями компанії;
2. Роз'яснення загальних аспектів управління компанією керівництвом і принципів його роботи з співробітниками;
3. Постачання персоналу інформацією про події в фірмі і навколо неї;
4. Розвиток двосторонньої комунікації між керівництвом і співробітниками компанії;
5. Спонування співробітників фірми до високої якості роботи;
6. Розвиток культури та стилю в компанії;
7. Виховання співробітників як представників компанії і носіїв її іміджу і культури.

Внутрішній образ організації у великій мірі створюється інструментами внутрішньокорпоративних комунікацій і з їх допомогою розвивається.

Так як носіями корпоративної культури в першу чергу є керівник компанії який «трансює» елементи культури підлеглим. Для формування ефективної внутрішньо корпоративної комунікації, як елемента корпоративної культури компанії було запропоновано використання PR-технології включає в себе комплекс кількох PR-інструментів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – План реалізації PR-технології в підвищенні рівня внутрішньокорпоративної комунікації внутрикorporативной коммуникации

Види PR-інструмента	PR-інструмент	Термін проведення
Інформаційні	Розробка і ведення корпоративної сторінки «Facebook» та «Instagram»	
	Корпоративні свята (рекомендації по їх організації)	-День народження компанії -Новий рік -8 березня
Комунікативні	Корпоративне навчання. Розробка і проведення внутрішньокорпоративного тренінгу	1 раз в місяць
	Неформальні зустрічі з керівництвом «Особисті зустрічі»	Квартально
Аналітичні	Складання опитувальника	1 раз в квартал
	Збори	Щотижня

Розглянемо докладніше кожен з перелічених PR-технологій, які були застосовані при реалізації програми.

#### 1. Інформаційні PR-технології

Застосування інформаційних PR-технологій включало розробку і створення корпоративної сторінки «Facebook», тип сторінки – закрита група. Такий інформаційний інструмент був обраний як зручний і інтерактивний засіб зв'язку і передачі інформації для персоналу і де можна дізнатися безліч корисної і важливої інформації. Витрат на створення і ведення корпоративної сторінки немає, на відміну від корпоративного листка новин, брошур і бюлетенів. Використання компанією такого інформаційного інструменту допомогло в розвитку зовнішніх і внутрішніх корпоративних

комунікацій. На сторінці була представлена вся інформація про компанію, про персонал і про товар.

Створена сторінка в Facebook відмінно виконує комунікативну та інформаційну функцію між персоналом і директором, постійне обговорення внутрішніх тем, обговорення тренінгів та навчання, привітання персоналу, інформація про збори і вибір тим зборів - відмінний результат зворотного зв'язку і залучення персоналу в справи компанії

Корпоративна сторінка доповнює новинну інформацію, це швидкий і легкий спосіб комунікації, передача максимально свіжої інформації, а також виконує функцію адаптації нових співробітників і допомагає вникнути в стан справ організації і адаптуватися в корпоративному середовищі. Даний інструмент виконує роль помічника у визначенні внутрішньої культури, її принципів, норм і правил поведінки в організації.

## 2. Комунікативні PR-технології

Серед комунікативних PR-технологій використовувалися корпоративні свята (рекомендації по їх організації), корпоративне навчання (внутрішньокорпоративний тренінг).

За час реалізації програми були переглянуті формати проведення корпоративних свят. Розважальний формат був замінений на формат зміцнення команди через проведення спортивних і тематичних ігор, проходження канатного курсу.

Корпоративні свята дозволять об'єднати і надихнути співробітників для досягнення цілей компанії і посприяють формуванню внутрішньо корпоративної культури.

День народження компанії було запропоновано організувати у вигляді квесту на базі відпочинку, в якому співробітники візьмуть участь розділившись на дві команди. Квест представляє собою серію етапів на командоутворення.

Для співробітників компанії Новий рік залишається святом, під час якого хочеться не просто відпочити, а зарядитися енергією на цілий рік вперед. Боулінг - це надзвичайно проста, але в той же час дуже захоплююча гра.

Ідея проведення корпоративної гри в боулінг присвяченій святкуванню нового року об'єднала співробітників в команди, що дозволило згуртувати колектив, а також включити елемент змагання, який дозволив співробітникам відчувати себе єдиною командою і провести турнір на звання кращого управителя кулями. Головна мета гри - це збити кеглі мінімальною кількістю куль, які треба було запустити в вибудовану піраміду з цих кеглів. Новачки поклалися на удачу, а професіонали на досвід, але тим не менше, гра була дуже непередбачувана. Цей вид відпочинку сподобається співробітникам компанії, так як це не просто активний, він цікавий і азартний.

Корпоративний захід по святкуванню 8 березня запропоновано провести в караоке-клубі. Співробітники зможуть провести турнір «Голос Hotels», відчувати себе справжньою зіркою, зануритися в атмосферу творчості і відпочити з колегами.

Корпоративні свята проводяться в форматі командоутворення допоможуть поширити корпоративні цінності компанії і об'єднати співробітників.

Корпоративне навчання також стало одним з головних складових внутрішнього PR компанії, за допомогою якого співробітники отримують нові знання і навички. Корпоративне навчання, використовувало даний інструмент комунікації для пояснення нових методів роботи, обміну між співробітникам досвідом і знаннями, відпрацювання навичок командної взаємодії.

Одним з проведених тренінгів був тренінг «Внутрішньокорпоративна комунікація».

Тренінг «Внутрішньо корпоративна комунікація» був спрямований на підвищення ефективності вирішення комунікативних завдань у внутрішньо

корпоративному просторі. Тренінг призначався для вже сформованої, зрілої команди, перед якою ставились якісно нові завдання: істотне підвищення основних показників (значне збільшення фінансових показників, зростання продажів, згуртованості ).

В ході тренінгу співробітник і керівники компанії змогли відповісти на наступні питання:

- Чому невірно тлумачаться розпорядження керівництва?
- Яка роль зворотного зв'язку в процесах управління? Чи можна її скорочувати?
- Можливості та обмеження посадових інструкцій.
- Як знайти спільну мову з конфліктними співробітниками?
- Парна комунікація «керівник-підлеглий». Особливості, закони розвитку. Прийоми ефективного взаємодії.
- Стадії розвитку команд.
- Новачки в команді – як їх адаптувати? І як адаптуватися «Не новачкам»?

