МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Соціально-гуманітарний факультет

Спирц Валентин Сергійович

Роль служби персоналу у формуванні позитивного HR-бренду.

"спеціальність: 015 - Професійна освіта

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПОУПм-21

В. С. Спирц

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ |  |
| * 1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві | 6 |
| * 1. Формування позитивного іміджу організації: теоретичний аспект | 17 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ |  |
| 2.1. Аналіз системи управління персоналом підприємства | 30 |
| 2.2. Сучасний стан HR-бренду підприємства | 38 |
| Висновки до 2 розділу | 47 |
| РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО HR-БРЕНДУ |  |
| 3.1. Особливості розвитку HR-бренду в організації | 49 |
| 3.2. Шляхи підвищення ролі служби управління персоналом у формуванні позитивного HR-бренду | 55 |
| Висновки до 3 розділу | 60 |
| ВИСНОВКИ | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Формування механізму управління людськими ресурсами підприємства в сучасному ринковому середовищі зумовлює необхідність використання сучасних методів управління людськими ресурсами в організації, в тому числі на етапі залучення персоналу, що передбачає доцільність використання сучасного брендингу людських ресурсів. ресурсів. інструмент, що дозволяє забезпечити потрібну тенденцію формування та розвитку корпоративної культури.

Модель HR-брендингу як найважливішого елемента управління людськими ресурсами в організації на етапі їх залучення передбачає необхідність створення бренду організації як привабливого роботодавця на основі використання її сил, що забезпечить ефективне коригування. працівників. Розвинутий HR-бренд створить умови для створення довгострокової конкурентної переваги суб’єкта господарювання на ринку праці, підвищить ефективність внутрішнього управління та створить платформу для підвищення прибутковості в динамічному, непередбачуваному зовнішньому середовищі. організація.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідження HR-бредингу здійснюють такі вітчизняні вчені як Балабанова, Л. В., [Балуєва О. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E$), Білорус Т. В., Білорус Т.В., Борщ В. І., Булгакова О. В., Буняк Н. М., Ведерніков М. Д., Ведута Л. Л., Гавриш О. А., Горелкіна С.Б., Даниленко О. А., Довгань Л. Є., Дядик Т. В., Зборовська О. М., Ковалик Д. В., Крейдич І. М, Мельничук Л. С., Мохонько Г.А., Островерхов В. М., Партика І. В., Прохоровська С. А., Салюк А. П., [Сметанюк О. А.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A1%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9E$), Хитра О. В., Шкільняк М. М. та інші. У працях цих вчених окреслено сутність цієї категорії та здійснено аналіз алгоритмів реалізації HR-брендингу на практиці. Проте потребує ґрунтовнішого дослідження напрями підвищення HR-брендингу через підвищення ефективності діяльності HR-менеджера та служби управління персоналом в цілому.

**Метою кваліфікаційної роботи** є вироблення конкретних пропозицій підвищення ролі служби управління персоналом у формуванні HR-бренду підприємства.

Для досягнення мети були поставленні та вирішенні наступні завдвання:

* дослідити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
* з’ясувати теоретичні аспекти формування позитивного іміджу організації;
* проаналізувати сучасний стан HR-бренду підприємства;
* сформулювати особливості розвитку HR-бренду в організації;
* окреслити шляхи підвищення позитивного HR-бренду підприємства.

**Об'єктом** **дослідження** є система управління персоналом ПП «ГАЛИЧ-БУД».

**Предметом** **дослідження** є формування позитивного HR-бренду ПП «ГАЛИЧ-БУД».

**Методи дослідження** Методологічною основою кваліфікаційної роботи стали основні принципи діалектики, індукції та дедукції, які дозволяють виявити основні характеристики явищ і процесів у їх взаємозв’язку, визначити ключові тенденції їх становлення та розвитку в сучасній економіці.

Дослідження ґрунтується на використанні теорії системного аналізу, економічного аналізу, загальнонаукових методів пізнання, структурно-функціонального, структурно-логічного моделювання.

**Наукова новизна кваліфікаційної роботи** полягає у наступному:

* досліджено теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
* з’ясовано теоретичні аспекти формування позитивного іміджу організації;
* проаналізований сучасний стан HR-бренду підприємства;
* визначено особливості розвитку HR-бренду в організації;
* окреслено шляхи підвищення позитивного HR-бренду підприємства.

**Практичне значення роботи.** Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» з метою формування позитивного HR-бренду.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження обговорювалися і отримали позитивну оцінку, а також були опубліковані у збірнику наукових тез кафедри.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складає 72 сторінки, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (62), містить 11 таблиць, 7 рисунків.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

* 1. **Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві**

Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність його управлінського персоналу, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, включаючи розробку філософії, концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні роботи персоналу, розробці оперативного плану роботи з персоналом; проведення кадрового маркетингу; визначення кадрового потенціалу і потреби організації в працівниках певного рівня кваліфікації [22].

Управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій - від допуску до звільнення персоналу:

1) підбору, відбору та прийому персоналу;

2) оцінка бізнесу персоналу при прийомі, атестації, відборі;

3) профорієнтація та трудова адаптація;

4) мотивація трудової діяльності персоналу та її використання;

5) організація праці та дотримання ділової етики;

6) управління конфліктами і стресами;

7) забезпечення безпеки персоналу; управління інноваціями в роботі персоналу;

8) підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;

9) управління діловою кар'єрою та підвищення кваліфікації;

10) управління поведінкою персоналу в організації;

11) управління соціальним розвитком;

12) звільнення особи [56].

Управління персоналом підприємства забезпечує інформаційне, технічне, нормативне, методичне, правове та документальне забезпечення цієї системи управління.

Науково-технічний прогрес в останні десятиліття призвів до серйозних змін у трудовій діяльності. Традиційна технологія поступається місцем гнучким виробничим комплексам, робототехніці, високотехнологічному виробництву на основі комп'ютерних технологій і сучасних засобів зв'язку, біо-і лазерних технологій. Робоче місце, контроль за виробничим процесом самого співробітника (з урахуванням мотивації і управління персоналом) є головною відмінною рисою сучасності. Змінюється і зміст трудової діяльності. Загалом, відпадає роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і підвищується важливість концептуальних навичок.

Сучасне виробництво все частіше вимагає від робітників якостей, які не тільки не сформувалися в умовах витратно-масового виробництва, але і були навмисно зведені до мінімуму, що дозволило спростити робочу силу і знизити собівартість праці.

