

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування HR-бренду підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «ПАКСВІТ»)

Студента 2 курсу 8м групи  
спеціальності

073 «Менеджмент» спеціалізації  
Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

Костюка Владислава  
Ігоровича

Науковий керівник:

доктор економічних наук,  
професор \_\_\_\_\_

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,  
професор \_\_\_\_\_

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття, значення та складові бренду роботодавця.....	6
1.2. Методичні підходи до формування бренду роботодавця та оцінювання його результатів.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ ТОВ «ПАКСВІТ».....</b>	<b>18</b>
2.1. Оцінка впливу бренду роботодавця на основні показники діяльності підприємства на ринку.....	18
2.2. Діагностика факторів та результативності формування бренду роботодавця.....	26
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ HR- БРЕНДИНГУ ТОВ «ПАКСВІТ».....</b>	
3.1. Розробка проекту вдосконалення бренду роботодавця .....	
3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування бренду роботодавця .....	38
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>58</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасним трендом світового ринку праці стає зростання конкуренції працедавців за залученням та утриманням досвідчених, компетентних, ініціативних працівників. У таких умовах формування бренду роботодавця (HR-бренду) може розглядатися як основа довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, запорукою їхньої конкурентоспроможності.

*Актуальність дослідження* полягає у тому, що за умов фінансової кризи, невизначеності розвитку зовнішнього середовища та рівня його впливу на комерційну діяльність підприємств на перший план виходять нецінові методи управління персоналом, серед яких найбільш відомим виступає HR-брендинг. Особлива увага до HR-брендингу у розвинених країнах була викликана необхідністю подолання дефіцитного ринку праці, загостренням проблеми пошуку висококваліфікованих, ініціативних та інноваційно орієнтованих кадрів, високою мобільністю персоналу.

Аналізуючи ринок праці в Україні, можна визначити негативні фактори які впливають на розвиток ринку праці в нашій державі, а саме: негативні демографічні тенденції, дефіцит висококваліфікованих працівників, зростання відкритості ринку, актуалізують цей напрям у менеджменті вітчизняного бізнесу [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій дослідників таких як С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн, Д. Аакер, П. Дойль, Р. Кунц, С. О'Доннел та М. Мескон дає змогу підкреслити важливість дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування позитивного бренда роботодавця, обґрунтування його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

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

*Метою* статті є теоретичне та методичне обґрунтування HR-брендингу роботодавця та розробка практичних рекомендацій щодо формування та покращення управління ним.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано наступні завдання:

- дослідити поняття, значення та складові HR-брендингу;
- визначити методичні підходи до формування HR-брендингу на підприємстві;
- провести оцінку результативності формування бренду роботодавця;
- надати діагностику факторів та результативності формування HR-брендингу на підприємстві;
- розробити проекти вдосконалення HR-брендингу на підприємстві;
- здійснити прогностичну оцінку ефективності функціонування бренду роботодавця.

*Предметом дослідження* є теоретичні та методичні засади формування HR-брендингу підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес формування HR-брендингу ТОВ «ПАКСВІТ», що функціонує у м. Києві.

*Методи дослідження.* Під час написання роботи були використані наступні методи: систематизація та узагальнення (дослідження сутності

поняття HR-брендингу), монографічний метод та економіко-статистичний методи; табличний та графічні методи (відображення статистичної інформації за допомогою графіків та таблиць); порівняння (при дослідженні передумов та факторів формування HR-брендингу на підприємстві); метод аналізу та інші.

Теоретичну основу роботи мають становити наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених (підручники, навчальні посібники, монографії, періодичні видання тощо), збірки періодичних та інтернет-видань з питань управління розвитком персоналу.

*Інформаційну базу дослідження становлять звіти діяльності підприємства, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, інформаційні ресурси мережі Internet.*

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

## 1.1 Поняття, значення та складові бренду роботодавця

В сучасних компаніях однією зі складових успіху є HR-брендинг.

HR-брендинг є актуальним для будь-якої комерційної компанії, яка прагне бути успішною в сучасних реаліях. HR-бренд є асоціативним відображенням іміджу компанії для діючих і потенційних працівників. Завдяки правильному HR-брендингу можна значно збільшити капіталізацію і прибутковість діяльності, тому керівництво компанії має вибирати ефективну політику організації справ і комплексно підходити до HR-брендингу.

Розглянемо точку зору вчених стосовно сутності дефініції «HR-брендинг».

О.Хитра та М.Вихованчук HR-брендинг трактують як цільову, довготривалу стратегію управління обізнаністю та сприйняттям працівників, потенційних працівників і зацікавлених осіб, застосовувана конкретною компанією [2, с.150].

З точки зору М.Татаревської, О.Сороки та О.Лосікової HR-брендинг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній компанії отримати конкурентні переваги серед інших і забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів [3, с.59].

Науковці Л.Запорожан, М.Фещ, Ю.Запорожан зазначають, що брендинг роботодавця - це просування на ринку праці тих благ, які компанії можуть запропонувати майбутнім та теперішнім співробітникам [4, с.266].

С. Берроу та Т. Емблер пояснюють бренд роботодавця як сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, які можна одержати

в результаті роботи в певній компанії [5]. Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця як імідж організації, що має «відмінне місце роботи» у свідомості співробітників і основних заінтересованих сторін [6]. Л. Сартейн і М. Шуманн відзначали, що бренд роботодавця є обіцянкою співробітникам забезпечити такі емоції, які б своєю чергою мотивували б їх доносити до покупця споживчий бренд [7].

Враховуючи те, що у вітчизняній науковій літературі моделі бренда роботодавця недостатньо висвітлені, завданням статті аналіз і систематизація моделей формування бренда роботодавця з метою формування цілісної картини. Бренд роботодавця можна розглядати через призму торгової марки. Комплексний підхід до визначення атрибутів (складових) торгової марки належить Ф. Котлеру. Він визначає шість основних складових бренду: характеристики, вигоди, цінності, індивідуальність, користувач, культура [8].

1) Характеристики. Будь-яка торгова марка викликає в пам'яті споживачів певні якісні характеристики продукту (якість, престиж тощо).

2) Вигоди. Покупці купують не характеристики, а блага, тому характеристики необхідно перевести в функціональні та/або емоційні блага.

3) Цінності. Торгова марка повинна стати відображенням системи цінностей виробника. Це дозволяє виявити специфічні групи покупців даного виду продукції, які поділяють ці цінності.

4) Індивідуальність. Торгова марка передбачає певну індивідуальність.

5) Користувач. Торгова марка передбачає певний тип споживача, який купує і використовує цей товар. Користувачі поважають цінності, культуру та індивідуальність, притаманні торговій марці.

б) Культура. Торгова марка повинна нести в собі певні культурні цінності.

Склад атрибутів торгової марки може служити базою для створення необхідних відмінних характеристик бренда роботодавця.

Схожий підхід до визначення складових бренда компанії як роботодавця має австралійська дослідниця, директор компанії Essencesomms Пенні Бурке (Penny Burke).

У своїй книзі «Forced Focus – the employer branding» вона розглядає п'ять складових бренда компанії як роботодавця: атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація [9]. Пенні Бурке представляє складові у вигляді піраміди (рис. 1).



Рис. 1. Складові бренда компанії як роботодавця за П. Бурке

П. Бурке [10] пропонує такі характеристики складових бренда роботодавця:

1) Атрибути – фізичні аспекти бренда компанії як роботодавця, які



можна побачити чи відчутти (наприклад, логотип, особа генерального директора, місце розташування, національна приналежність, форма власності компанії, тип зайнятості, середній вік працюючих у компанії співробітників та інше).

2) Функціональні переваги – наслідки атрибутів, яким володіє бренд компанії як роботодавця. Володіння певними атрибутами дає можливість пропонувати набір функціональних переваг співробітникам компанії (наприклад, державна форма власності дає можливість пропонувати співробітникам стабільність; лідерство компанії в певному сегменті дає можливість пропонувати співробітникам рішення складних бізнес-завдань, можливість навчатись і розвиватись).

3) Емоційні переваги – як компанія хоче, щоб її співробітники відчували себе в результаті роботи в компанії (пишаються компанією, цінують компанію, професійно компетентні, впевнені тощо).

4) Цінності співробітників – принципи, стандарти і судження співробітників, які для них цінні. Компанії необхідно розуміти, яких цінностей дотримуються співробітники і в чому вони бачать свою значимість для бізнесу, щоб максимізувати можливості та взаємодію з персоналом.

5) Персоналізація – привласнення особистісних людських якостей бренда компанії як роботодавця.

Узагальнивши підходи до визначення складових бренда роботодавця за П. Бурке та складових торгової марки на Ф. Котлером, нами був зроблений висновок: два підходи мають п'ять спільних елементів. Таким чином, моделі товарного брендингу та брендингу роботодавця є подібними (табл. 1).

Порівняння підходів П. Бурке та Ф. Котлера

<b>Складові брэнда компаніі як робото- давця за Пенні Бурке</b>	<b>Складові торгової марки (брэнда) за Філіпом Котлером</b>	
Атрибути	Характеристики	Користувачі
Функціональні переваги	Вигоди	
Емоційні переваги	Культура компанії	
Цінності працівників	Цінності для покупців	
Персоналізація	Індивідуальність	

Джерело: розроблено автором.

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

## **1.2. Методичні підходи до формування брэнду роботодавця та оцінювання його результатів**

Процес побудови брэнду роботодавця передбачає послідовне використання моделей брэнда роботодавця. У даному параграфі наведено класифікацію та надано стисло характеристику різних моделей брэнду роботодавця.

Узагальнені дослідження Зазикіна В. Г. [11] структури іміджу підприємства, уявлень, що впливають на ступінь довіри до нього, дозволили сформуванню досліднику дві узагальнені структурні моделі HR-брэндингу – семи- та десяти-компонентну. Вони являють собою спеціально організовану і структуровану за складовими (або компонентами) інформацію про

підприємство.