Цей список основних тем і питань, у вирішенні яких допоміг тренінг внутрішньо командній комунікації. Здатність слухати, чути, пояснювати, співпереживати, надихати, керувати за допомогою спілкування - є необхідні професійно-значущі якості. Тренінг був розрахований на персонал і керівників, і зачіпає аспекти внутрішньо командній комунікації: як з підлеглими, так і з керівництвом. Основними завданнями тренінгу були:

- усвідомлення особливостей комунікативної поведінки, розвиток навичок комунікативної культури.
- розвиток соціальної сприйнятливості до думок, станів, і переживань інших учасників комунікації, робота з психологічними аспектами безпосередньої комунікації.
- вироблення алгоритмів внутрішньокорпоративної комунікації (ефективної взаємодії з колегами, підлеглими і керівництвом).

Таблиця 3.2 – Змістовна програма тренінгу «Внутрішньо корпоративна комунікація» для співробітників компанії

№	Зміст
1	Знайомство, робота з мотивацією, очікуваннями, запитами
2	Модель професійно-значущих якостей сучасного менеджера
3	Складові ефективного спілкування
4	Закони проходження сигналу. Відеовправа «проходження сигналу»
5	Комунікація – констатація, інтерпретація, питання
6	Закони сприйняття. Фільтри «Як нас чує керівництво, клієнти та підлеглі»
7	Зворотній зв'язок. Посадові інструкції – плюси та мінуси
8	Структура комунікації. Схема взаємодії
9	Психологічні особливості парної комунікації
10	Комунікація менеджера який постійно між керівництвом і підлеглими
11	Нові люди в команді
12	Ухвалення змін – стадії реагування команди
13	Комунікація «Прохання - відмова»
14	Соціальні ролі – вплив на комунікацію
15	Командні ролі
16	Вправи на командні ролі і прийняття рішень. Конфліктні ситуації в колективі і механізми вирішення
17	Розвиваючий діалог. Простір діалогу, соціальні ролі

Процедура тренінгу передбачала виконання учасниками серії вправ, завдань, участь в дискусії з метою включення в рішення різних за складністю комунікативних завдань. Після виконання вправ здійснювався колективний аналіз запису, який дозволяв отримати зворотній зв'язок про вчинки, реакції, нюансах поведінки, про сприйняття цих аспектів іншими учасниками процесу спілкування. Тренінг проводився на протязі 2 днів (16 годин) в корпоративному форматі.

Аналіз результатів проведеного анкетування дозволив зробити висновок, що серед усіх джерел отримання управлінської інформації найбільш

цінуються співробітниками компанії особисті зустрічі з керівництвом, що дають інформацію з перших рук, оскільки співробітник відчуває свою залученість до вироблення корпоративної політики, важливих управлінських рішень. При цьому також важлива емоційний зв'язок зустрічі, яка допомагає керівнику заручитися підтримкою співробітника. Як правило, приводом для загальних неформальних зустрічей співробітників з вищим керівництвом стають значущі дати компанії - День Народження, Новий рік, 8 березня. Однак очевидних приводів було недостатньо для досягнення головної мети - налагодження ефективного діалогу між керівником і співробітниками, що сприяє не тільки зміцненню міжособистісних відносин, але і приводить до реалізації важливих проєктів.

Одним з варіантів розв'язання задачі став проєкт «Особисті зустрічі» по залученню представників в розвиток компанії за рахунок організації особистих неформальних зустрічей зі співробітниками компанії, які є, свого роду, «вісниками» відбуваються всередині організації подій і змін, з вищим керівництвом. «Особисті зустрічі» проходили в окремій кімнаті від робочого залу, в приємній обстановці за чашкою кави, чаю. Досвід зарубіжних і українських компаній показав, що така практика може бути надзвичайно корисна для організації.

По-перше, особисті зустрічі дозволили співробітникам висловитися і бути почутими на найвищому рівні. А значить, в результаті учасникам проєкту вдалося не тільки максимально оперативно прояснити всі хвилюючі їх питання, а й отримати необхідну інформацію без спотворень.

По-друге, відкрито ставлячи питання і представляючи бізнес-пропозиції співробітників, представники стали «голосом» своїх колег, які, в свою чергу, взяли активну участь в проведенні необхідних змін, як на локальному, так і глобальному рівні. Так, за підсумками зустрічей кожен раз був складений план конкретних заходів, спрямованих на вирішення тієї чи іншої виявленої в ході зустрічі проблеми.

### 3. Аналітичні PR-технології

Для визначення факторів ставлення до праці співробітників компанії був складений опитування (Додаток В), що дозволить оперативно зібрати великий обсяг інформації і виявити думки співробітників з різних проблем. В ході опитування було обговорено такі питання, як можливість кар'єрного росту, задоволеність заробітною платою і атмосфера в офісі і в компанії в цілому. Створений опитувальник це один з прикладів інструменту аналітичної PR-технології, які повинні складатися і реалізовуватися квартално.

Отримання в ході опитування від співробітників інформації про їх настрої, про їхнє ставлення до тих чи інших тим, що відбувається в організації подій і людей (як займає вищі посади, так і перебувають на одному щаблі ієрархії), збір ідей про розвиток компанії, її підрозділів, проведенні заходів та інше, тобто - налагоджені комунікації в напрямку знизу вгору, від рядових співробітників до керівництва дозволило переглянути політику бізнесу, впровадити ряд мотиваційних заходів, втілити креативні ідеї співробітників і зробити масу інших, дуже корисних для бізнесу кроків.

### 4. Організаційні PR-технології

Організаційні PR-технології включили проведення зборів і перегляд корпоративних стандартів.

Збори стали проводитися один раз в тиждень для обговорення цілей організації, конкретних дій персоналу і т.д. Збори стали одним з центральних елементів в контурі управління компанії, майданчиком для особистих зустрічей і обговорення актуальних проблем, методом активації здібностей, зняття інформаційної нерівності та консолідації персоналу, невід'ємною складовою управлінської культури.

Перегляд і впровадження корпоративних стандартів - метою яких стало створення іміджу організації в цілому включили структуру комунікацій всередині компанії, принципи взаємовідносин між керівництвом і співробітниками.