Однією з відмінних рис сучасного виробництва є його сильна залежність від якості робочої сили, форм її застосування, ступеня залученості в справи організації.

Управління персоналом стає все більш важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Більшість експертів досить широко формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами, підкреслюючи її відмінності: 1) за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу працівників, не мінімізація витрат); 2) на основі контролю (самоконтролю, а не зовнішнього контролю); 3) за бажаною формою організації; (органічна, гнучка форма організації, не централізована бюрократична) і т.д. [2, 19, 22, 46, 55, 56]. При цьому відзначають наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерною особливістю в організації роботи з персоналом в нинішніх умовах є прагнення кадрових служб інтегрувати всі аспекти роботи з людськими ресурсами, всі етапи їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Основним структурним підрозділом з управління персоналом в організації є відділ кадрів, на який покладені функції найму і звільнення персоналу, а також організація навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

Відділи кадрів не є ні методичним, ні інформаційним, ні координаційним центром кадрової роботи. Вони структурно відокремлені від відділів організації праці та заробітної плати, відділів охорони праці та безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, що виконують функції управління персоналом.

Послуги з управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус в професійному плані. Через це вони не виконують ряд завдань з управління персоналом і забезпечення нормальних умов праці. Найважливіше серед них: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин управління; виробничого і соціального управління конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; управління працевлаштуванням; оцінка та відбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреб персоналу; маркетинг персоналу; планування та контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління мотивацією праці; правові питання трудових відносин; психофізіологія. В ринкових умовах вони виходять на перший план і кожне підприємство зацікавлене у їх вирішенні [53].

Поняття управління персоналом – це система теоретичних методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму його реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств, розробка методології управління персоналом, формування системи управління персоналом та розвиток технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом передбачає розгляд персоналу підприємства як об'єкту управління, процес формування поведінки осіб, що відповідають цілям і завданням організації, методам і принципам управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних відносин між менеджерами і фахівцями в процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом передбачає організацію підбору персоналу, відбору, допуску персоналу, його бізнес-оцінку, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою та обслуговуванням та професійне просування, мотивацію та організацію роботи, конфліктне та стрес-менеджмент, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу тощо Це також має включати питання взаємодії між керівництвом. Підприємства з профспілками та службами зайнятості, управління безпекою персоналу [22].

В основі концепції управління персоналом підприємства в даний час є зростаюча роль особистості співробітника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати і направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

З урахуванням особистого чинника при побудові системи управління персоналом організації можна виділити три фактори, які впливають на працівників всередині організації.

Перша – ієрархічна структура підприємства, де основним засобом впливу є взаємозв'язок влади-підпорядкування, тиску на людину зверху за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ.

Другий – культура, тобто спільні цінності, соціальні норми, ставлення поведінки, розроблені суспільством, твердими, групами людей, які регулюють дії особистості, змушують людину вести себе таким чином, а не інакше без явного примусу.

Третій – це ринок, мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, майнових відносин, балансу інтересів продавця і покупця [20].

Ці фактори впливу є досить складними поняттями і на практиці рідко реалізуються окремо. Якому з них надається пріоритет, це поява економічної ситуації на підприємстві.

Нові послуги з управління персоналом створюються, як правило, на основі традиційних послуг: відділу кадрів, відділу організації праці та організації оплати праці, відділу охорони праці та безпеки тощо Завданнями нових служб є реалізація кадрової політики та координація діяльності з управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати спектр своїх функцій і переходити від суто кадрових питань до розвитку систем стимулювання праці, управління професійною промоцією, запобігання конфліктам, вивчення ринку праці тощо.

Звичайно, структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розміром підприємств, особливостями виробленої продукції. У малих і середніх організаціях багато функцій з управління персоналом виконують в основному лінійні менеджери, а у великих – самостійні структурні підрозділи для реалізації функцій з управління персоналом.

Система управління персоналом організації – це система, що реалізує функції управління персоналом. Вона включає в себе підсистему лінійного управління, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій (рис. 1.1.).

**Рис. 1.1. Система управління персоналом [12]**

Підсистема лінійного управління управляє організацією в цілому, управляє окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, керівники.

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує наступні функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація планування персоналу і прогнозування потреб персоналу, організація реклами, підтримка відносин із зовнішніми джерелами, забезпечення організації персоналом [12].

Підсистема підбору персоналу та управління бухгалтерським обліком здійснює: організацію набору персоналу, організацію співбесід, оцінок, підбір і прийом персоналу, облік прийому, руху, стимулювання і звільнення персоналу, професійну орієнтацію і організацію раціонального використання персоналу, управління працевлаштуванням, документування системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами проводить: аналіз і регулювання групових і особистих відносин, аналіз і регулювання управлінських відносин, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм відносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та професійної ергономіки, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці та навколишнього середовища, воєнізований захист організації та окремих посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, розстановку та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну професійну оцінку персоналу, організацію раціоналізації та винахідницької діяльності, здійснення управління діловою кар'єрою та професійним просуванням, організацію роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розвиток форм участі персоналу в прибутку і капіталі, розробка форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію громадського харчування, управління житлово-побутовими послугами, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення оздоровлення та відпочинку, забезпечення дитячих закладів, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію реалізації продуктів харчування і товарів для місцевого споживання, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз існуючої організаційної структури управління, розробка нової організаційної структури управління, розробка штатної таблиці, розробка нової організаційної структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.

Відділ організації виробництва і управління

Відділ соціального захисту

Відділ не матеріального стимулювання

Відділ організації праці і заробітної плати

Відділ найму і обліку персоналу

Відділ маркетингу персоналу

Відділ розвитку персоналу

Відділ аналізу персоналу

Заст. директора з мотивації персоналу

Заст. директора з маркетингу і розвитку персоналу

Відділ стратегії персоналу

Заст. директора з управління персоналом –директор з кадрів

Директор організації

Прес-секретар

Заст. директора по роботі з трудовим колективом

Прес-центр

Лабораторія соціальних досліджень

Юридичний відділ

Відділ по роботі з профспілковими та громадськими організаціями

Відділ автоматизації управління

Служба охорони

Рис. 1.2. Схема сучасної організаційної структури системи управління персонал організації [19]

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом включає: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження адміністративних та інших документів з управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, консультування з правових питань.