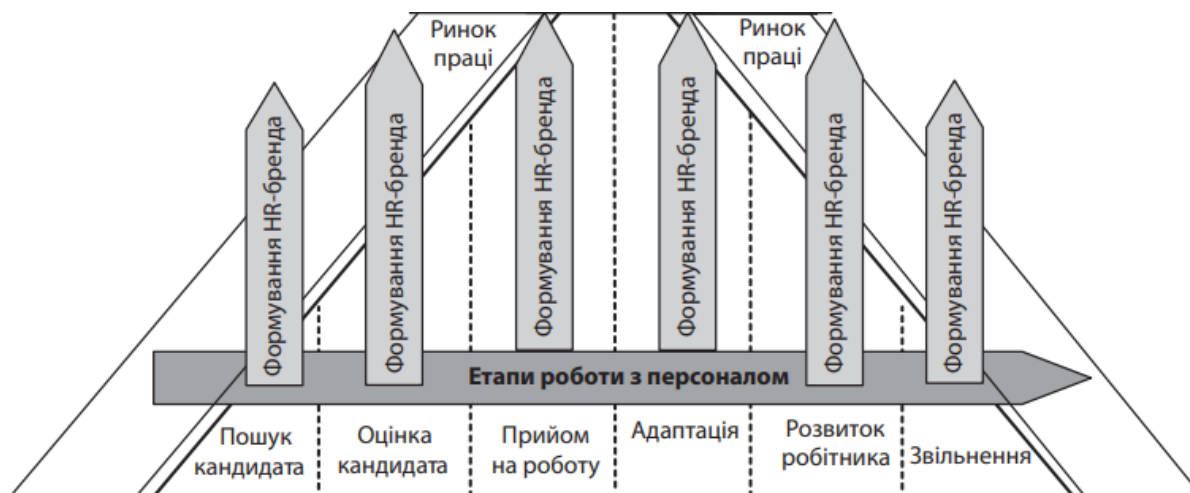
Обидві моделі у своєму складі містять:

1. зовнішня атрибутика (назва організації, фірмовий стиль, емблема, символіка, місце розташування тощо);
2. фінансове становище;
3. імідж керівника та його команди;
4. імідж персоналу, корпоративна культура;
5. якість діяльності, образ продукції або послуги;
6. дизайн офісних приміщень;
7. ділові комунікації, особливості управління організацією.

У десяти-компонентній моделі додатково включено:

1. історія організації, традиції;
2. вартість товару або послуг (порівняльні дані в динаміці);
3. паблісіті, рекламна популярність.

Руслан Мансуров пропонує модель побудови бренда роботодавця, яка представлена на рис. 2. Відповідно до даної моделі налагодження стандартних процесів управління персоналом – необхідна, але недостатня умова для створення ефективної системи управління персоналом.



## Рис. 2. HR-брендинг як процес

У даній моделі закладено розуміння того, що завершальним, результуючим етапом налагодження HR-систем служить саме усвідомлене формування бренда роботодавця. При цьому автор зазначає, що стихійно сформований бренд роботодавця є в кожній компанії.

Ще одна важлива деталь, яку зазначає Р. Мансуров [12], – наявність внутрішньої та зовнішньої складової бренда роботодавця. Внутрішню складову формують HR-процеси, їх ефективність і результативність, зовнішню – інформація на ринку праці про компанію. Таким чином, відповідно до моделі побудови бренда роботодавця за Р. Мансуровим, пропонується визначення бренда роботодавця як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі. Шведський економіст і маркетолог Томас Гед є автором концепції чотирьохвимірного брендингу (4D branding), яку розкриває у своїй книзі «4D брендинг: ламаючи код мережевої економіки» [13]. Концепція чотирьохвимірного брендингу знайшла своє відображення в побудові бренда роботодавця. Сильний бренд роботодавця Т. Гед пропонує розглядати, як площину, що має чотири HR-виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний (рис. 3).

Аналіз площини бренда роботодавця за Т. Гедом дозволив розробити такі характеристики чотирьох вимірів:

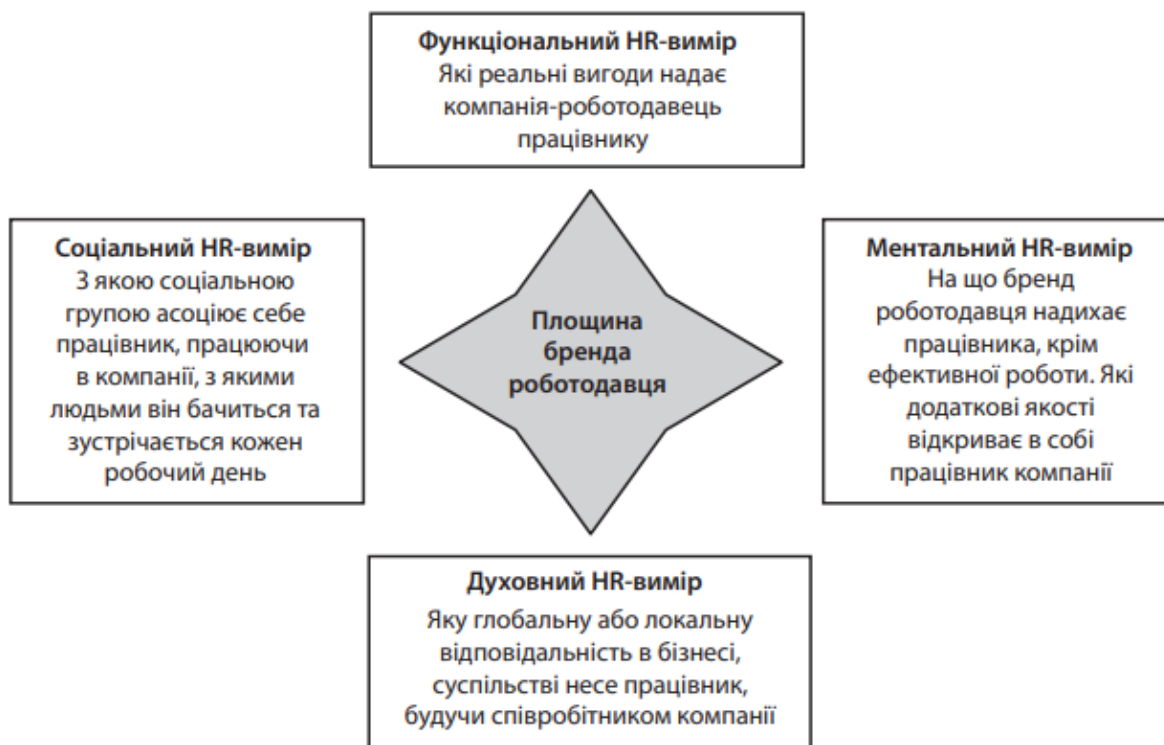


Рис. 3. 4D площина бренда роботодавця за Т. Гедом

1. Функціональний HR-вимір описує функціональну привабливість умов зайнятості в компанії, а також асоціації працівників щодо сприйняття їх корисності.

2. Соціальний HR-вимір описує можливість працівника ідентифікувати себе з визначеною соціальною групою, що так чи інакше пов'язана з брендом компанії як роботодавця.

3. Ментальний HR-вимір дає опис можливостей бренда роботодавця підтримувати працівника як особистість, робить комплімент його амбіціям і самооцінці. Відображає само-сприйняття і самоідентичність працівника.

4. Духовний HR-вимір характеризує сприйняття працівником глобальної або локальної відповідальності бренда компанії як роботодавця перед суспільством загалом. Розвиток усіх чотирьох вимірів бренда забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до бренда. Т. Гед увів ще один термін – бренд-код – вихідну програму, за допомогою якої створюється будь

який бренд [13]. Бренд-код складається з шести елементів: товар/корисність, позиціонування, стиль, місія, концепція розвитку, цінності. Застосовуючи описані положення щодо бренда роботодавця, нами сформульовано та описано шість складових елементів бренд-коду роботодавця:

1. Умови зайнятості, їх корисність – користь та переваги для працівника від роботи в даній компанії.

2. Позиціонування – фактори, за яких бренд даної компанії-роботодавця кращий і/або чим він відрізняється від брендів компаній-конкурентів.

3. Стиль – характеристики стилю бренда роботодавця, іміджу, тональності.

4. Місія – роль, яку бренд роботодавця відіграє в суспільстві та в чому його суспільна користь.

5. Концепція розвитку, бачення – місце, яке займає на ринку праці бренд роботодавця і яким чином планується його розвиток.

6. Цінності – чому можна довіряти даній компанії як роботодавцю. Після того, як отримані відповіді на шість основних запитань, складається декілька ключових слів або коротка фраза, яка виражає центральну ідею бренда роботодавця. Це і є бренд-код – «корпоративна мантра» компанії, яка описує майбутнє позиціонування бренда роботодавця.

На рис. 4 представлено концептуальну модель розуміння брендингу роботодавця, яка включає концепцію маркетингу та управління людськими ресурсами. На думку К. Бакхауса та С. Тікоо [14], брендинг компанії як роботодавця створює два основних активи – асоціації бренда і лояльності до бренда.

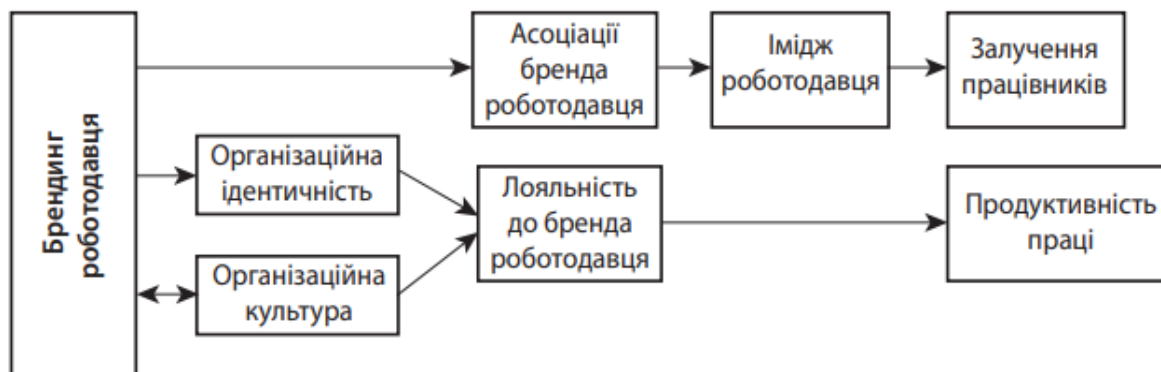


Рис. 4. Концептуальна модель розуміння бренду роботодавця за К. Бакхаусом і С. Тікоо

На основі асоціацій, пов'язаних з брендом роботодавця, формується імідж роботодавця (образ), що, у свою чергу, впливає на привабливість організації для потенційних співробітників. Бренд роботодавця впливає на організаційну культуру і організаційну ідентичність, які в свою чергу сприяють формуванню лояльності працівників до компанії. Автори зазначають, що організаційна культура має зворотний вплив на бренд роботодавця. Лояльність працівників до компанії-роботодавця сприяє підвищенню продуктивності праці. Бретт Мінчінгтон, глобальний консультант з побудови бренду роботодавця, власник компанії Employer Brand International, запропонував найбільш повну модель бренду роботодавця, яку назвав «Екосистема бренду роботодавця» (рис. 5) [15].