Всі перераховані вище PR-технології роботи з внутрішньокорпоративного PR допомогли підвищити рівень комунікацій усередині компанії, що в свою чергу призвело до підвищення рівня корпоративної культури компанії в цілому.

У лютому 2020 року було проведено повторне анкетування за методикою Т.А. Блінової «Рівень організаційної культури» з метою визначення ступеня ефективності організаційної культури після впровадження і реалізації запропонованих PR-технологій [11].

У таблиці 3.3 представлені результати анкетування в секції «Комунікації» до і після проведення заходів.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз показників корпоративної культури в секції «Комунікації» по елементу «Стиль і правила комунікації», %

Критерії оцінки	Перший етап тестування			Другий етап тестування		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень	низький рівень	середній рівень	високий рівень
Інструкції та правила поведінки співробітників	10	70	20		50	50
Система комунікацій	20	80			60	40
Різні форми комунікацій	20	80			20	80
Отримання внутрішньої інформації	30	70			60	40
Комунікація між співробітниками	50	50		10	70	20
Комунікація між співробітниками і керівництвом	60	40		10	60	30

Показники корпоративної культури «Hotels24.ua» в секції «Комунікації» по елементу «Стиль і правила комунікації» на другому етапі тестування дозволяє зробити висновок, що практично всі критерії підвищилися.

Так нові інструкції та правила поведінки співробітників з використанням корпоративної сторінки, неформальних зустрічей, систематичних зібрань, співробітники прийняли дуже позитивно і вдячно. Також вони охоче і активно

включилися в систему зворотного зв'язку з використанням корпоративної сторінки, що дозволило отримати багато корисних і раціональних ідей.

Система комунікацій також покращилася за рахунок проведення неформальних зустрічей і нарад. Практика неформальних зустрічей з керівництвом викликала інтерес серед співробітників компанії і, як наслідок, підсилило їх залученість у справи компанії.

Впровадження в компанію неформальних зустрічей з керівництвом - дозволило отримувати важливу інформацію «з перших вуст» і сприяло діалогу між керівництвом і співробітниками.

У «Hotels24.ua» така практика принесла відчутні результати. На основі побажань співробітників, були розроблені нові електронні курси і додаткові програми навчання. Співробітники також активно пропонували свої ідеї щодо поліпшення обладнання. Надалі такі ідеї детально розглядаються і впроваджуються в роботу.

Таким чином, особисті зустрічі з керівництвом дозволили урізноманітнити процес комунікації в компанії і допомогли оптимізувати робочі процеси, скорочуючи час на вирішення деяких питань, підвищуючи результативність зворотного зв'язку, а також зміцнюючи організаційні цінності.

Проведення зборів дозволило заощадити час керівника і підвищити ефективність компанії. Рядові учасники, натхненні прикладом керівника, стали активними прихильниками введення нових технологій, оскільки успіх цих заходів став можливий тільки при дружній спільній роботі всіх дійових осіб, а також і тому, що багатьом з рядових працівників згодом судилося самим керувати нарадами. З практичної точки зору, при цьому учасники також хотіли б заощадити свій робочий час, що створює додатковий стимул для підтримки програм вдосконалення зборів.

Отримані результати дозволили зробити висновок, що внутрішньокорпоративні комунікації, як частина корпоративної культури

компанії «Hotels24.ua» в ході проведених заходів, стали частиною стратегії компанії в досягненні її цілей.

### **3.3 Рекомендації щодо зміни стану внутрішньокорпоративного піару в компанії під час пандемії COVID-19**

Основною метою внутрішньокорпоративного піару є об'єднання колективу організації в одну команду, виховування в нього почуття відданості до компанії, забезпечення колективної ефективної праці для досягнення поставлених цілей і вирішення основних завдань компанії під час діяльності. Одним з цих складових є внутрішні комунікації компанії між працівниками та відділами. У світі цифрових технологій корпоративне спілкування є одним з ключових чинників, що визначають успіх компанії або невдачу. Це впливає на продуктивність співробітників, інновації, впізнаваність бренду.

Корпоративна комунікація - це сума внутрішньої і зовнішньої комунікації організації. Зовнішня комунікація включає в себе повідомлення компанії своєї аудиторії і світу в цілому. В епоху наділених повноваженнями співробітників це також включає в себе захист інтересів співробітників - співробітники діляться корисним інформаційним вмістом в соціальних мережах через свої особисті облікові записи.

Внутрішнє спілкування - це обмін всередині компанії. Це включає спілкування з вищим керівництвом, спілкування від низу до верху, а також спілкування між аналогічними рівнями. Але в період пандемії, коли більшість компаній перейшли на віддалену роботу, комунікації зазнали змін і тому погіршилась саме аспект внутрішньої комунікації співробітників.

Спалах COVID-19 привів до глобального падіння світової торгівлі і економічних потрясінь і невизначеності. Аналіз показує, що спалах COVID-19 призведе до зниження річного валового внутрішнього продукту (ВВП) в усьому світі з 2,5%, що прогнозувалися в січні 2020 року, до 0%. У цій ситуації антикризового управління компанії намагаються впоратися з впливом спалаху

хвороби на свою здатність досягати стратегічних цілей і задовольняти запити клієнтів.

Вторинні ефекти спалаху COVID-19 на підприємствах пов'язані з посиленням регулювання на робочому місці і обмеженнями на поїздки, скороченням витрат клієнтів, затримкою інвестицій, порушенням ланцюжків поставок і невизначеністю на фінансових ринках.

Через пандемію в світі панує невизначеність і через це інвестиційний клімат різко погіршився. Уже навіть на цьому етапі десятки і сотні компаній по всьому світу змушені були припинити свою діяльність через брак інвестицій. Такі галузі як готельний бізнес, авіаперельоти, круїзи далекого плавання та подорожна оренда апартаментів зазнали катастрофічних втрат як на фондовому ринку так і на фактичному прибутку.

Так, у компанії «Hotels24.ua», основною діяльністю якої є бронювання готелів, хостелів та апартаментів по всій Україні, в період першої хвилі карантину кількість бронювання різко скоротилась. Однак необхідно зазначити, що в літній період, коли протиепідемічні заходи були послаблені, але кордони ЄС все ще залишались закритими, чітко простежувалась тенденція проведення відпочинку та відпусток на території України, що ненадовго позитивно відзначилось на прибутку компанії в цілому.