Залежно від розмірів підприємства склад підрозділів буде варіюватися: в невеликих організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а у великих функціях кожної підсистеми, як правило, виконується окремий підрозділ.

Повний перелік функцій охоплює широкий спектр діяльності, і він відкритий для нових форм роботи. Згідно з одним опитуванням, 95% фірм у Сполучених Штатах відбирали і наймали персонал в рамках служби людських ресурсів (решта, в основному невеликі), 88% виконували управління заробітною платою і 90% іншої оплати праці, 72% відповідали за питання безпеки, 69% здійснювали планування та заходи з розвитку соціального та персоналу, а 74% були залучені до прогнозів трудових ресурсів, 65% - соціологічні дослідження на підприємствах, 41% проаналізували динаміку продуктивності праці, 70% фірм організували соціальне і культурне життя [20].

В даний час найбільші зусилля кадрових підрозділів (відповідно до витраченого часу) спрямовані на поліпшення трудових відносин, відбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію навчальних програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати.

Таким чином, сьогодні все більше домінують аналітичні та організаційні аспекти діяльності,а небухгалтерський облік.Професійний рівень HR-фахівців різко зріс. До них відносяться психологи, фахівці з менеджменту, методів навчання (викладачів) і трудових відносин, які проходять підготовку у великих масштабах в університетських системах.

В останні роки у внутрішньому менеджменті з'явилася низка нових професій і спеціальностей, в тому числі фахівці з рекрутингу персоналу (рекрутери), інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на працевлаштування), методисти та інструктори, кар'єрні радники, фахівці з профорієнтації та організаційного планування.

В даний час в США багато кадрових функцій для вашої організації виконують спеціалізовані консалтингові організації, навчальні центри, фірми з відбору керівників і фірми тимчасового робочого складу, тобто організації інфраструктури управління. Найбільшого значення спеціалізовані компанії набувають спеціалізовані компанії, які надають широкий спектр кадрових послуг. Для більшості інформаційних наук ви виступаєте провідним розробником інформаційних підсистем управління по роботі з персоналом, одночасно надаєте різні послуги з їх інтеграції і проводите велику консультативну роботу. Вона базується на побудові платіжних систем та інших видів оплати праці (соціальних виплат). Серед них фірми, які надають комплексні послуги, і фірми, які надають консультації щодо певних видів оплати праці (пільг) і щодо певних методів їх розрахунку (наприклад, з аналітичної оцінки робіт і тарифікації).

Новим явищем у сфері кадрової служби є виокремлення функції відбору ключових кадрів, менеджерів і фахівців в конкретному виді інфраструктурних організацій (виконавчих пошукових фірм). Деякі з них ведуть облік сотень тисяч рекомендованих і прийнятих клієнтами на роботу фахівців.

А кількість самих фірм, наприклад, в США оцінюється приблизно в 1,5 тисячі Найбільш значущою за масштабами кадрових послуг є сфера професійної підготовки та підвищення кваліфікації. На нього припадає від 20 до 40% від загальної суми, витраченої організаціями в цій сфері. Крім того, створено великий ринок навчальних матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення організації персоналом, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток працівників [15].

Управління персоналом організації спирається не тільки на закони, а й на відповідності, вивчені різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика і т. д.), а також на закони, властиві тільки цьому процесу.

Використовуючи результати дослідження, проведеного провідними економічними школами, а також досвід побудови системи управління персоналом ряду підприємств, можна сформулювати основні закони, які є об'єктивною основою для висування вимог до системи і технології управління персоналом організації:

1. відповідність системи управління персоналом вимогам виробничої системи;
2. систематичне формування управління персоналом з урахуванням взаємозв'язку з усіма підсистемами і зовнішнім середовищем;
3. оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління персоналом;
4. пропорційне удосконалення набору підсистем і елементів системи управління персоналом;
5. пропорційність систем виробництва та управління персоналом;
6. необхідна зміна складу і змісту управлінських функцій компанії в міру розвитку підприємства;
7. оптимізація кількості етапів управління персоналом;
8. синергетичний характер дії законів контролю персоналом [10].

Тісний зв'язок і взаємодія законів персонал менеджменту можна побачити в наступному прикладі. Регулярність оптимізації кількості етапів управління персоналом взаємодіє з регулярністю комбінованої централізації та децентралізації управління персоналом і регулярністю змін складу і змісту функцій управління персоналом. Змінюється складі зміст HR-функцій на цих рівнях. У свою чергу зміна функцій управління персоналом і співвідношення централізації і децентралізації тягне за собою зміну кількості етапів системи управління персоналом.

Закономірності управління персоналом пронизують всю управлінську діяльність, нехтування ними може привести до дій з боку людини, яка викличе небажані наслідки і проблеми, вирішення яких зажадає додаткової праці і ресурсів.

Слід сказати, що структура регулярності управління персоналом, представлена в дослідженні з урахуванням аналізу наявних на сьогоднішній день розробок, не є вичерпною і не встановлена. Закономірності (як і закони) можуть припинити діяти у зв'язку зі зміною умов виробництва і управління, а також у зв'язку з припиненням або початком діяльності економічного розвитку.

Процес управління персоналом підприємства характеризується рядом фундаментальних принципів. При цьому необхідно розрізняти принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналу.

Принципами управління персоналом є правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

Таких принципів багато, але за всіх умов управління персоналом здійснюється на основі наступних традиційно затверджених принципів на вітчизняних підприємствах: науковість, демократичний централізм, планування, єдність управління; підбору, набору і розміщення персоналу; поєднання єдності командування і колегіального централізація та децентралізація; лінійного, функціонального та цільового управління, контроль за виконанням рішень тощо.

* 1. **Формування позитивного іміджу організації: теоретичний аспект**

У швидко мінливих умовах розвитку світової економіки немає сумнівів, що просування бренду є одним з найважливіших аспектів будь-якого бізнесу після виробництва, продажу, ціноутворення на освіту і дистрибуцію. Бренд будь-якої компанії допомагає їй створити назву, яка ідентифікує організацію і її продукт на ринку. Однак у вітчизняній економічній науці поки немає однозначного уявлення про бренд. Сучасні трактування наведено у таблиці 1.1.