Рис. 5. Модель екосистеми бренду роботодавця за Б. Мінчінгтоном

Для характеристики моделі екосистеми бренду роботодавця опишемо її складові і взаємозв'язки. Відповідно до даної схеми, бренд роботодавця має шість основних складових: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів.

1. Основні інструменти бренду роботодавця поділяються на стратегічні і тактичні. До стратегічних належать: лідерство, місія, бачення, корпоративна культура та репутація, політика та практика управління персоналом, управління продуктивність, інновації, корпоративна соціальна відповідальність. Тактичними інструментами є: система підбору та адаптації персоналу, програми з розвитку кар'єри, програми компенсації і пільг, винагороди працівників, система комунікації з працівниками, робоче середовище та маркетинг персоналу.



2. Цінності бренда роботодавця, виражені у ціннісній пропозиції співробітнику (ЦПС), транслюються за допомогою таких активів: друковані засоби, цифрові та звукові засоби, «посланці» бренда.

3. Капітал бренда роботодавця складається з ментальної та фізичної доступності бренда. Ментальну доступність бренда роботодавця формують: обізнаність працівників (потенційних і наявних) про переваги зайнятості в компанії, досвід роботи в компанії, асоціації, пов'язані з брендом компанії як роботодавця та лояльність до бренда. Фізична доступність бренда роботодавця на ринку праці забезпечується on-line та off-line комунікаційними каналами. On-line-доступність бренда роботодавця: відео-історії відгуки про роботу в компанії, сайти з розвитку кар'єри в компанії, електронні розсилки, подкасти, сайти з пошуку роботи, інтранет, електронна пошта, mobile, соціальні мережі. Off-line-доступність бренда роботодавця: тематичні газети, журнали, постери, буклети, програми адаптації та атестації персоналу, громадські та галузеві заходи, ярмарки вакансій та інше.

4. Управління життєвим циклом співробітника відбувається на всіх стадіях контакту працівника з компанією і включає такі етапи: пасивний кандидат → активний кандидат → попередній найм → співбесіда → відмова/прийняття на роботу → ознайомлення з посадовими обов'язками → адаптація → відносини з керівником → розвиток кар'єри → управління продуктивністю працівника → просування → звільнення → випускник → повторний найм.

5. Учасники галузі промисловості, в якій працює компанія, також мають вплив на бренд компанії, як роботодавця. Ними є ЗМІ, науковці, консалтингові компанії, автори, блогери, розробники стратегій та інші.

6. Серед глобальних тенденцій, які впливають на розвиток бренда роботодавця в компанії, Б. Мінчінгтон виділяє політичні (уряд, наявність в країні природних ресурсів, система освіти, міграція), економічні (рівень

ВВП, попит і пропозиція робочої сили, співвідношення експорту та імпорту, рівень прямих інвестицій), соціальні (розміри родини, старіння населення), технологічні (зростання популярності соціальних мереж, мобільні сервіси, технології «хмарних» обчислень (cloud computing)).

На мій погляд, модель «Екосистеми бренда роботодавця» є найбільш повною з усіх вище розглянутих моделей, оскільки включає в себе не тільки інструменти побудови бренда роботодавця, а і зовнішні тенденції та фактори впливу на бренд роботодавця. Однак недоліком даної моделі є узагальнення складових бренда роботодавця, що не дозволяє виділити інструменти та фактори окремо для внутрішнього та зовнішнього брендингу компанії на ринку праці. На основі наукових досліджень Кучеров Д. Г. [16] виділив такі три ключові поняття в брендингу компанії роботодавця на ринку праці: ціннісна пропозиція компанії-роботодавця (Employer Value Proposition — EVP); індивідуальність бренда роботодавця (Employer Brand Personality); позиціонування бренда роботодавця (Employer Brand Positioning). Ціннісна пропозиція компанії-роботодавця виступає інструментом брендингу на ринку праці, визначається набором комунікаційних повідомлень, трансльованих організацією на зовнішній і внутрішній ринки праці, що підтверджують її привабливість як роботодавця. Індивідуальність бренда роботодавця будується на глибокому розумінні культури організації і включає стиль, манеру і асоціації, що використовуються для інформування цільової аудиторії про переваги компанії як роботодавця. Позиціонування бренда роботодавця являє собою технологію правильно обраної пропозиції обраній цільовій аудиторії з позиціонуванням найбільш привабливих переваг та послань бренда роботодавця. Концепція капіталу бренда забезпечує теоретичне підґрунтя для розуміння бренда роботодавця. У книзі провідного фахівця брендингу Девіда Аакера «Управління капіталом бренда» капітал бренда визначається як сукупність активів бренда (або зобов'язань), пов'язаних з назвою бренда

та символами, які відносяться до певного продукту або послуги. Ці активи можуть бути згруповані в чотирьох вимірах: впізнаваність бренда, сприймана якість, асоціації бренда і лояльності до бренда. Застосовуючи це розуміння на практиці до брендингу роботодавця, Брет Мінчінгтон розробив модель капіталу бренда роботодавця (рис. 6).



Рис. 6. Модель капіталу бренда роботодавця [17]

Модель капіталу бренда роботодавця за Б. Мінчінгтоном містить такі складові:

1) Обізнаність про бренд роботодавця (Employer brand awareness) – рівень знання та поінформованості спеціалістів на ринку праці про позитивні та негативні аспекти зайнятості в компанії.

2) Сприйняття досвіду роботи в компанії (Perceived employment experience) – асоціації наявних і потенційних співробітників про досвід роботи в компанії, що засновані на он-лайн (наприклад, корпоративний сайт, кар'єрний сайт, сторінка в соціальних мережах, канал YouTube тощо) та офф-лайн (наприклад, рекомендації та відгуки, ярмарки вакансій, програми стажувань та адаптації тощо) точках контакту, з якими взаємодіє працівник.

3) Асоціації бренда роботодавця (Employer brand associations) – це думки та ідеї, які виникають в думках наявних і потенційних працівників при згадуванні назви компанії. Асоціації бренда роботодавця включають в

себе образи, особистості, символи, раціональні (розвиток кар'єри, оплата праці, компенсації та пільги, місце розташування компанії тощо) і емоційні (сильна репутація, дружня робоча атмосфера, надихаюче керівництво, корпоративна культура тощо) атрибути зайнятості. Асоціації бренда можуть бути вербальні та невербальні. Невербальні асоціації співробітників це почуття про бренд роботодавця, емоційна реакція або досвід співпраці з компанією.

4) Лояльність до бренда роботодавця (Employer brand loyalty) – це прихильність спеціаліста починати або продовжувати працювати в компанії, яка виникає в результаті створення позитивних асоціацій з брендом роботодавця. З точки зору брендингу роботодавця, капітал бренда є стратегічним активом, який може використовуватись, як конкурентна перевага у здатності компанії залучати та утримувати кваліфікованих працівників [18]. Дослідники міжнародної компанії з побудови та управління брендом роботодавця Universum розробили модель, за якою бренд роботодавця є поєднанням ідентичності, іміджу та профілю роботодавця (рис. 7).

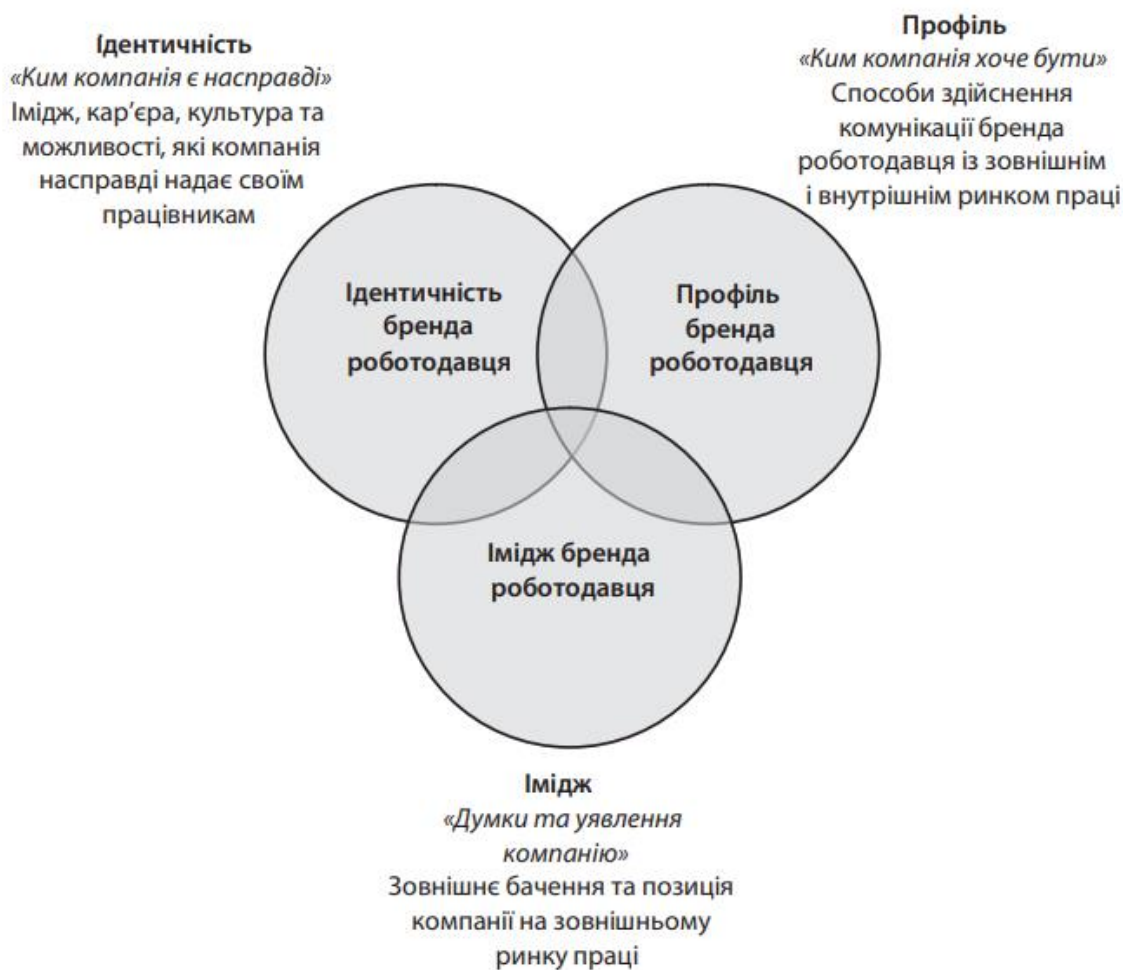


Рис. 7. Модель брэнда роботадавця, розроблена компанією  
Universum [19]