Так як компанія вимушена підлаштовуватись під кон'юнктуру ринку, під цим мається на увазі, що в першу хвилю коронавірусу та карантинних обмежень довелось перевести значну частину співробітників на віддалену роботу та провести оптимізацію персоналу. А вже в під час літнього періоду, коли кількість бронювань зросла виникла необхідність в збільшенні персоналу. Відомо, що сфера туризму має сезонний характер, тому навіть в «звичайний» рік простежується активізація набору персоналу в літній період і природне зменшення в зимній.

Працюючи віддалено працівник змінює свій режим роботи, робочі звички та комунікацію з колективом. В більшості випадків внутрішні

комунікації зводяться до мінімуму. У цій пандемії компанія повинна тримати людей в курсі, а не збільшувати невизначеність, виступаючи за чітку і ефективну комунікацію, яка дає людям інформацію.

Оскільки криза COVID-19 продовжує порушувати бізнес-операції і змушує компанії приймати оперативні рішення в режимі реального часу, життєво важливо, щоб організації встановлювали чіткі лінії зв'язку зі своїми співробітниками і управляли ними.

Незважаючи на те, що стандартні методи внутрішньої комунікації залишаються, пандемія постійно змінює правила, кожен день у міру надходження оновлень і новин від уряду і посадових осіб охорони здоров'я.

Побудова надійної внутрішньої системи комунікацій є ключовим фактором для підтримки продуктивності праці в умовах глобальної віддаленої роботи. Оскільки співробітники ведуть дискусії щодо COVID-19 навіть у внутрішніх каналах, прозоре звернення до кроків, які робить компанія, дуже допомагає полегшити їх абсолютно обґрунтовані страхи.

В компанії «Hotels24.ua» необхідно запровадити систему внутрішніх комунікацій для COVID-19 яка буде виглядати так:

- Встановлення імпульсу лідерства.
- Встановлення каскадних повідомлень.
- Класифікація теми повідомлень.
- Призначення повідомлень групам працівників.
- Розробка та розповсюдження вмісту.

Розглянемо кожен пункт детальніше.

- Імпульс лідерства. Команда керівників організації повинна регулярно проводити імпульси для зустрічей, присвячених виключно впливу пандемії COVID-19. Ця дискусія має першочергове значення для персоналу та діяльності і не може бути виконана як постійна нарада. Люди, які беруть участь у цій нараді, зараз є частиною робочої групи, орієнтованої на обмін

інформацією та розробку наступних кроків у реальному часі для узгодження зі швидкістю спілкування та потоком інформації.

- Встановлення каскадних повідомлення. Щоб усунути проблеми при переході до віддаленої роботи, важливо встановити регулярний інтервал для внутрішніх комунікацій для всього персоналу. Для більших оновлень встановлено дату та час, протягом яких розповсюджувати інформацію. Оновлення в режимі реального часу слід передавати за допомогою інструментів миттєвого чату, таких як Slack або Teams.

- Класифікація теми повідомлень, призначення повідомлення групам працівників. При розробці тем для внутрішніх повідомлень організація класифікує їх наступним чином:

Оздоровчі – найчастіші повідомлення, повинні пояснювати, як співробітники можуть приймати розумні, здорові рішення під час кризи, включаючи підтримку здоров'я та оздоровлення, та поширені запитання від працівників. Їх має здійснювати відділ кадрів.

Операції – керівництво взяло на себе ініціативу у розробці, надиханні та мотивації контенту, зосередженого на забезпеченні того, щоб працівники все ще надавали якісний продукт, коли операції зміщуються або порушуються. Це може включати найкращі практики віддаленої роботи, технологічні довідники та поширені запитання від клієнтів.

Останнє – це безперервність бізнесу. Ці повідомлення орієнтовані на надання ключових оперативних оновлень від компанії, включаючи оновлення впливу на бізнес, закриття офісів та значні кадрові зміни.

- Розробка та розповсюдження вмісту. Завдання комунікаторів - додати правильний організаційний тон та голос до оновлень про COVID-19. Після того, як повідомлення буде готове, використовують повний набір технологічних каналів розподілу, будь то інтранет, електронна пошта, SMS тощо. Після того, як повідомлення розповсюджене, постійно відстежують та

передають відгуки керівництву компанії для розгляду при подальших дискусіях щодо планування.

Також в «Hotels24.ua» необхідно залучати співробітників, щоб в період пандемії вони відчували причетність до компанії. В такому випадку можна розпочати розповсюджувати контент, створений співробітниками. Такий контент дозволить використовувати реальні історії. Все це має велику цінність, ніж штучні маркетингові кампанії з нереальними героями. В даний час необхідно почати ділитися будь-яким контентом з боку співробітників - пости, історії, фотографії або навіть відео, які можуть знімати співробітники. Для молоді, наприклад, добре будуть працюють стрім з офісу з серії «Один реальний день роботи ...».