За визначенням, Д. Герман, існує два види брендів –короткостроковий і довгостроковий. Особливість короткострокового бренду в тому, що він не може бути універсальним інструментом для всіх компаній і галузей. Короткострокові бренди актуальні на тих ринках, де вже є сильний лідер, а також там, де технології часто змінюються і постійно з'являються нові розробки, бренди, а потім ці бренди покликані викликати довіру і лояльність у споживачів. Їх мета – сформувати довгострокові «дружні», довірчі відносини зі споживачем.

Таблиця 1.1

**Основні визначення поняття «бренд» [32]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Автор | Визначення бренду |
| 1. | Д. Аакер, Ф. Котлер | назва, термін, знак, символ, дизайн або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг, пропонованих тиснявою (групою продавців), а також для встановлення їх відмінностей від товарів і послуг конкурентів. Бренд включає в свій склад торгову марку (яка може бути вимовлена), марку (яка впізнавана, але не виражена) і товарний знак (знак або його частина, юридично захищений)». |
| 2. | А. Бів, В. Аренс | Бренд - це сукупність утилітарних і символічних цінностей, призначених для задоволення функціональних, соціальних, психологічних, економічних та інших потреб споживача. |
| 3. | П. Буш, М. Х'юстон | набір сприйнять в уяві споживача. |
| 4. | Д. Якобі Р. Каштан | Це переконлива обіцянка якості, сервісу та вартості протягом тривалого періоду, що підтверджується спробою продукту, повторними покупками та задоволенням **від** використання». |
| 5. | Д. Кнапп | сума всіх вражень, отриманих користувачами і користувачами, формується в їх свідомості на основах сприйнятих емоцій і функціональних переваг. |
| 6. | Д. Огілві | Бренд - це нематеріальна сума властивостей продукту: його назва, упаковка і ціна, його історія, репутація і метод ребрендингу. Бренд - це також поєднання враження, яке він справляє на споживачів. |
| 7. | Жан-Ноель Капферер | бренд - це назва, яка впливає на поведінку покупців чи споживачів ринку. |

Архітектура бренду визначає, де бренд може і буде розширюватися, в яких напрямках і з якими ідеями. Існуючі варіанти архітектури бренду односторонні і неефективні, так як немає загального розуміння ідеї бренду. Розуміння цієї ідеї, вибір змінних для розширення бренду на суміжні категорії досить простий: бренд повинен охоплювати весь набір запитів споживачів в рамках цієї потреби і, таким чином, які сформульовані в ідеї бренду. Також під брендом розуміється структура, що визначає продуктовий портфель бренду.

До основних видів архітектури бренду відносяться: домашні бренди – це коли компанія володіє декількома різними брендами, які не пов'язані один з одним, і монолітні (брендхаус) - коли вся продукція компанії випускається під одним брендом.

До основних властивостей бренду більшість вчених відносять:

* об'єктивність бренду, тобто вираження бренду в конкретних фізичних формах (форма, колір, образ, музика, запах, назва і т.д.);
* зв'язок бренду з продуктом (послугою), тобто бренд є особливою характеристикою продукту і виступає засобом впливу на економічні відносини;
* право власності на бренд суб'єкту економічних відносин, який спеціально створює або використовує його;
* ідентифікація бренду, тобто бренд виступає носієм інформації про суб'єкта господарювання, від імені якого він вводиться в господарський обіг;
* диференціація бренду, тобто бренд надає продукту фізичні або інші відмінності від інших продуктів.

До атрибутів бренду відноситься набір відчутних особливостей бренда і специфічної продукції, властивої тільки даному бренду і виявленнябренду на ринку – як в точці продажу, так і в будь-яких ситуаціях використання. Узагальнюючи думки видатних маркетологів і фахівців в області брендингу Л. Бернетт і Джей Капферер, аспекти бренду включають: імідж (те, що існує в свідомості торговця), характерні риси (відмінні риси бренду, які викривають його серед конкурентів), індивідуальність (те, що компанія виставляє на ринок),культуру (те, що може належати або не опосередковано належить бренду, або дочірньому підприємству), сутність (функції, особливий характер, відмінності), відносини (ставлення споживача до бренду),статура (функції і основне призначення бренду), відображення (тип споживача, на який повинен орієнтуватися бренд) і власний імідж (внутрішня форма відображення бренду споживачем).

До основних характеристик бренду відносяться: його основний зміст (сутність бренду); функціональні та емоційні асоціації, виражені покупцями та потенційними клієнтами (бренд Attributes); словесна частина бренду або словесна торгова марка (торгова марка); Vizual образ бренду, сформований рекламою в сприйнятті покупця (Brand Image); рівень впізнаваності бренду покупця, сила бренду (Brand Power); узагальнений набір особливостей бренду, що характеризує його індивідуальність (Фірмовий стиль); оцінки бренду, показники (Вартість бренду); індекс розвитку бренду (Індекс розвитку бренду); ступінь залучення бренду до цільової аудиторії та її окремих сегментів (Бренд лояльності) [8].

Бренд складається з п'яти рівнів: атрибутів (опис товару як фізичного об'єкта), переваг (загальні результати використання бренду споживачем), цінностей (опис емоцій, які відчуває споживач при контакті з брендом), особистості (метафоричний опис бренду у вигляді людини) і ядра (есенції) бренду (єдиний найяскравіший характер палички, що визначає бренд).

Платформа бренду складається з ідеї бренду (основа всього, що робить компанія), цінностей бренду (якостей, з якими компанія хоче соціалізуватися зі споживачем) і характеру бренду (унікальні особливості, що визначають бренд як індивідуальність).

Під філософією бренду розуміють основні принципи, що лежать в основі існування торгової марки, тобто самого продукту (послуги)в результаті виробництва і забезпечення в матеріальній або інформаційній формі того, що може бути продано, а також поняття взаємодії бренду зі споживачем і комунікації.

Під брендом розуміється конкретний об'єкт, який має реальну цінність для його власників, і капіталізація цієї вартості стає суб'єктом управління. Можна виділити п'ять рівнів ставлення покупців до брендів, які найбільш повно відображають суть Brand Equity:

* відсутність лояльності до бренду;
* немає підстав для споживача змінювати пристрасть до цього товару чи послуги;
* виникнення збитків для споживача при зміні бренду;
* споживач цінує цей бренд;
* відданість споживача бренду.