Відповідно до даної моделі, ідентичність брэнда роботадавця – це спосіб, у який наявні співробітники сприймають компанію, чим компанія є насправді; імідж брэнда роботадавця – зовнішній образ компанії-роботадавця на думку потенційних співробітників, положення компанії-роботадавця на ринку праці); профіль брэнда роботадавця – образ роботадавця, який затверджений всередині компанії та який компанія намагається створити, політика комунікацій брэнда роботадавця побудована на основі профілю роботадавця. Спеціалісти компанії Universum додають, що при практичному застосуванні даної моделі необхідно диференціювати брэнд роботадавця на ринку праці для кожної

цільової групи [20]. Концепція бранда роботодавця, запропонована Аггерхолм Х., Андерсен С., Томсен К. [21], вказує на те, що бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу (рис. 8).

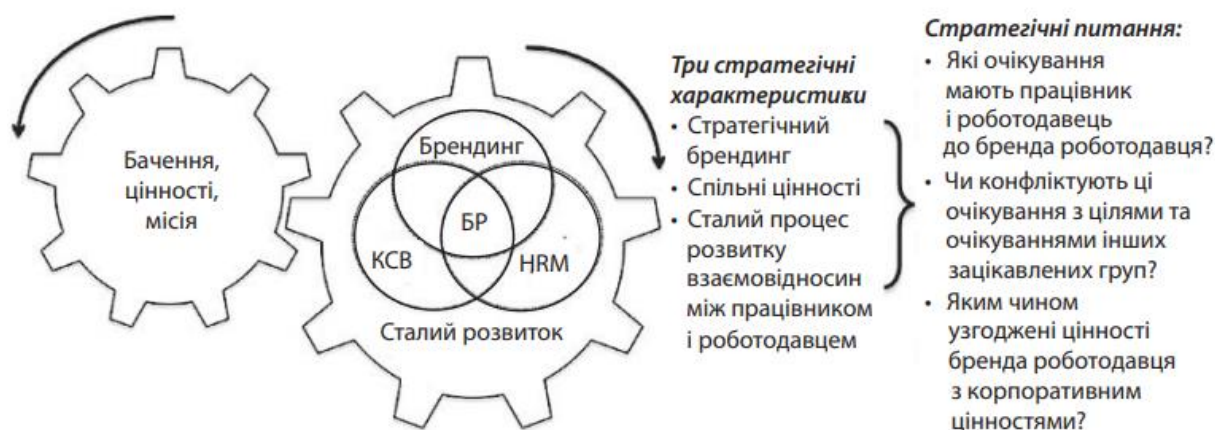


Рис. 8. Модель бранда роботодавця за авторами Н. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен [21]

Згідно за даною ілюстрацією бренд роботодавця має такі характеристики: стратегія та політика HR-брендингу, цінність, стійкі відносини між роботодавцем і працівником.

Загалом, основними важелями впливу в компанії є бачення, місія та стратегічні цілі. Вони визначають стійкість/стабільність компанії. Бренд роботодавця, на думку авторів моделі, є інструментом підтримки стійкості підприємства та встановлення довготривалих взаємовідносин між роботодавцем та працівниками.

А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт у своєму дослідженні запропонували використовувати для ідентифікації бранда роботодавця шість взаємопов'язаних блоків: потреби цільової аудиторії; диференціація ЦПС (ціннісної пропозиції співробітнику); стратегія управління персоналом; узгодженість бранда; комунікації бранда роботодавця; вимірювання бранда роботодавця. Запропоновані авторами структурні

блоки бренду роботодавця інтегровані в прогностичну модель бренду роботодавця, яка дозволяє прогнозувати залучення та утримання талановитих співробітників. Модель представлена на рис. 9.

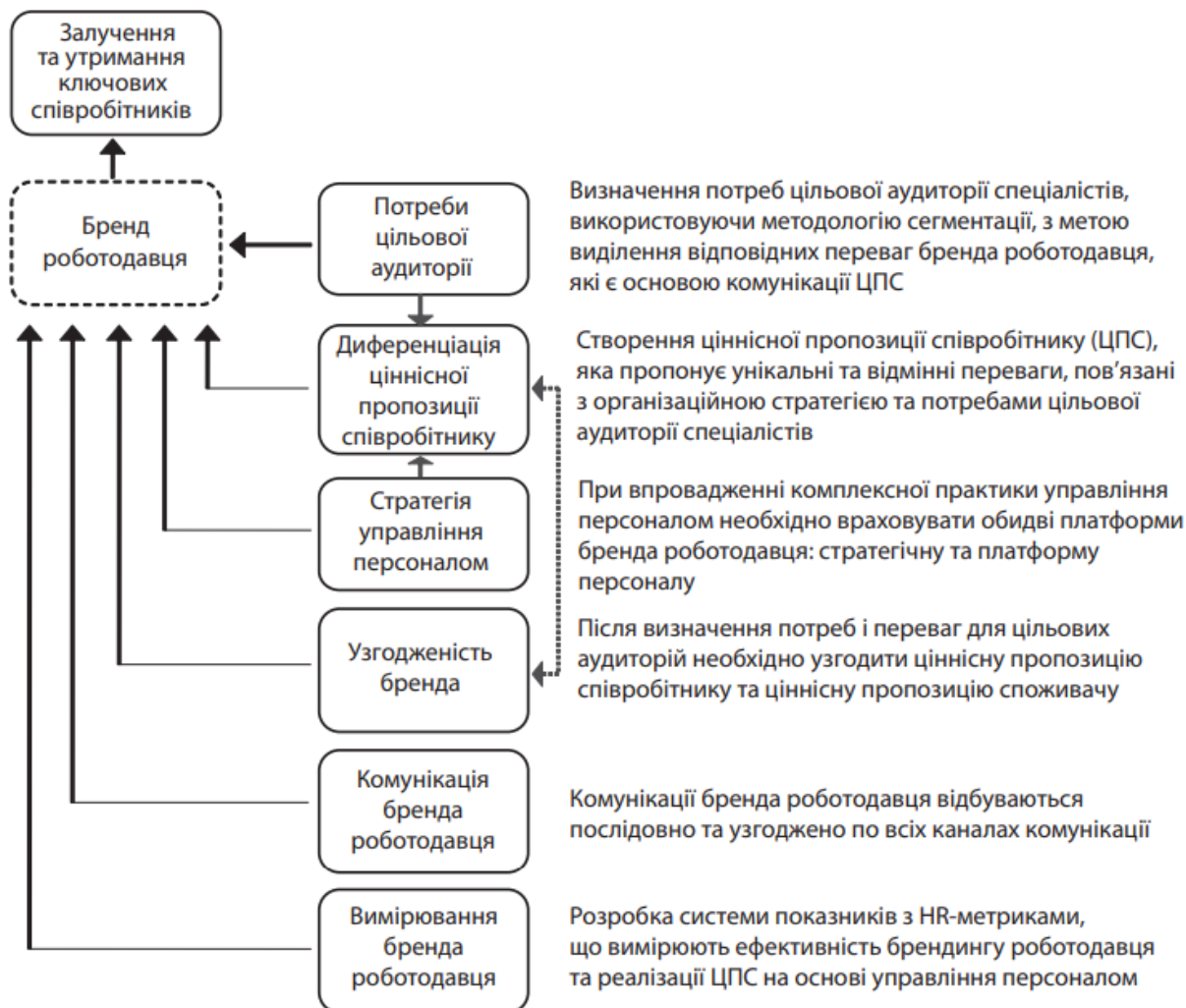


Рис. 9. Прогностична модель бренду роботодавця [22]

Дана модель використовується як інструмент операційного управління. Керівники та HR-менеджери можуть використовувати модель для прийняття управлінських рішень щодо ефективного залучення та утримання ключових співробітників, що, у кінцевому рахунку, впливає на загальну ефективність бізнесу.

Як бачимо, аналізовані моделі формування бренду роботодавця відображають той факт, що при формуванні платформи бренду роботодавця

необхідно орієнтуватись не тільки на матеріальні фактори, а на створення довготривалих зв'язків, позитивних вражень, стимулювання почуття задоволеності роботою, пошуку емоційної основи в емоційному світі працівника. У табл. 2 наведено узагальнену характеристику моделей бренда роботодавця.