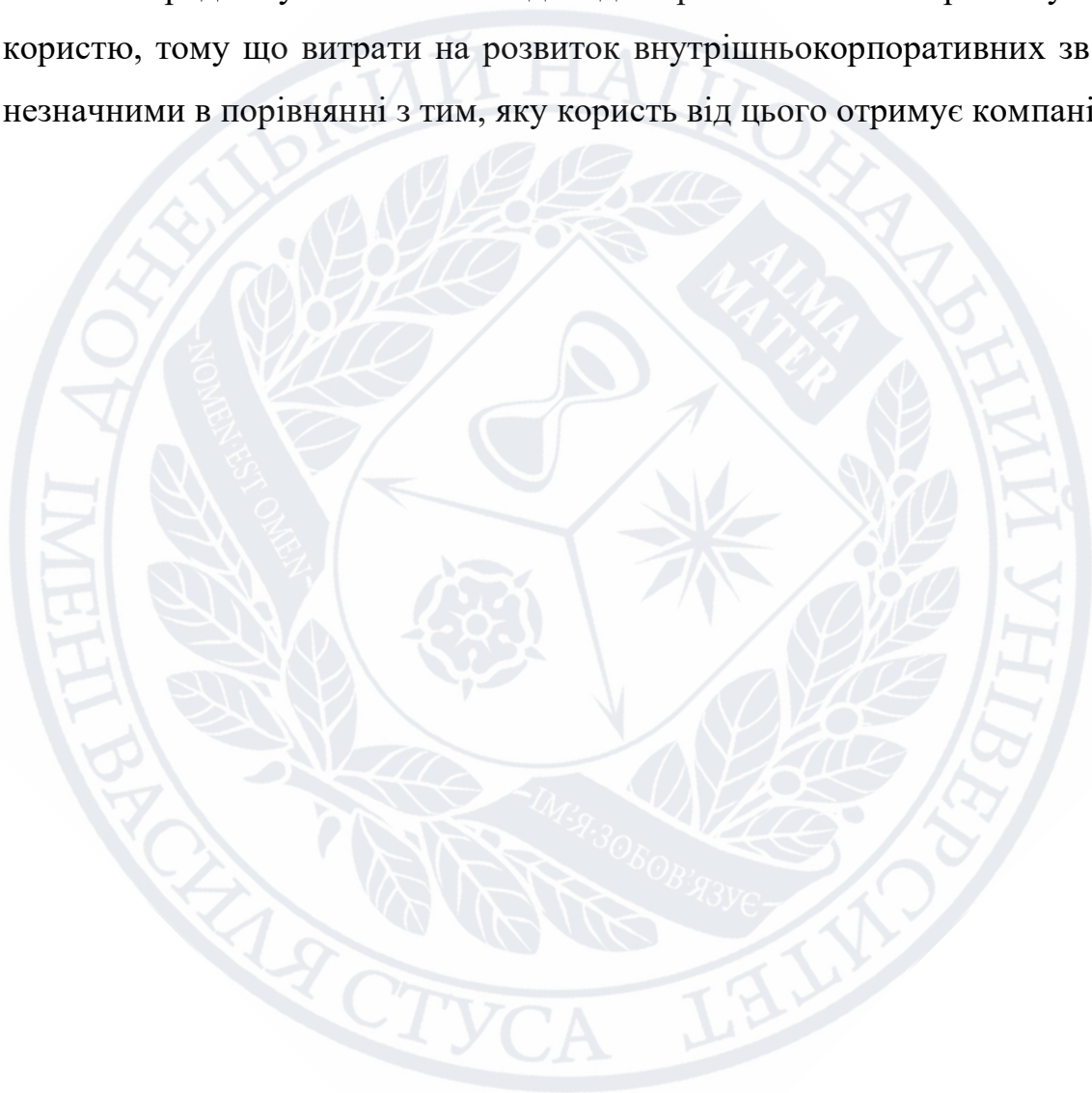
Також в період карантину в «Hotels24.ua» буде доцільно створити посаду RemoteWork Project Manager, метою якої є збереження ефективності процесів під час переходу на дистанційну роботу та створити посаду Internal Communications Manager для проактивної роботи з каналами внутрішньої комунікації та моніторинг їх ефективності.

Щоб працівники були постійно в курсі всіх подій компанії є раціональним рішенням створення «АМА» (askmeanything) зустрічі з усією командою, під час яких працівники можуть отримати відповіді на будь-які запитання кожні 2 тижні.

При переході роботи з офісного формату у віддалений всі працівники були забезпечені необхідною технікою для роботи дома. Після цього необхідно організувати доставку #HotelsCaresHomeKits – це набір, до якого входять одноразові рукавички, маски, антисептик, фрукти та вітаміни. Також чудовою практикою буде проведення серій лекцій-вебінарів з професійними психологами та щотижнева email-розсилка з добірками тематичних матеріалів про психологічне, фізичне здоров'я, організацію робочого простору вдома.

Також HR-відділ постійно проводить конкурси та вікторини із заохочувальними призами в онлайн форматі, що сприяє покращенню внутрішньої атмосфери в колективі та в компанії в цілому.

Отже, після запровадження запропонованих рішень, поліпшиться внутрішній клімат в колективі. Але робота з внутрішніми комунікаціями повинна продовжуватись. Необхідно далі розвивати і використовувати їх з користю, тому що витрати на розвиток внутрішньокорпоративних зв'язків є незначними в порівнянні з тим, яку користь від цього отримує компанія.



## ВИСНОВКИ

У роботі проведено теоретичне узагальнення і запропоновано нові підходи до вирішення важливого науково-прикладного завдання щодо удосконалення механізмів внутрішньокорпоративного піару організації при інноваційних змінах.

У першому розділі роботи було проведено дослідження теоретико-методичних засад формування механізмів внутрішньокорпоративного піару в організації.

Встановлено, що характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції корпоративної культури. Зміст корпоративної культури визначається не простою сумою очікувань і реального стану речей по кожній характеристиці, а тим, як вони пов'язані між собою і як вони формують профілі певних культур.

Під технологією зв'язків з громадськістю зазвичай розуміють сукупність логічно взаємопов'язаних моделей, методів і конкретних способів підготовки, організації та проведення зв'язків з громадськістю, спрямованих на досягнення певного результату.

Практика застосування PR-технологій у формуванні корпоративної культури організації не може обмежувати відомостями з локально обмеженою ситуації. Значення, а іноді і пріоритет досвідченого знання в справі формування технологій внутрішньокорпоративного піару передбачає врахування універсального передового вітчизняного та зарубіжного досвіду діяльності для позитивного результату.

Існує проблема поділу дефініцій PR-технології та PR заходи, на підставі цього дослідники визначають їх як синоніми. В рамках даного дослідження спираючись на визначення В.Ф. Кузнєцова PR-технологія це - «сукупність послідовно застосовуваних процедур, прийомів і способів діяльності з організації зв'язків з громадськістю, спрямованих на найбільш оптимальну і

ефективну реалізацію цілей і завдань суб'єкта управління в певний час і в певному місці». Даний дослідник до PR-технології відносить: листки новин, брошури, інструкції, корпоративний сайт, корпоративні свята, корпоративне навчання, ящики пропозицій, зборів, фірмовий дизайн.

У другому розділі даної роботи був проведений аналіз елементів внутрішньо корпоративного піару та корпоративної культури в компанії «Hotels24.ua» та досліджений досвід застосування PR-технологій в удосконалення внутрішньокорпоративного піару .