Таким чином, розмір фірмового капіталу буде залежати від того, скільки покупців можна віднести до останніх трьох рівнів їх ставлення до бренду. П'ять категорій активів, які ще називають змінювачами бренду, є основою для появи брендового капіталу, а це, в свою чергу, створює цінність як для клієнтів, так і для фірм.

Існує багато підходів до визначення сутності брендингу як процесу Американські консультанти визначають брендинг як «створення взаємно визнаних відносин між постачальником і покупцем, які виходять за рамки ізольованих операцій або окремих осіб». Брендінг – діяльність, пов'язана зі створенням і функціонуванням бренду. Брендінг – означає зробити щось більш цінним, адже брендинг додає цінності. Саме в доданій вартості є брендинг незалежно від того, який бренд створюється продукт, послуга, компанія, особистість, подія або мистецтво [21].

Одним з найважливіших завдань компанії в області брендингу є створення якісного і впізнаваного бренду, який вимагає від нього добре спланованої цілеспрямованої роботи. Ознакою якісного брендингу можна вважати перевагу, яку споживачі віддають товару (послужці) і самій компанії. Також основними завданнями брендингу є формування лояльності споживачів до «фірмового» товару або послуги, а також впровадження в свідомість споживача певного ідеального образу продукту або послуги, через його емоційне сприйняття.

Суть брендингу як комплексу заходів по створенню товарного бренду, його розвитку і підтримці зв'язку з цільовим споживачем, полягає в тому, щоб сформувати цілісний імідж товару або компанії серед покупців і зробити його відмінним від ряду конкурентів. Адже як в концепції брендингу, так і в концепції зв'язків з громадськістю червона лінія – це ідея впровадження ідеї в свідомість людей.

Слід зазначити, що існує дві діаметрально протилежні помилковим брендингом моделям: японська і західна. Суть японської моделі полягає в тому, що брендинг полягає, перш за все, в просуванні і більш високому визнанні компанії-виробника, тобто для японської моди, будь то бренд самої виробничої компанії, її репутація, яка відповідає за всі вироблені товари. первинне просування самого продукту як бренду. Іншими словами, кожен продукт - це свій власний бренд, який просувається сам по собі, але, поза прямим психологічним зв'язком з виробничою компанією.

Самобрендинг – це брендинг, спрямований на створення бренду­особистості, його просування, підвищення впізнаваності, підвищення рейтингу і популярності.Вона­включає в себе всі типові елементи брендингу - створення образу супроводжуючої людини (це можна назвати конкретним образом), стиль мови і самих виступів, позиціонування людини.

Іменування брендингу - це процес створення назви компанії, сервісу, продукту, який є основним елементом бренду в цілому. Основна мета іменування брендингу – створити ім'я, яке добре запам'ятовується і залишається в пам'яті людини надовго.

Інтернет-брендинг – це процес розробки і управління брендами, які відносяться виключно до мережевих продуктів або послуг (всі торгові марки, компанія яких володіє подібними продуктами або послугами за межами інтернет-простору під одним брендом не раз відносяться до цієї категорії) [21].

Конкурентний брендинг – це ціла наука, покликана допомогти зробити брендинг конкурентоспроможним, більш ефективним в конкурентній сфері на ринку. Він розглядає такі аспекти, як особливості формування товарних знаків і специфіка їх просування в конкурентному середовищі.

Брендинг продукту – це розробка унікального набору візуальних і словесних елементів (комунікацій), які відображають індивідуальність продукту і демонструють його конкурентну цінність для споживача з метою підвищення соціальної та комерційної значущості продукту.

Корпоративний брендинг – це розробка унікального набору видимих і вербальних комунікацій, які утворюють індивідуальну корпорацію, яка виробляє товари або надає послуги, з метою формування більш високе соціальне та комерційне значення.

До основних видів брендингу відносяться товарний і корпоративний брендинг. Брендинг продукту означає розробку унікального набору візуальних і словесних елементів (комунікацій), які відображають індивідуальність продукту і демонструють його конкурентні переваги оренди; обіцянки споживачам з метою підвищення соціальної та комерційної значущості продукту.

Метою територіального брендингу є розвиток та ефективне просування бренду певної території: міста, області, держави. Вона включає активну роботу з усіма цільовими аудиторіями бренду території: місцевою громадою, інвесторами, туристами.

Політичний брендинг полягає як у створенні цілісного іміджу, образу цілої партії чи політичного руху з її гаслами, символами та фігурами, так і в просуванні конкретної фігури, яка­є особистим брендингом.

HR-брендинг – це робота з репутацією вашої компанії як роботодавця. Йдеться про те, щоб зробити співробітників найефективнішим способом донести цінності бренду до кінцевих споживачів, щоб люди, які вербують та керують людьми стали архітекторами бренду.

Слід зазначити, що в даний час брендинг охоплює всі сфери нашого життя і характеризується абсолютною багатонаправленістю. Існує і промисловий брендинг, і сервісний брендинг, і соціальний брендинг.

У збільшеному вигляді брендинг організації можна розділити на шість основних етапів:

1. Планування бренду та аналіз ринку;
2. Розвиток бренду;
3. Втілення продукту бренду;
4. Просування бренду;
5. Формування лояльності до бренду;
6. Управління іміджом бренду та моніторинг бренду [7].

Перший етап процесу брендингу включає в себе: визначення місця бренду в архітектурі брендів компанії, визначення бажаного стану бренду (якості, життєвий цикл, конкурентні переваги), формулювання вимірюваних параметрів бренду, аналіз наявних ресурсів (фінансових, людських, знань і т.д.), визначення команди клієнтів, учасників і виконавців, визначення термінів проекту, визначення інших умов або умов факторів ранжування. Аналіз ринкової ситуації складається з аналізу конкурентів (асортимент, цільова аудиторія, позиціонування, методи просування, ціноутворення), аналізу цільової аудиторії (характеристики, переваги), моделей поведінки споживачів, ринків збуту (попит, частка, динаміка).

Теорія брендингу, в свою чергу, визначає наявність наступних елементів розвитку бренду:

* розробка торгової марки «іменування»;
* підбір альтернативних назв для бренду;
* розробка гасла;
* розробка бренд-іміджу торгової марки, логотипу та візуального складу продукції;
* розвиток характеру бренду (образ героя);
* дизайн упаковки та етикетки;
* проектування рекламних матеріалів [44].

Фірмова ідентичність відноситься до тих атрибутів, за якими споживач відрізняє цей бренд від інших. До основних елементів­ідентичності відносяться: цінності бренду, фірмова ідентичність, безкоштовні асоціації брендів, сприйнята якість і суть бренду.