Таблиця 2

## Узагальнена характеристика моделей бренда роботодавця

Назва моделі, автор	Характеристика	Складові
1	2	3
Піраміда бренда роботодавця за П. Бурке	Модель представлена у вигляді піраміди, яка складається з п'яти елементів. Піраміда дозволяє одночасно реалізувати процес побудови бренда роботодавця шляхом поступового визначення складових знизу вгору	Атрибути, функціональні вигоди, емоційні вигоди, цінності, персоналізація
HR-брендинг як процес, Р. Мансуров	Модель поєднує внутрішню (процеси, їх ефективність та результативність) та зовнішню (інформація про компанію на ринку праці) складову бренду роботодавця. Бренд роботодавця визначається як комплексу цілеспрямованих заходів щодо формування позитивного іміджу роботодавця з метою постійного залучення й утримання кращих фахівців у своїй галузі.	Внутрішні процеси: пошук кандидата, оцінка кандидата, прийом на роботу, адаптація, розвиток співробітника, звільнення. Зовнішні процеси, ринок праці
4D площина бренду роботодавця, Т. Гед	бренд роботодавця розглядається, як площина, що має чотири HR виміри: функціональний, соціальний, ментальний та духовний. Розвиток усіх чотирьох вимірів бренду забезпечує його унікальне місце у свідомості наявних і потенційних працівників і силу прихильності працівників до бренду	Функціональний HR вимір, соціальний HR вимір, ментальний HR вимір, духовний HR вимір



Продовження табл. 2

1	2	3
Концептуальна модель розуміння бренду роботодавця, К. Бахаус та С. Тікоо	Модель містить два основних активи – асоціації бренду і лояльності до бренду. Модель відрізняється тим, що окрім інструментів формування бренду роботодавця, наведені результати побудови бренду роботодавця, які виражені у залученні працівників та продуктивності праці. Автори намагались побудувати модель, яка б включала побудову внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.	Організаційна ідентичність, організаційна культура, асоціації бренду роботодавця, лояльність до бренду роботодавця, імідж роботодавця, залучення працівників, продуктивність праці
Модель еко-системи бренду роботодавця, Б. Мінчінгтон	Модель найбільш повна, містить у собі інструменти побудови бренду роботодавця, зовнішні тенденції та фактори впливу на бренд роботодавця	Бренд роботодавця має шість основних складових: основні інструменти, цінності, капітал, життєвий цикл працівника, галузь промисловості, вплив глобальних трендів. Кожна складова має додаткові під-складові, які формують загальну екосистему бренду роботодавця
Модель капіталу бренду роботодавця, Б. Мінчінгтон	Модель створена на основі концепції капіталу бренду Д. Аакера. Капітал бренду є стратегічним активом, який може використовуватись, як конкурентна перевага у здатності компанії залучати та утримувати кваліфікованих працівників.	Капітал бренду роботодавця; обізнаність про бренд роботодавця; сприйняття досвіду роботи в компанії; асоціації бренду роботодавця; лояльність до бренду роботодавця

Закінчення табл. 2

1	2	3
Модель бренду роботодавця, компанія Universum	Відповідно до даної моделі бренд роботодавця є поєднанням профілю, ідентичності та іміджу роботодавця. Відповідно, відображає розуміння ким компанія хоче бути, ким компанія є насправді та як компанію сприймають цільові аудиторії працівників	Ідентичність бренду роботодавця; профіль бренду роботодавця; імідж бренду роботодавця
Модель бренду роботодавця, Х. Аггерхолм, С. Андерсен, К. Томсен.	Бренд роботодавця формується під впливом взаємодії трьох основних складових – брендингу, корпоративної соціальної відповідальності та менеджменту персоналу	Стратегія та політика брендингу; цінності; стійкі відносини між роботодавцем та працівником; брендинг; корпоративна соціальна відповідальність; менеджмент персоналу
Прогностична модель бренду роботодавця, А. Ботха, М. Буссін та Л. Свардт	Запропоновані авторами будівельні блоки бренду роботодавця інтегровані в прогностичну модель бренду роботодавця, яка дозволяє прогнозувати залучення і утримання талановитих співробітників. Автори пропонують використовувати дану модель в якості інструменту операційного управління	Шість блоків: потреби цільової аудиторії; диференціація ціннісної пропозиції співробітнику; стратегія управління персоналом; узгодженість бренду; комунікації бренду роботодавця; вимірювання бренду роботодавця

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи вищеописані моделі формування бренду роботодавця, необхідно сказати, що кожна з них має свої переваги та недоліки. На мою думку, для створення сильного та привабливого бренду роботодавця жодна з розглянутих моделей не може бути використана без

доопрацювання та адаптації. Окрім окреслених складових в кожній з моделей, при формуванні бренда необхідно враховувати багато додаткових факторів привабливості та інструментів формування, які відрізняються для кожної окремої цільової аудиторії. Процес побудови бренда роботодавця передбачає послідовне використання моделей бренда роботодавця. У цьому розділі наведено класифікацію та надано стисло характеристику різних моделей бренду роботодавця.

Виходячи зі здійсненого аналізу моделей HR-брендингу роботодавця загалом можна стверджувати, що існує незайнята теоретична ніша і потреба в розробці нового виду моделі бренда роботодавця, алгоритм якої буде враховувати і систематизувати всі необхідні види робіт. Така модель буде націлена на якісне ведення процесів бренду роботодавця, а також на формування привабливого образу роботодавця із врахуванням специфіки і особливостей певних сегментів спеціалістів на ринку праці.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДИНГУ ТОВ «ПАКСВІТ»**

### **2.1. Оцінка впливу бренду роботодавця на основні показники діяльності підприємства на ринку**

Компанія ТОВ «ПАКСВІТ» представлена на ринку логістичних послуг з 2014 року у м. Київ надаючи своїм клієнтам повний спектр поліграфічних послуг та послуг оптової торгівлі різними товарами.

Клієнтами ТОВ «ПАКСВІТ» є багато великих українських підприємств.

Компанія ТОВ «ПАКСВІТ» надає якісні поліграфічні послуги, в тому числі виготовлення друкарських форм, оптова торгівля товарами господарського призначення, постійно підвищуючи рівень обслуговування. За час співпраці з різними українськими підприємствами компанія ТОВ «ПАКСВІТ» накопичила достатній технологічний досвід роботи з різними торговельними мережами України.

Основними видами діяльності компанії згідно з КВЕД є наступні : основний : 46.90 – неспеціалізована торгівля ; інші : 18.13 – виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг ; 46.18 – діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами ; 46.49 – оптова торгівля іншими товарами господарського призначення ; 58.19 – інші види видавничої діяльності ; 68.20 – надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Товариство є юридичною особою. воно не відповідає за зобов'язання учасника. Учасник відповідає за зобов'язаннями Товариства тільки у межах своєї частки. Особиста відповідальність учасника за зобов'язаннями Товариства виключається.

Так як ТОВ «ПАКСВІТ» займається не тільки діяльністю пов'язаною з неспеціалізованою торгівлею, також серед послуг які надає ТОВ

«ПАКСВІТ» є саме такі : видання книг, брошур, буклетів, словників, енциклопедій, атласів, карт і діаграм; видання газет, журналів і періодичних видань, каталогів та інших видів друкованих видань, а також видання програмних продуктів. Видавнича діяльність включає придбання авторських прав на зміст (інформаційні продукти) та їх публікацію шляхом відтворення та поширення у різних формах (друкованій, електронній або аудіоформі, в мережі Інтернет, у вигляді мультимедійних продуктів тощо), крім виробництва кіно- та відеофільмів.

Організаційна структура ТОВ «ПАКСВІТ» показана на рисунку 2.1

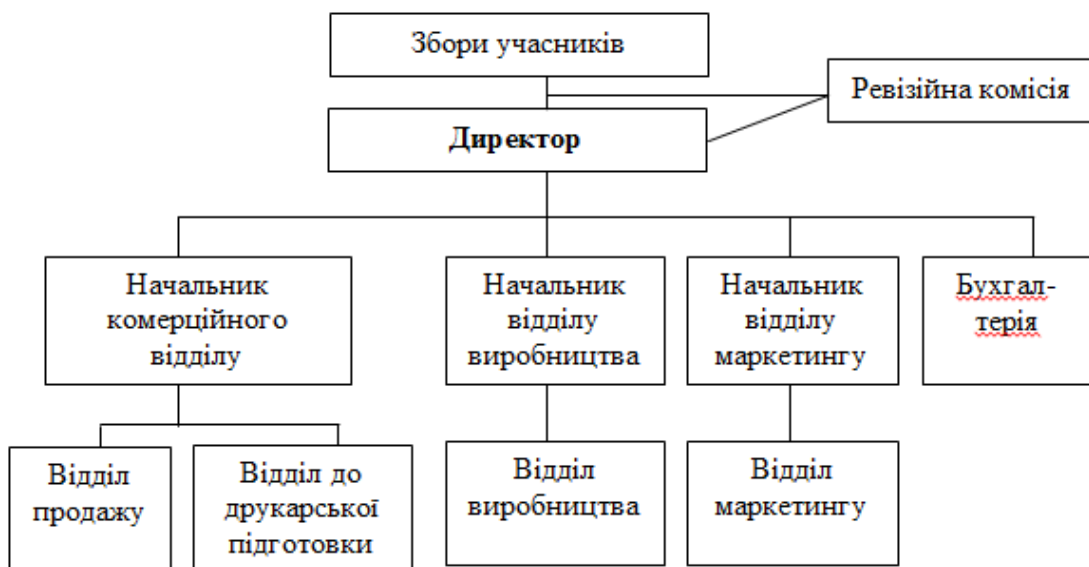


Рис. 2.1. Організаційна структура управління

Отже ми бачимо, що директор може наймати працівників і за власним рішенням також наділяти їх владою. Але це влада іншого рівня. Вони підпорядковуються йому і реалізують свої повноваження, які не виходять за межі його повноважень.

Головною метою діяльності підприємства ТОВ «ПАКСВІТ» є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у друкованій продукції, товарах і послугах, які надаються та виробляються підприємством.

Основні клієнти – це редакції, рекламні агентства, органи влади, торговельні організації, підприємства та фірми.

Поліграфічна галузь, до якої належить підприємство, є важливим сектором економіки України. На її розвиток впливають економічні зв'язки – зовнішня торгівля та прямі іноземні інвестиції. Основою поліграфічної галузі залишаються морально і фізично застарілі технології та обладнання. Досліджуване підприємство також має такі проблеми, але по мірі можливостей намагається виправити існуюче становище. Підприємство співпрацює з постачальниками поліграфічних матеріалів, необхідних для виготовлення друкарської продукції.