«Hotels24.ua» - це сервіс бронювання готелів по всій Україні, що працює на ринку з 2009 року. Організація застосовує нові технології та бізнес-рішення, забезпечуючи найкращий сервіс за конкурентними цінами, і задовольняють потреби клієнтів. Стабільна і надійна робота дозволяє компанії з року в рік збільшувати кількість наданих послуг і зберігати репутацію надійного сервісу. Основною метою підприємства є отримання прибутку від підбору варіантів проживання для клієнтів та задоволення їх потреб при заселенні.

Аналіз характеристики компанії показав, що є успішним підприємством, що динамічно розвивається та має потенціал до подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку.

Вперше у 2016 році керівництво компанії прийняло рішення про проведення оцінки рівня корпоративної культури персоналу організації.

Для оцінки рівня корпоративної культури співробітників компанії було проведено анкетування за методикою Т.А. Блінової «Рівень організаційної культури» з метою визначення ступеня ефективності організаційної культури. В даному тестуванні серії тверджень, що складають організаційну культуру підприємства, були згруповані в чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що такий елемент корпоративної культури, як «Стиль і правила комунікації» сформовано не повністю і вимагає додаткових заходів щодо його вдосконалення. На основі

цього первинним завданням щодо вдосконалення елементів корпоративної культури компанії стало підвищення рівня задоволеності системою комунікацій в компанії.

На підставі отриманих даних в ході тестування персоналу «Hotels24.ua» керівництвом організації було прийнято рішення про розробку та впровадження плану заходів щодо підвищення рівня внутрішньокорпоративної комунікації, як елемента корпоративної культури.

У третьому розділі роботи було запропоновано напрями удосконалення механізмів внутрішньокорпоративного піару ТОВ «Hotels24.ua».

Так як носієм корпоративної культури в першу чергу є керівник компанії, який «транслює» елементи культури підлеглим, то для формування ефективної внутрішньокорпоративної комунікації, як елемента корпоративної культури «Hotels24.ua», було запропоновано використання PR-технології, що включає в себе комплекс кількох PR-інструментів.

Застосування інформаційних PR-технологій включало розробку корпоративної сторінки в Instagram та Facebook. Використання компанією такого інформаційного інструменту допомогло в розвитку внутрішньокорпоративних комунікацій і стало відмінним зворотнім зв'язком. На сторінці була представлена вся інформація про компанії, можливості, корпоративний кодекс. Серед комунікативних PR-технологій використовувалися рекомендації по організації корпоративних свят, корпоративне навчання, внутрішньокорпоративний тренінг. На основі аналітичних PR-технологій було проведено анкетування співробітників компанії. Організаційні PR-технології включили проведення зборів і перегляд корпоративних стандартів.

У лютому 2020 року було проведено повторне тестування за методикою Т.А. Блінової «Рівень організаційної культури» з метою визначення ступеня ефективності організаційної культури після впровадження і реалізації запропонованих PR-технологій.

Отримані результати дозволили зробити висновок, що внутрішньокорпоративні комунікації та піару в компанії в ході проведених PR-технологій, стали частиною стратегії компанії в досягненні її цілей. Необхідно далі розвивати і використовувати їх з користю, тому що витрати на розвиток внутрішньокорпоративних зв'язків є незначними в порівнянні з тим, яку користь від цього отримує компанія.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Ambler T, Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. 187 p.
2. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. 342 p.
3. Black&White PR. URL: [http://www.youtube.com/watch?v=30dfEyn\\_8cU](http://www.youtube.com/watch?v=30dfEyn_8cU).
4. Brand Puzzles. URL: <http://engagegroup.co.uk/wp-content/uploads/2013/05/Brand-puzzles-employer-brand-vconsumer-brand.pdf>.
5. Bruck M. Rise of a headhunter. *Financial Times*. March 30, 2009. 314 p.
6. Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. Effective Public Relations. Prentice-Hall. New York, NY. 1994.
7. Event Marketing как он есть. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event\\_marketing.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/event_marketing.htm).
8. Gregory J., Wiechmann J. Leveraging. The Corporate Brand. 2005. 134 p.
9. Lloyd S. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. 2002. 64 p.
10. Peters Tom. The brand called you. URL: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>.
11. Preece C.N., Moodley K., Smith A.M. Corporate Communication in Construction: Public Relations Strategies for Successful Business and Projects. Blackwell Science, London. 1998.
12. Белей С. І., Бладзевич С. С. Дебіторська та кредиторська заборгованості в контексті забезпечення ділової комунікації підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 10(2). С. 712-716.
13. Бондар Г. Л. НЛП та психотехнології здійснення ефективної ділової комунікації сучасним менеджером. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-*

*Могиллянська академія". Серія : Державне управління. 2016. Т. 281, Вип. 269. С. 46-53.*

14. Вовк Н. С., Голощук Р. О. Ділова документація : навч. посіб.; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 199 с.

15. Воронин М., Тихонова Н., Кабицкая Д. HR-квест. Как сделать сотрудников адвокатами бренда. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 224 с.

16. Ділове спілкування: усна і писемна форми : навч. посіб. / О. О. Тележкіна, Н. О. Лисенко, О. О. Кушнір, О. О. Литвиненко, Н. В. Піддубна. Харків : Смугаста типографія, 2015. 383 с.

17. Доброскок І. І., Овсієнко Л. М. Організація сучасної ділової комунікації: навч. посіб.; Держ. ВНЗ "Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди", Фінанс.-гуманітар. ф-т, Каф. проф. освіти. Переяслав-Хмельницький : Вид-во КСВ, 2015. 445 с.

18. 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.

19. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / [уклад.: Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б.]. Київ : К. І. С., 2016. 129 с.

20. Королько В. Г. Основи публік рилейшнз. Київ: Ваклер , 2010. 367 с.

21. Коттер Дж.П., Хескетт Дж.Л. Корпоративна культура і результати господарської діяльності. Нью Йорк, 2015.

22. Коханова О. П. Віртуальне спілкування як вид ділової комунікації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки.* 2017. Вип. 2(3). С. 54-59.

23. Кузнецов В.Ф. Зв'язки з громадськістю: теорія і технології. М.: Аспект Пресс, 2013. 449 с.