На етапі розвитку бренду можна виділити три основні процеси: формулювання сутності бренду (місія, індивідуальність, атрибути, атрибути, емоційність і позиціонування. Основним завданням емоцій є створення асоціативного зв'язку «особиста цінність – бренд».

Емоції – це процес, пов'язаний з суб'єктивним світом психічної реальності, який вкрай складно вивчити навіть за допомогою спеціальних досліджень, але ей процес вкрай пластичний і підлягає формуванню. Оскільки бренд є символом особистої цінності (символом багатства, успіху, турботи та інших цінностей), то емоційність призначена для ефективного формування оцінки цінностей через бренд-комунікацію.

Що стосується оцінки цінності, то вона формується декількома способами: через особистий досвід і особисті комунікації (наприклад, зі слів друзів і знайомих). При цьому емоція спрямована на управління поведінкою споживача через спілкування, судження про бренд, які будуть транслюватися через брендові комунікації.

З іншого боку, особистий досвід і думки інших людей (теж певною мірою особистий досвід) орієнтовані на позиціонування бренду. Існуючі методи позиціонування бренду включають в себе наступні процедури:

* складання необхідної основи для вивчення споживчих переваг;
* кількісні та якісні дослідження споживчих переваг;
* розробити набір атрибутів бренду;
* анкета;
* аналіз результатів кількісних і якісних досліджень і­досліджень;
* резюме отриманих результатів і розробка стратегії подальших рухів бренду.

Таким чином, головне завдання емоцій – відповісти на питання «Що повинен думати споживач?». На нашу думку, тут необхідно виділити три різні ситуації: ситуація перед вибором, ситуація вибору і ситуація після вибору бренду. На кожну з цих ситуацій впливає думка самого споживача, думка представника цільової групи і думка представника референтної групи на різних етапах процесу брендування.

Незважаючи на неоднозначність інтерпретацій, під «позиціонуванням» ми маємо на увазі сукупність раціональних переваг (переваг) бренду, на яких базуються методи просування бренду. Експерти брендингу виділяють три основні складові позиціонування як елементів стратегії бренду: цінове позиціонування, раціональні переваги та особливості ідентифікації.

Цінове позиціонування визначається як відповідність бренду одній з цінових категорій. Іншими словами, це погляд на ціну від споживача, який в більшості випадків присвоює бренду достатню, але спрощену оцінку по відношенню до її рівня цін.

Ідентифікаційні особливості бренду виявляються в ході дослідження споживчого сприйняття і аналізу конкурентного середовища. Або вивчається складна «потреба + цінність», або сама цінність (якщо комплекс потреб і цінностей занадто вузький і не має стійких асоціацій). Рай вказаний в ідеї бренду. Крім того, вивчаються ідентифікаційні елементи інших брендів – учасників ринку в контексті тих же складових сприйняття, після чого вибираються «вільні» варіанти. На перетині цих результатів будуть ті особливості бренду, які повинні розрізняти його на ринку і підкреслювати цінність складової: зміст кольорів, форм, шрифтів, текстур, текстур і багато іншого, включаючи запахи і смаки.

На третьому етапі процесу брендингу реалізується продукт бренду. Під втіленням продукту мається на увазі комплекс самого товару (товарів, послуг, їх комплекту), відмінні риси даного товару, що продається на ринку. Теорія брендингу виділяє чотири основні елементи, які вимагають ретельного вивчення і контролю: асортиментна політика, атрибути бренду, кадрова і брендова архітектура. Асортиментна політика – це поєднання основних параметрів, що визначають набір категорій товарів і виробів конкретної продукції, надається під вашим брендом.

Основні атрибути і архітектура бренду були згадані вище, але що стосується персоналу, то тут необхідно відзначити його особливу важливу роль у формуванні лояльності споживачів до бренду. Якщо контакти між однолітком і споживачем не випадкові, а систематичні (консультації продавця в торговому залі, наприклад), цей пункт також повинен бути опрацьований відповідно до ідеї бренду, так як це може вплинути на сприйняття споживача. Необхідність (поточна модель, зразок для наслідування або культурний фактор) визначає зовнішній вигляд персоналу, його стать і вік або навіть національний склад [45].

Головне завдання брендингу – не тільки донести до навколишнього світу інформацію про те, що продукт надає високу якість і споживчі властивості, але і створити певний імідж, ідею продукту через розуміння бренду співробітниками філософії бренду. обслуговування персоналу відповідно до рекламних обіцянок. Тому не буде перебільшенням сказати, що сервісний бренд - це люди, які надають послугу.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що ефективний бренд вимагає активного залучення всього колективу організації в процес створення і управління брендом.

На четвертому етапі процесу брендингу – етапі просування бренду розробляється медіаплан, випускається рекламна продукція, розміщується рекламна продукція в каналах зв'язку.

Формування лояльності є одним з найважливіших завдань брендингу, який полягає в створенні, підтримці і розвитку позитивних відносин між брендом і широкою громадськістю. Програма формування лояльності включає залучення нових клієнтів і нерегулярні покупки, але головне – зберегти старих (постійних) клієнтів.

Що стосується наявності товару в продажу, то слід зазначити, що, незважаючи на очевидну простоту і очевидність, цей фактор є одним з найважливіших у формуванні лояльності бренду. Дійсно, головною метою споживача є задоволення його потреб, тому якщо необхідний товар чи послуга не продається, то найбільші прихильники бренду відмовляться купувати товари інших марок. Однак, якщо це триватиме досить довго, навіть ці споживачі від дадуть перевагу продукції конкурентів, тим самим послаблюючи бренд.

Говорячи про другий показник, слід зазначити, що неминуче характеристики бренду зміняться з часом на краще або на гірше. Однак існують межі, в рамках яких зміни будуть розглядатися споживачами як прийнятні, а при виході за їх межі споживачі перейдуть на конкуруючі бренди. Відповідно, головне завдання в цій сфері – максимально розширити в свідомості покупців ці межі і не допустити переходу до конкурентів.

Що стосується третього показника, то створення бар'єрів для переходу на інший бренд є ефективним маркетинговим інструментом.