Внутрішній потенціал підприємства – це всі види його ресурсів, що забезпечують операційну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства, як самостійного суб'єкта господарювання.

Фінансово – економічні показники – це результат діяльності суб'єкта господарської діяльності. А господарська діяльність починається із надання послуг чи виготовлення продукції. Отже, проаналізуємо асортимент продукції, що виготовляється в ньому.

За даними рис. 2.2 найбільшу частку у виробництві продукції займають рекламна продукція (40,75%) - буклети, брошури, листівки, плакати та ділова поліграфія (21,33%).

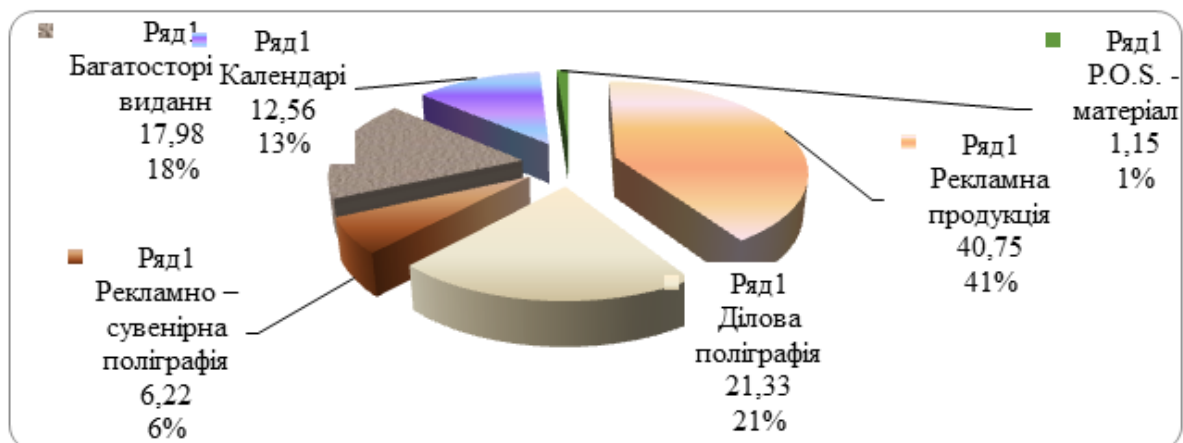


Рис. 2.2. Структура асортименту продукції ТОВ «ПАКСВІТ» в 2021 році

Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва поступово зростають, що позитивно позначається на фінансових показниках діяльності підприємства. Обсяг виробництва рекламної продукції поступово зростає. Найбільше збільшилось виробництво багато сторінкових видань ( брошури, каталоги, книги, періодика).

Значну частку серед загального обсягу виготовлення продукції займає також ділова поліграфічна продукція.

Для аналізу економічного потенціалу підприємства та розрахунку ряду показників ефективності його формування та реалізації було використано дані балансу та фінансової звітності підприємства.

Проведене нами дослідження свідчить, що ТОВ «ПАКСВІТ» не має орендованих основних засобів та основних засобів невиробничого призначення. Основні засоби підприємства на 100% складаються з устаткування виробничого призначення, а саме: будівлі та споруди; машини та обладнання; транспортні засоби тощо.

Для оцінювання динаміки економічних показників підприємства дані було взято три роки його функціонування на ринку: 2018, 2019, 2020 рр.

Основні показники діяльності товариства, а також їх динаміка подані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

№ пор	Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, +/-			
		2018	2019	2020	абсолютне		відносне, %	
					2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.	2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	3774,7	5043,5	5826,3	1268,8	782,8	33,6	15,5
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	2214,2	2873,9	3303,9	659,7	430	29,8	15,0
3	Валовий прибуток (збиток)	1560,5	2169,6	2522,3	609,1	352,7	39,0	16,3
4	Рентабельність продажу, %	12,38	13,64	13,85	1,26	0,21	10,2	1,6
5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	800,8	1179,2	1383,4	378,4	204,2	47,3	17,3
6	Податок на прибуток	240,2	353,8	415,0	113,6	61,2	47,3	17,3
7	Чистий прибуток (збиток)	560,6	825,4	968,4	264,8	143	47,2	17,3

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом трьох років на ТОВ «ПАКСВІТ» спостерігається коливання розміру доходу від реалізації товарів, у 2020 році його обсяг зріс на 33,6%, порівняно із 2019 роком, а в 2019 році дохід ще збільшився на 15,5%, порівняно із 2018 роком.

Підвищення доходу від реалізації товарів, робіт і послуг та чистого доходу на підприємстві відбувалося через покращення завантаженості устаткування підприємства у 2019 – 2020 рр.. Це також підтверджує і обсяг собівартості продукції – на 49,2 % у 2020 році, порівняно із 2018 роком.

ТОВ «ПАКСВІТ» протягом аналізованого періоду є прибутковим підприємством, про що свідчить зростання обсягу чистого прибутку на 47,2 % в 2019 році та 17,3% в 2020 році. Відповідно, зростає рівень рентабельності продажу, з 12,4% у 2018 році до 13,85% у 2020 році, що позитивно характеризує стан управління фінансовими справами на підприємстві.

Наступним етапом є дослідження ефективності використання основних фондів, яка наведена у табл. 2.4 – за допомогою розрахунку таких показників як фондоддача, фондомісткість та фондоозброєність.

Таблиця 2.4

## Показники ефективності використання основних фондів підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
Фондовіддача	2,43	6,11	5,15	3,68	-0,96
Фондомісткість товарообороту	0,41	0,16	0,19	-0,25	0,03
Фондоозброєність	39,24	34,18	37,18	-5,06	3,01

Наступним кроком дослідження є аналіз динаміки операційних витрат підприємства – обсяг яких також суттєво зростає протягом досліджуваного періоду – майже вдвічі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Динаміка операційних витрат ТОВ «ПАКСВІТ» в 2018-2020 рр.

Показники	Роки, <u>тис.грн.</u>			Відхилення (+, -)			
	2018	2019	2020	<u>абсолютне, тис.грн</u>		відносне, %	
				2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.	2019 р./ 2018 р.	2020 р./ 2019 р.
Матеріальні затрати	1760,0	2333,9	2662,9	573,9	329,0	32,61	14,10
Витрати на оплату праці	345,2	454,9	539,8	109,7	84,9	31,78	18,66
Відрахування на соціальні заходи	60,9	80,5	98,8	19,6	18,3	32,18	22,73
Амортизація	12,1	19,4	25,1	7,3	5,7	60,33	29,38
Інші операційні витрати	782,9	959,4	1103,5	176,5	144,1	22,54	15,02
Разом	2961,1	3848,1	4430,1	887,0	582,0	29,96	15,12

Щоб проаналізувати обсяг і структуру поточних витрат підприємства, ми використали дані фінансової звітності підприємства. Слід зазначити, що протягом періоду, що аналізується, обсяг операційних витрат постійно змінюється. Так, у 2019 році він склав 3848,1 тис. грн., у наступному періоді – збільшився на 15,02%.

Керівництву ТОВ «ПАКСВІТ» необхідно систематично, детально і якісно аналізувати в динаміці оціночні абсолютні і відносні показники (коефіцієнти), що характеризують фінансовий стан підприємства.



Отже, в 2018 – 2020 рр.. діяльність ТОВ «ПАКСВІТ» є прибутковою, що позитивно характеризує можливості його подальшого економічного розвитку. Згідно з проведеними розрахунками, найкращі показники розвитку підприємства були у 2020 році. В 2018 та 2019 роках підприємство також залишається прибутковим і рентабельним, майже не залежним від кредиторів і інвесторів, що свідчить про успішність та ефективність його діяльності.

## 2.2. Діагностика факторів та результативності формування бренду роботодавця

Процес формування бренду роботодавця компанії ТОВ «ПАКСВІТ» здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 2.1.1).

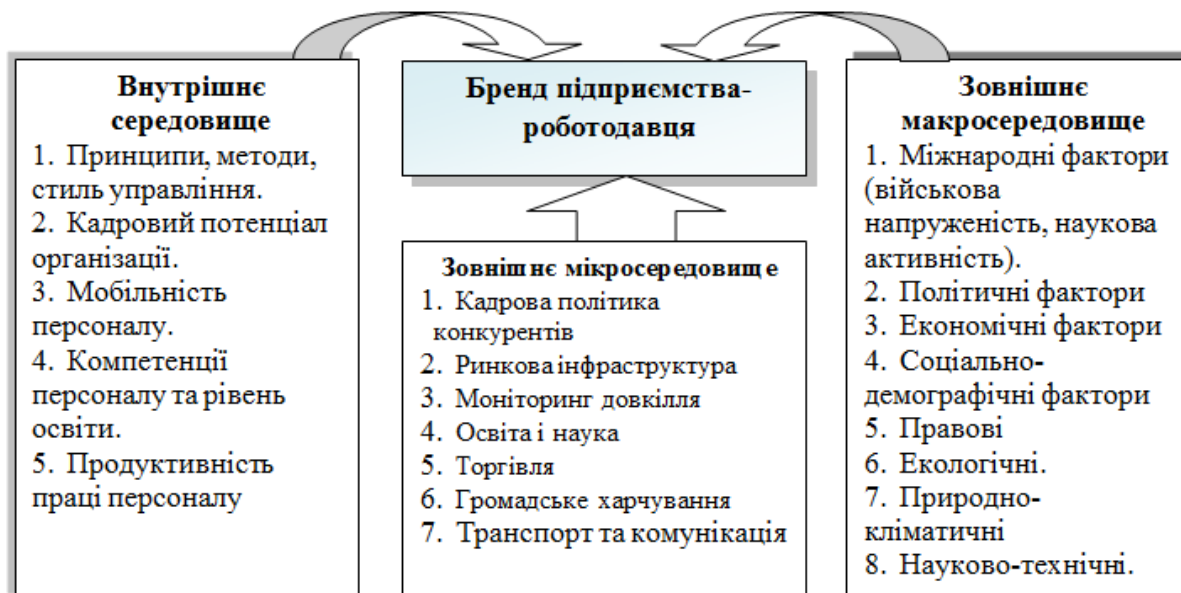


Рис. 2.1.1. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування бренду роботодавця компанії ТОВ «ПАКСВІТ»

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДИНГУ ТОВ «ПАКСВІТ»**

### **3.1. Розробка проекту вдосконалення бренду роботодавця**

Удосконалення HR-бренду – це довготривалий творчий процес, який передбачає глибинний аналіз наявної в компанії ситуації, розробку ідеології бренду, стратегію його просування, реалізацію ціннісної пропозиції та багато інших інструментів, за допомогою яких формується необхідний образ.