24. Лебедева Т.Ю. Мистецтво зваблювання. Паблік рілейшнз по-французьки. Концепція. Практика. М.: , 2017. 273 с.
25. Лукієва Є.Б. Теорія і практика зв'язків з громадськістю. частина II. Т.: Изд-во Томського політехнічного університету, 2009. 126 с.
26. Маркін Р. Управління роздрібною торгівлею / Пер. з англ. М.: Економіка. 2017. 272 с.
27. Моїсєєв В. А. Паблік рілейшнз - засіб соціальної комунікації. Київ: Дакор , 2012. 329 с.
28. Морущко О. О., Химиця Н. О. Використання методу соціонічного аналізу в діловій комунікації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 27(2). С. 186-188.
29. Наумік-Гладка К. Г. Нейропсихологічний підхід до розвитку менеджменту та маркетингу ділових комунікацій. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 138. С. 39-41.
30. Наумова С. А. Основи корпоративного іміджування. Київ, 2014. 216 с.
31. Овсієнко Л. М. Особливості поетапного навчання ділової комунікації майбутніх фахівців сфери обслуговування. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 487-491.
32. Панфілова А. П. Ділова комунікація у професійній діяльності. 2011. 228 с.
33. Персикова Т.Н. Міжкультурна комунікація та корпоративна культура. М.: Логос, 2012. 289 с.
34. Почепцов Г. Г. Паблік рілейшнз для професіоналів. Київ: Ваклер , 2010. 367 с.
35. Сагер Л. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 196 с.

36. Сапожнікова Л.Я, Руденко С.М. Фахова мова та ділова комунікація: методичні рекомендації. Харків: Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі, 2017. 96 с.

37. Сіняєва І. М. Паблік рілейшнз у комерційній діяльності. М. : ЮНИТИ, 2014. 280 с.

38. Сьомін О.А., Сайдашева В.А. Сервіс в торгівлі: Частина II. Мистецтво торгувати. Організація обслуговування на принципах мерчандайзингу. 2010. 84 с.

39. Сьомін О.А., Сайдашева В.А., Панюкова В.В. Сервіс в торгівлі: Частина I. Теоретичні основи торгового сервісу. 2009. 136 с.

40. Сьомін О.А., Сайдашева В.А., Панюкова В.В. Сервіс в торгівлі: Частина III. Етика і етикет в торгівлі. 2010. 136 с.

41. Тульчинський Г.Л. Public relations . Репутація, вплив, зв'язки з пресою і громадськістю, спонсорство. 2011. 390 с.

42. Федько В.П. , Федько Н.Г., Шапоров О.А. Основи маркетингу. Фенікс, 2014. 255 с.

43. Хачатрян Є. Л. Діловий дискурс у професійній діяльності майбутнього економіста: аспект формування досвіду міжкультурної комунікації. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*. 2017. Вип. 76(3). С. 91-96.

44. Химиця Н. О., Морущко О. О. Ділова комунікація: навч. посіб.; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 207 с.

45. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. Зв'язки з громадськістю. теорія і практика. 2013. 290 с.

46. Шебаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І., Клочан І. В., Ручинська Н. С., Могильницька А. М., Хилько І. І. Комунікації в публічному адмініструванні: конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет (МНАУ), 2018. 200 с.

47. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство / Пер. з англ. під ред. В.А.Співак. 2012. 336 с.

48. Якимова Л. П., Карєлова О. В. Формування обліково-аналітичної інформації комунального підприємства щодо дебіторської і кредиторської заборгованості в контексті забезпечення ділової комунікації. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5-6. С. 144-149.

49. Якимчук А. Ю., Валюх А. М. Документно-інформаційні комунікації : навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2015. 245 с.

50. Ятчук О.М. Інтерактивне телебачення: соціально-комунікаційні моделі та технології: монографія. Дніпро: УМСФ, 2018. 136 с.

51. Яценко С. С. Сучасна концепція ділової комунікації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2017. № 4. С. 81-86.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Матриця можливостей компанії Hotels24.ua

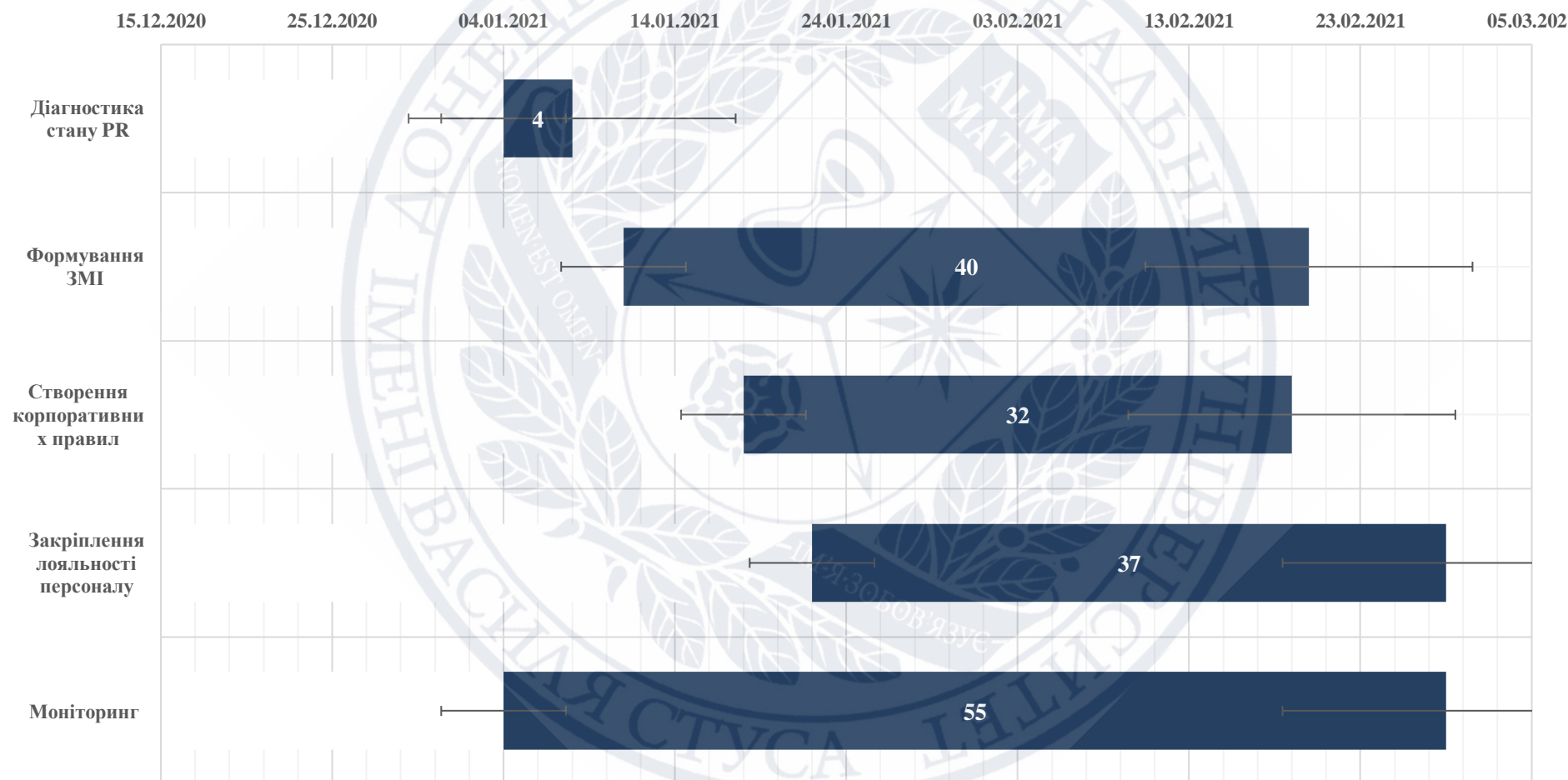
Імовірність використання можливості	Сильний вплив (С)	Середній вплив (У)	Слабкий вплив (М)
<b>ВИСОКА (В)</b>	<b>ВС</b> 1. Туристичне страхування у наслідок зараження Covid-19	<b>ВУ</b> 1. Використання нематеріальних методів мотивації для підвищення лояльності персоналу	<b>ВМ</b> 1. Створення вигідних форм оплати послуг
<b>СЕРЕДНЯ (С)</b>	<b>СС</b> 1. Створення вигідних умов отримання послуг	<b>СУ</b> 1. Високий ступінь довіри та надійності клієнтів до послуг компанії	<b>СМ</b> 1. Зменшення плинності кадрів серед робітничих посад
<b>НИЗЬКА (Н)</b>	<b>НС</b> 1. Залучення клієнтів для збільшення обсягів бронювання	<b>НУ</b> 1. Підвищення попиту на туристичні послуги	<b>НМ</b> 1. Зростання грошових доходів населення