Управління іміджем бренду полягає в забезпеченні того, щоб сприйняття споживачами бренду збігалося з розробленою ідентичністю бренду.Традиційні заходи з­управління іміджем бренду включають спеціальні акції та програми, розроблені та застосовані для зміцнення бренду, його властивостей та індивідуальності на всіх етапах комунікації зі споживачем, що призводить до збільшення «підйомної потужності» бренду.

Моніторинг бренду включає в себе: моніторинг вимірюваних параметрів бренду, визначених на першому етапі, порівняння поточного стану бренду і бажаного і коригування стратегії або тактики.

Перестановку бренду називають зміною характеристик бренду, створенням нових і фіксацією їх в свідомості цільової аудиторії.

Розширення (простору) бренду – використання торгової марки для нового товару, що входить в сусідній цільовий сегмент. Що стосується процесу звуження простору бренду, то його суть полягає в тому, що бренд стає сильнішим, коли фокус уваги стискається і фокусується на одному вузькому сегменті, який формує ядро бренду.

Ребрендинг – це процес оновлення, «відродження», впровадження в бренд свіжих ідей та емоцій. Це комплекс заходів по зміні всього бренду, або його складових: назва, логотип, візуальний дизайн бренду зі зміною позиціонування, зміна всієї ідеології бренду. Як правило, в результаті ребрендингу повного обличчя старого бренду не відбувається, але іноді ребрендинг – це створення абсолютно нового бренду з оновленою сутністю і комунікаціями. Ребрендинг бажаний для організації:

* зміна ринкових умов і адаптація існуючого бренду в цих умовах неможлива;
* позиції бренду слабшають, вона застаріває, на арену виходять сильніші і активні бренди конкурентів, а рівень пізнаванності бренду низький;
* змінюється роль бренду в портфелі компанії; встановлюються нові завдання, відбувається зміна сфери діяльності, структура бренду.
* спочатку було проведено неправильне позиціонування бренду, а так як відпрацьована ідентичність бренду не сприяла ефективній комунізації бренду на ринку [30].

Таким чином, брендинг є потужним інструментом вдосконалення маркетингової діяльності організації, який спрямований на те, щоб покупець визнав наявність додаткових цінностей інтересу до товару, унікальних в порівнянні з аналогічними товарами або послугами. Брендинг не слід розглядати тільки як тактичний інструмент, що використовується в рамках тільки одного елемента маркетингового міксу, але слід підходити в результаті стратегічного мислення і цілісної філософії, яка об'єднує маркетингову програму в масштабах всього ринкового комплексу.

**Висновок до розділу 1.**

У швидко мінливих умовах розвитку світової економіки немає сумнівів, що просування бренду є одним з найважливіших аспектів будь-якого бізнесу після виробництва, продажу, ціноутворення на освіту і дистрибуцію. Бренд будь-якої компанії допомагає їй створити назву, яка ідентифікує організацію і її продукт на ринку.

В узагальненому вигляді брендинг організації можна розділити на шість основних етапів: планування бренду та аналіз ринку; розвиток бренду; втілення продукту бренду; просування бренду; формування лояльності до бренду; управління іміджом бренду та моніторинг бренду.

HR-брендинг – це робота з репутацією вашої компанії як роботодавця. Йдеться про те, щоб зробити співробітників найефективнішим способом донести цінності бренду до кінцевих споживачів, щоб люди, які вербують та керують людьми стали архітекторами бренду.

Ефективний бренд вимагає активного залучення всього колективу організації в процес створення і управління брендом.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**2.1. Аналіз системи управління персоналом підприємства**

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» розпочало свою діяльність у 2011 році. Основними видами діяльності підприємства є будівництво житлових та промислових приміщень, будівельно-монтажні роботи, ремонтні роботи приміщень житлового та не житлового призначення. На кінець 2020 року в ПП «ГАЛИЧ-БУД» працювали 42 особи. У 2019 році їх чисельність була 48 осіб, у 2018 році – 41 особа [49].

Набором, підбором, адаптацією персоналу на підприємстві здійснює відділ кадрів або служба управління персоналом в організації.

Функціональна структура відображає розподіл функцій управління між управлінням та окремими підрозділами.

Функція менеджменту – це особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу поділу та спеціалізації роботи у сфері менеджменту, що входить до складу процесу управління, обраного за певною ознакою. Зазвичай призначається від 10 до 25 функцій управління компанією. Комплекс завдань є частиною функції управління, яка виділяється на основі основних функцій управління (регулювання, планування, облік, аналіз тощо).

Набір завдань об'єднує набір завдань, пов'язаних з певною функцією, і, як правило, виконується невеликим функціональним підрозділом.

У сучасних умовах найбільш пріоритетними напрямками роботи служб управління персоналом є вирішення наступних завдань:

* забезпечення відповідності рівня кваліфікації вимогам сучасної економіки, де базові навички та знання потребують постійного оновлення;
* контроль зростання вартості робочої сили;
* розширення норм, що регулюють трудові та організаційні відносини, від дотримання трудового законодавства до морально-етичних норм (наприклад, у сфері дискримінації, здорового способу життя тощо);
* розробка методів підтримки співробітників, які працюють на віртуальній основі з використанням телекомунікаційних методів зв'язку вдома і не відвідують офіс.

В організаціях функції служби управління персоналом умовно можна розділити на два види:

1) Управління трудовими відносинами:

* кадрове планування;
* забезпечення організації персоналом;
* оцінка персоналу;
* професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
* організація системи винагород та соціального розвитку;
* координація роботи з управління якістю умов праці та дотримання правил техніки безпеки.

2) Документальне оформлення працевлаштування:

* підготовка наказів з кадрових питань;
* ведення обов'язкової первинної облікової документації з праці та оплати праці;
* облік і ведення трудових книжок;
* ведення особових справ;
* консультування співробітників;
* складання та коригування графіка відпусток;
* оформлення документів, пов'язаних з різними виплатами, пільгами та пільгами;
* та деякі інші функції.

Як видно з наведених вище переліків, ці послуги виконують широкий спектр функцій, пов’язаних зі значними витратами на оплату праці.

Основним нормативним документом, призначеним для забезпечення раціонального розподілу та організації роботи, правильного добору, розстановки та використання персоналу, є Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. У посібнику наведено перелік та опис посад, включаючи систему управління персоналом.