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

Маркетингові персонал-технології є дієвим інструментом в управлінні персоналом, який допомагає організації не тільки формувати імідж привабливого роботодавця на рику праці, а і значно підвищити лояльність і продуктивність його найманих працівників в конкретних умовах бізнес-середовища в інтересах суб'єкта господарювання.

Для того, щоб удосконалити HR-бренд підприємства я пропоную , з метою підвищення мотивації працівників, запропонувати їм навчальні програми по вдосконаленню професійних знань та навичок, з подальшим їх просуванням по кар'єрній драбині.

Виходячи з цілей підвищення кваліфікації персоналу, можна визначити основне його значення як для підприємства, так і для самих працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Значення підвищення кваліфікації для працівників підприємства  
підрозділах ТОВ «ПАКСВІТ»

Для підприємства	Для працівників
Адаптивність персоналу	Підвищення заробітної плати
Зменшення плинності кадрів	Можливість кар'єрного зростання
Залучення більш кваліфікованих	Впевненість у собі, підвищення самооцінки
Можливість використання новітньої технології	Задоволеність своєю працею
Підвищення якості продукції	Впевненість у майбутньому
Можливість освоєння нових напрямів діяльності	Розширення кола спілкування
Відданість працівників підприємству і його цілям	Сприяння загальному інтелектуальному розвитку

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій;
- просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Програма кар'єрного зростання персоналу на ТОВ «ПАКСВІТ» передбачає реалізацію наступних заходів:

- давати персоналу всю інформацію про вакантні місця, необхідну кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
- вказувати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- допомагати працівникам встановлювати цілі кар'єри;
- заохочувати осмислений діалог між працівниками та їхніми керівниками про цілі кар'єри.

Програма розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинна: регулярно пропонуватися; бути відкритою для всіх працівників;

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві ТОВ «ПАКСВІТ».

Найважливішим завданням служби персоналу ТОВ «ПАКСВІТ» як координуючого центра за даним напрямом діяльності має бути раціональне визначення пріоритетів її практичної реалізації. Питання стратегії за будь-якими напрямками менеджменту знаходяться у винятковій компетенції вищих органів управління. Планування трудової кар'єри фахівців і керівників в організації має полягати у визначенні цілей розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншого – послідовне зайняття ним посад, досвід роботи на яких необхідний для виконання трудових обов'язків на новому, більш відповідальному місці.

Дуже важливим для покращення роботи кадрової служби ТОВ «ПАКСВІТ» є співпраця з менеджерами інших підрозділів. План заходів служби управління включає (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

План заходів служби управління персоналом ТОВ «ПАКСВІТ» на  
2020 рік

№	Заходи	Період часу
1	Надання порад і консультацій начальникам відділів і вирішенням проблем зі співробітниками;	1-2 рази на тиждень
2	Доведення до персоналу різних рівнів управління, пов'язаних з трудовими відносинами, загальної філософії, юридичного змісту та стратегії організації;	1-2 рази на тиждень
3	Забезпечення послідовних і зважених відносин з усіма працівниками підприємства;	1 раз на тиждень
4	Здійснення контролю за розглядом скарг;	У разі потреби (скарги) 1,5 год/скарга
5	Координація процедур, пов'язаних з набором персоналу;	У разі потреби 2 год /тиждень

6	Доведення до начальників відділень програм оплати праці;	1 раз у квартал
7	Реєстрація і доведення до всіх працівників програм отримання винагороди;	У разі потреби 1-2 год
8	Зберігання та систематизація кадрової документації;	Щоденно
9	Забезпечення дотримання трудового законодавства;	Щоденно
10	Роз'яснення основних напрямлень і цілей кадрових програм та кадрової політики фірми;	У разі потреби 1-2 год
11	Обговорення з керівництвом практичних питань здійснення цих програм.	1 раз на тиждень

\* вартість визначається, виходячи з досвіду за 2019 рік

Планування професійно-кваліфікаційного просування співробітників ТОВ «ПАКСВІТ» має проводитися на основі типових рішень, які містять раціональні методи й форми підбору кандидатів на просування.

Планування кар'єри значно підвищить мотивацію праці працівників фірми, додасть впевненості в своєму робочому місці та посилить прагнення працівників до підвищення рівня своїх професійних здібностей.

З метою покращення HR – бренду ТОВ «ПАКСВІТ» необхідно запровадити такі заходи:

*1. Розробка системи адаптації персоналу для кожного відділу.*

Що стосується удосконалення системи адаптації персоналу, то було виявлено, що новий персонал повільно адаптується на посаді, продуктивність праці нових працівників нижча, ніж у тих, хто працює понад рік і має значний досвід.

Якщо працівник не справляється самостійно з адаптацією до посади, то велика ймовірність його звільнення через 2–3 місяці після прийому на роботу.

У перші місяці роботи на підприємстві ТОВ «ПАКСВІТ» працівник ще тільки знайомиться з особливостями господарської діяльності

підприємства, з особливостями організації його функцій на посаді. В цей період (період адаптації) продуктивність праці нового працівника набагато нижча за нормативне значення.

Можна зробити припущення, що від рівня ефективності організації адаптації персоналу залежить продуктивність праці персоналу, а також рівень закріплення персоналу, а отже і плинність персоналу. Таким чином, чим краще організований процес адаптації на підприємстві, тим швидше новий працівник виходить на нормативну продуктивність праці, тим нижча ймовірність його звільнення, так і не адаптувавшись до посади.

Також пропонується ввести повноцінний відділ, в якому буде не просто інспектор за кадрів, а й буде найнято менеджера за адаптації, який спільно з керівниками служб буде розробляти програму адаптації для кожного нового найнятого співробітника, контролювати процес адаптації та наставництва та робити звіти відповідно до впроваджених заходів по адаптації співробітника.

## *2. Вдосконалення механізму пошуку нового персоналу*

Розробка нової форми оголошень про вакансії в компанії. Розробка «Вихідної анкети кандидата для відділу кадрів».

Основні завдання заходу: підвищити якість добору спеціалістів; критерії успішності впровадження на етапі планування: збільшення кількості відгуків на вакансії компанії цільових кандидатів; зниження часу на пошук спеціалістів; формування плану проекту: сформувати оновлене стандартне оголошення про вакансію в компанії.

«Вихідна анкета кандидата» буде використовуватися відділом з підбору персоналу. «Вихідна анкета кандидата» дасть змогу оцінити основні причини звільнення кандидатів і вдосконалити процес добору персоналу. Використовуватиметься лише в рамках аналізу причин плинності кадрів в компанії.

Критерії успішності впровадження на етапі планування:

– виявлення основних факторів плинності персоналу під час випробувального терміну;

– зменшення витрат часу на процес добору персоналу, погодження виходу кандидата.

*3. Розробити та впровадити механізм субсидування (покриття компанією витрат) навчання фахівців.*

Програма організації навчання персоналу наведена в табл. 3.3.

Основна роль у розробці документації приділяється економісту, але активну участь у цій роботі повинні брати і лінійні керівники. Директор повинен контролювати весь процес і затверджувати розроблені документи.

Крім того, завдання директора донести до керівників всіх рівнів важливість проведених заходів і необхідність серйозного відношення до них. Етап розробки і затвердження внутрішньої документації розрахований на строк 3–3,5 місяці.

Проект спрямований на підвищення ефективності системи адаптації припускає річне планування навчання. Конкретний термін, на який будуть розроблені перші плани і бюджет залежить від періоду, витраченого на організаційні заходи, і встановлення звітної дати для системи навчання (з 1-го січня або з 1-го липня).

Виконавці функцій визначені, виходячи зі схеми взаємодії відділів і посадових інструкцій співробітників. Функції відповідають змісту етапів, наведених у плані-графіку.

Таблиця 3.3

Програма організації навчання персоналу із метою скорочення плинності персоналу із використанням механізму субсидування в ТОВ «ПАКСВІТ»

Найменування операцій	Виконавці	Необхідна інформація
розробка та контроль дотримання політики субсидування навчання	Директор	Політика субсидування навчання
надання списків співробітників, представлених на навчання відповідно до політики субсидування	Бухгалтер	інструкція
проведення аналізу вартості тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	Бухгалтер	інструкція
аналіз потреби в навчанні	Бухгалтер	інструкція
розробка і контроль плану з навчання	Бухгалтер	інструкція
оформлення заявки на навчання	Керівники служб, співробітники	інструкція
надання даних за семінарами, що цікавлять співробітників	Бухгалтер	наказ
розробка і контроль бюджету на навчання	Економіст, керівники служб	наказ
облік договорів на навчання	Бухгалтер	інструкція
ведення бази з обліку проходження навчання	Бухгалтер	інструкція
підготовка і затвердження бюджету і плану з навчання	Економіст, начальники відділів	інструкція

Далі запропонуємо комунікаційні заходи щодо підвищення бренду роботодавця ТОВ «ПАКСВІТ». Існують дві цільові аудиторії HR-бренду – зовнішня і внутрішня, на які доцільно спрямувати зусилля комунікаційної стратегії:

Внутрішня ЦА – співробітники ТОВ «ПАКСВІТ».

Зовнішня ЦА – потенційні співробітники: кваліфіковані фахівці, студенти, ЗМІ, рекрутингові агентства.