Таблиця А.2 – Матриця загроз компанії Hotels24.ua

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування (Р)	Критичний стан (К)	Тяжкий стан (Т)	«Легкі удари» (Л)
<b>Висока (В)</b>	<b>ВР</b> 1. Неприятлива епідеміологічна ситуація у світі	<b>ВК</b> 1. Закриття кордонів у будь – який час	<b>ВТ</b> 1. Постійне зростання рівня інфляції	<b>ВЛ</b> 1. Коливання цін на туристичні послуги на ринку
<b>Середня (С)</b>	<b>СР</b> 1. Візові режими між країни	<b>СК</b> 1. Підвищення вимог до кваліфікації персоналу	<b>СТ</b> 1. Низький економічний рівень населення	<b>СЛ</b> 1. Здешевлення робочої сили
<b>Низька (Н)</b>	<b>НР</b> 1. Зміни в чинному законодавстві щодо управління туристичних бізнесом	<b>НК</b> 1. Високий рівень конкуренції	<b>НТ</b> 1. Високий рівень плинності кадрів серед робітничих посад 2. Недостатня кількість персоналу	<b>НЛ</b> 1. Ступінь насичення ринку послуг у сфері туризму

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Діаграма Ганта етапів процесу проведення аналізу стану внутрішньокорпоративного піару в компанії



(термін проведення в розрахунку 1 місяця)

## Шановні співробітники «Hotels24.ua»!

Анкетування проводиться анонімно, всі результати будуть представлені в загальному вигляді.

При оцінці використовується десятибальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо суперечить вашим установам - 0 балів і т. д.

Судження		Б									
1.	На нашому підприємстві знову найнятим працівникам надається можливість оволодіти необхідними професійними навичками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас є чіткі інструкції і правила поведінки всіх категорій працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша діяльність чітко і детально організована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заробітної плати у нас НЕ викликає нарікань працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, хто бажає, у нас можуть придбати нові професійні навички	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Прагнення і ініціатива у нас заохочуються	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	У наших підрозділах налагоджена розумна система висунення на нові посади	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, зборів, інформаційні роздруківки і ін.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Ми підтримуємо хороші взаємини один з одним	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Робочі місця у нас облаштовані	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Продовження додатку В

14.	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас заохочується двостороння комунікація	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляється увагу до індивідуальних відмінностей працівників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Робота для мене цікава	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення керівництва і співробітників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфліктні ситуації у нас допускаються з урахуванням всіх реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Прагнення до праці у нас всіляко заохочується	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудове навантаження у нас оптимальна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наші працівники відчують гордість за свою організацію	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Продовження додатку В

### Опитування - визначення факторів ставлення до роботи

Розставте, будь ласка, фактори, що визначають ставлення до роботи, за ступенем їх значимості для Вас в даний час від «1» до «17». Рангом 1 позначається найважливіший для Вас фактор в графі «Ранг значущих чинників» і фактор, що викликає найбільше Ваше невдоволення, в графі «Ранг факторів незадоволеності». Далі в порядку спадання.

№	Фактори ставлення до праці	Ранг значимі факторів	Ранг факторів незадоволеності
1	Політика керівництва щодо діяльності компанії		
2	Політика керівництва щодо персоналу		
3	Умови роботи		
4	Заробітня плата		
5	додаткові пільги		
6	Соціальна політика компанії		
7	Відносини з керівництвом, стиль керівництва		
8	Відносини з співробітниками		
9	Відносини з підлеглими		
10	Ступінь безпосереднього контролю за предметами, засобами і умовами праці		
11	Можливість досягнення успіху на роботі		
12	Можливість просування по службі		
13	Можливість бути поінформованим про справи компанії, брати участь у прийнятті рішень, представником від особи компанії		
14	Визнання і схвалення результатів роботи		
15	Чи висока ваша ступінь відповідальності		
16	Можливість творчого і особистісного зростання		
17	Впевненість в майбутньому, гарантія зайнятості, стабільність		