У ході проведеного дослідження ТОВ «ПАКСВІТ» були виявлені проблеми, для усунення яких визначимо наступні цілі та завдання:

### Напрямки вирішення проблем компанії ТОВ «ПАКСВІТ»

Цільова аудиторія (внутрішня) працівники		
1	2	3
Незадоволеність режимом роботи.	Підвищити рівень задоволеності режимом роботи.	Розробити комплекс заходів щодо підвищення продуктивності і рівня мотивації співробітників.
Недостатній рівень інформованості про програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.	Підвищити рівень інформованості співробітників про існуючі програми навчання і підвищення кваліфікації.	Розробити комплекс заходів з інформування співробітників про існуючі програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.
Цільова аудиторія (зовнішня) працівники		
Міф, що в компанії не існує кар'єрного росту для співробітників	Розвіяти міф, що в компанії не існує кар'єрного росту для співробітників	Розробити комплекс заходів з інформування цільової аудиторії про політику щодо просування персоналу: - визначити канали взаємодії з цільовою аудиторією - визначити форму контенту - вибрати інструменти залучення аудиторії
Недостатній рівень інформованості цільової аудиторії «потенційні співробітники» про існування компанії.	Підвищити рівень інформованості потенційних співробітників про існування компанії	Розробити комплекс заходів з інформування цільової аудиторії про існування і діяльності компанії: - визначити канали взаємодії з цільовою аудиторією - визначити форму контенту - вибрати інструменти залучення аудиторії - підвищити кількість вхідних резюме на 40%.
Наявність негативних відгуків про компанію на сайтах відгуків про роботодавця.	Зменшити кількість негативних відгуків.	Розробити план комунікацій з колишніми співробітниками.

Згідно з етапами HR-брендингу, перш ніж приступати до розробки комунікаційної стратегії формування HR-бренду, необхідно сформулювати ціннісну пропозицію роботодавця.

У відповідності зі структурою, описаною в теоретичній частині даної роботи, а також проведених досліджень, ціннісні пропозиції ТОВ «ПАКСВІТ» буде сформульовано таким чином:

1) Компанія – ми найбільша компанія, що лідирує в своїй галузі, одні з найкращих роботодавців в Україні.

2) Люди – наша найбільша цінність, згуртована команда висококласних фахівців.

3) Можливості – ми пропонуємо участь в різноманітних програмах навчання і розвитку, і гарантуємо кар'єрний ріст власних співробітників.

4) Винагороди – ми дорожимо думкою і внеском кожного співробітника і гарантуємо ринкову заробітну плату, системи матеріальної і нематеріальної компенсації.

На підставі вивчення потреб співробітників і можливості самої компанії було прийнято рішення покласти в основу позиціонування унікальну характеристику компанії.

Дані факти характеризують компанію як надійного роботодавця, який пропонує масу можливостей для вибору, а також застосування своїх професійних навичок.

Раніше були визначені цільові аудиторії, окреслено проблему, мету і завдання, а також розроблено платформу HR-бренду компанії ТОВ «ПАКСВІТ». Далі необхідно приступити до формулювання стратегій і визначення тактик по формуванню бренду роботодавця.

Необхідно починати з внутрішньої аудиторії існуючих співробітників компанії, оскільки, внутрішній HR-бренд є основою для формування зовнішнього.

Під час аналізу були виявлені 4 проблеми, які стосуються цільової аудиторії «існуючі співробітники».

Перша проблема полягає в незадоволеності режимом роботи. Відповідно була поставлена мета – підвищити рівень задоволеності режимом роботи.

Оскільки дана проблема безпосередньо пов'язана з браком кваліфікованого персоналу, то для підвищення рівня задоволеності співробітників режимом роботи будуть використані наступні стратегії: Інформування співробітників компанії про розробку та впровадження комплексу заходів щодо залучення нових співробітників:

Тактика:

1) Необхідно включити в структуру корпоративного порталу інформаційний, комунікаційний розділи:

– інформаційний розділ повинен містити новини компанії, оголошення, опитування, інформацію про програми навчання, інформацію про співробітників;

– розділ комунікацій повинен включати блоги, ідеї, особисті оголошення.

2) Підвищення продуктивності і рівня мотивації співробітників:

– запустити гру для співробітників на корпоративному порталі. Через портал будуть розподілені певні завдання для відділів – підготувати пропозицію для покращення виробничого процесу тощо. Відділи виберуть назву і девіз своєї команди. За результатами виконання завдання будуть проставлятися бали поруч з назвою команди на порталі, і команді-переможцю будуть видаватися бонуси. По завершенні гри – тим, хто виконає завдання, будуть вручені призи – додаткові дні оплачуваної відпустки, похід в спа з сім'єю, квитки в кіно або театр;

– підготувати серію відео «Ми – компанія «ПАКСВІТ», що складається з низки відеороликів, що демонструють командний дух і

культуру відносин, поширеність компанії на території України, важливість і цінність внеску кожного співробітника в діяльність компанії. Провести показ для співробітників на корпоративному заході, присвяченому Дню народження компанії.

Другою проблемою, виявленою в ході дослідження, є недостатній рівень інформованості про програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Відповідно, метою буде підвищення інформованості.

Для досягнення поставленої мети була запропонована наступна стратегія: Інформувати співробітників про програми навчання і розвитку персоналу.

Тактики:

- створити додаткові можливості для підвищення кваліфікації співробітників і поширити інформацію через корпоративний портал;

- спеціальний захід – провести серію майстер-класів, де фахівці компанії зможуть поділитися досвідом у вирішенні складних завдань. Вести трансляцію даних майстер-класів для співробітників всіх відділів компанії.

Третьою проблемою, виявленою в ході аналізу ситуації, є недостатній рівень інформованості цільової аудиторії «потенційні співробітники» про існування компанії на регіональних рівнях. Відповідно, метою є підвищити рівень інформованості потенційних співробітників про існування компанії.

Для досягнення поставленої мети були запропонована наступна стратегія: Інформування цільової аудиторії про існування компанії, спонукаючи надіслати резюме.

Тактики:

- 1) Робота з Job-сайтом.

додати до опису компанії її ціннісну пропозицію для потенційних співробітників, додати посилання на соціальні мережі і канал в Telegram.

- 2) Залучення хедхантингового агентства.

### 3) Робота з сайтом компанії:

- доопрацювати текст опису компанії з акцентом на УТП;
- приділяти увагу сторінці «Кар'єра», транслювати в даному розділі ціннісну пропозицію роботодавця. Опублікувати інформацію про відкриті вакансії. Розробити додаток в доповненої реальності (AR). Додати функцію відтворення в доповненої реальності (AR), де кандидат, направляючи камеру телефону на назву вакансії, зможе побачити робоче місце, познайомитися з потенційними колегами та керівником. Запропонувати користувачам завантажити додаток з функцією відтворення AR, щоб переглядати вакансії;

- створити розділ «Особа компанії», де розміщувати фотографії співробітників компанії з описом їх кар'єрних історій, з акцентом на високий рівень їх задоволеності роботою в компанії;

- додати посилання на сторінки ПрАТ «Філіп Морріс Україна» в соціальних мережах і месенджері.

4) Розміщення тематичних статей та інформації в популярних серед цільових аудиторій ЗМІ.

### 5) Робота з соціальними мережами, месенджерами.

- постійне оновлення сторінки в Facebook, де публікуватимуться останні новини компанії. Використовувати техніки сторітеллінга – публікувати історії успіху співробітників, розповідати про інновації, здійснені компанією, про найбільш значущі проекти, в яких брала участь компанія. За допомогою даного каналу, можна запустити іронічні вірусні відео, спрямовані на зовнішню цільову аудиторію. Як концепцію ролика можна використовувати реальну ситуацію, яка відбувається в реальному робочому процесі. Дане відео може містити логотип компанії.

- створення каналу в Telegram – тут також можна транслювати новини компанії, приводити унікальну статистику досвіду, спілкуватися на формальні та неформальні теми з цільовими аудиторіями.

Четвертою проблемою, виявленою в ході аналізу ситуації, є міф, що в компанії не існує кар'єрного росту для співробітників, тобто формально він є, але насправді це міф. Відповідно метою є розвіяти міф, що в компанії не існує кар'єрного росту для співробітників.

Для досягнення поставленої мети були запропонована наступна стратегія: Інформування цільової аудиторії про політику компанії в області просування персоналу.

Тактики:

На додаток до вище описаних тактик для вирішення даної проблеми пропоную використовувати такі інструменти:

1) Сайт компанії. Дуже доцільно є розробка та створення концепції сайту для ТОВ «ПАКСВІТ»:

– створити розділ «Блог»; найняти PR-фахівця для ведення блогу від імені співробітника одного з підрозділів і взаємодії з аудиторією, публікувати тематичні статті, кар'єрні історії, розміщувати фото і відео матеріали, фото-звіти про проведені заходи компанії. Відкрити можливість коментування користувачам сайту;

– створити розділ «Особи компанії», де розміщувати фотографії співробітників компанії з описом їх кар'єрних історій, з акцентом на високий рівень їх задоволеності роботою в компанії.

2) Розміщення тематичних статей та інформації в популярних у цільових аудиторій ЗМІ:

– розміщення анонімного інтерв'ю в рубриці «Як все влаштовано», де мова буде про обстановку компанії, культурі взаємин в колективі і політиці просування співробітників, розміщені фотографії.

Також цікавою буде наступна стратегія: Розробити план комунікації зі звільненими співробітниками.

Тактика:

Проведення вихідного інтерв'ю зі звільненими співробітниками. З'ясувати не тільки причини звільнення, але і дізнатися думку співробітника за тією атмосферою в компанії і його структурному підрозділі. Дуже важливо цивілізовано попрощатися з ним, залишивши приємне враження, а також дізнатися можливість співпраці в подальшому, через деякий час. Результати даних інтерв'ю слід використовувати для виявлення причин звільнення співробітників, а відповідно, вносити коригування в розроблену стратегію.

Отже, сутність механізму побудови та ефективного управління HR-брендом організації полягає в необхідності пошуку компромісу між вимогами і потребами компанії та її найманими працівниками (зокрема, в системі співвідношень «роботодавець – працівник» та «працівник – працівник»). Компанія повинна мати можливість задовольнити потреби у висококваліфікованому і високо-компетентному персоналі, спроможному досягти поставлених цілей, забезпечивши компанії міцні позиції на ринку праці і сформувавши бажану поведінку для ефективного функціонування на ринку.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності функціонування бренду роботодавця.**