Для системи управління персоналом передбачені такі типи посад:

* керівні посади (заступник директора з управління персоналом; начальник відділу кадрів; завідувач лабораторії (бюро) з організації праці; завідувач (бюро) лабораторії (бюро) соціології праці; завідувач лабораторії нормативних досліджень праці, організація та оплата праці, начальник відділу охорони праці, начальник відділу підготовки кадрів);
* посади спеціалістів (інженер з нормування праці; інженер з охорони праці; інженер з навчання; інспектор з кадрів; професійний консультант; психолог; соціолог; спеціаліст з персоналу; технік праці; економіст з праці);
* • посади технічних виконавців (бухгалтер, хронометрист тощо).

Для кожної з цих посад у Посібнику з кваліфікації наведена кваліфікаційна характеристика. Кваліфікаційна характеристика складається з трьох частин:

* • у розділі «Завдання та обов’язки» визначено основні посадові функції, які можуть бути повністю або частково покладені на працівника на цій посаді з урахуванням технологічної однорідності та взаємозв'язку роботи, що дозволяє забезпечити оптимальну спеціалізацію працівників;
* розділ «Повинен знати» містить основні вимоги до працівника з погляду спеціальних знань, а також знання законів та постанов, постанов, інструкцій та інших інструкцій, методів та інструментів, які працівник має використовувати під час виконання службових обов'язків.
* у розділі «Кваліфікаційні вимоги» визначаються ступінь професійної підготовки працівника до виконання заявлених робіт та умови стажу роботи. Рівні необхідної професійної підготовки наводяться відповідно до Закону України «Про освіту».

Організаційна структура HR-служби ПП «ГАЛИЧ-БУД» зі схемою взаємодії представлена на рис. 2.2.

Начальник відділу кадрів ПП «ГАЛИЧ-БУД» відповідає за вирішення всіх кадрових питань організації. На даний момент керівник відділу кадрів (директор з персоналу) є однією з ключових фігур вищого керівництва компанії і разом з іншими менеджерами приймає рішення у сфері її стратегічного розвитку та поточної роботи.

У ПП «ГАЛИЧ-БУД» менеджер з персоналу поєднує 4 посади, згідно з кваліфікаційним довідником:

Директор з персоналу

Керівник HR-служби

Заступник керівника

Спеціаліст з кадрового діловодства

Менеджер з персоналу

**Рис. 2.1. Організаційна структура HR-служби ПП «ГАЛИЧ-БУД»**

1. менеджер з персоналу (HR-менеджер): вирішує всі питання управління персоналом від управління персоналом до соціальних виплат.
2. рекрутер (спеціаліст з працевлаштування). Однією з ключових функцій управління персоналом є підбір відповідних фахівців на вакансії. Рекрутери несуть відповідальність за те, щоб кандидати були набрані на вакансії та щоб був обраний найбільш підходящий кандидат. Рекрутери повинні бути знайомі з підприємством, в якій вони працюють, і повинні бути в змозі пояснити шукачам політику компанії, умови працевлаштування та вміти відповідати на запитання кандидатів щодо вимог до вакансій. Крім того, рекрутери повинні володіти широким спектром методів залучення та оцінки кандидатів на вакансію.
3. спеціаліст з підготовки кадрів. В його обов'язки входить: адаптація нових співробітників на робочому місці (введення в організацію і безпосередньо в роботу), а також розробка та впровадження навчальних заходів з навчання працівників. Крім того, набір працівників здійснюється використовуючи широкий спектр методів оцінки кандидатів на роботу.
4. спеціаліст з підготовки кадрів. Основні обовязки: адаптація нових працівників (вони вводяться в організацію і безпосередньо в роботу), а також проведення первинної адаптації. У зв'язку з регулярними змінами сучасної законодавчої бази фахівець в галузі управління персоналом повинен періодично підвищувати свою кваліфікацію в цій галузі.

Окрім вищезазначених професійних знань у різних галузях управління персоналом, а також у галузі трудового права, менеджерам з персоналу різних спеціалізацій були виставлені умови щодо якостей, якими вони повинні володіти в сучасних умовах. До них належать:

* знання сфери діяльності та специфіки організації. HR-фахівці повинні мати чітке уявлення про потреби клієнтів організації, рушійні сили галузі, розуміти специфіку виробництва та бачити стратегічні перспективи розвитку. Це дозволяє забезпечити ефективність діяльності персоналу.
* лідерство та здатність керувати змінами – HR відіграє ключову роль в управлінні сучасною організацією, тому її співробітники повинні володіти критичними навичками для цього процесу, такими як планування, аналіз, прийняття рішень, ефективне спілкування, побудова команди, мотивація та вирішення конфліктів. Все це необхідно для успішного управління змінами, які переживають організації в нестабільному зовнішньому середовищі.
* здатність вчитися і розвиватися – здатність постійно оновлювати професійні знання та навички дозволяє керувати процесом оновлення знань і навичок співробітників у всій організації.
* навички фінансового планування – діяльність з людськими ресурсами є дорогою і вимагає суворого фінансового планування. На практиці бюджет відділу кадрів здебільшого обговорюється на рівні керівника організації, оскільки такі витрати не завжди є можливими. Крім того, сьогодні є наявність величезного спектру перевірених ефективних методів управління людськими ресурсами (які часто є не дорогими і доступними для великих організацій), змушує керівника відділу кадрів робити вибір на їхню користь.
* ефективна співпраця з іншими підрозділами – здатність кадровиків здійснювати горизонтальні взаємодії з метою вирішення поточних робочих завдань, а також отримувати зворотний зв’язок щодо діяльності кадрів. Наприклад, такі взаємодії необхідні з фінансовими та юридичними службами організації, з відділом інформаційних технологій, а також з виробничими підрозділами.

В розглянутій організації існує лінійно-функціональна організаційна структура управління. Вона характеризується тим, що кожен структурний підрозділ очолює керівник підрозділу, який має всі повноваження, а також кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих функцій на всіх рівнях управління.

Проаналізуємо чисельність працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» за 2018-2020 роки за категоріями: службовці, спеціалісти, робітники, керівники, а також проведемо аналіз якісного складу працівників за рівнем освіти, статтю, віком, стажем роботи. Дані для аналізу чисельності працівників за категоріями: службовці, спеціалісти, робітники, керівники, а також аналізу якісного складу працівників за рівнем освіти, статтю, віком, стажем наведено в таблиці 2.1.

На підставі даних таблиці можна зробити висновок, що в період дослідження темпи скорочення персоналу становили -12,5%. Це пов’язано в основному через темпи зниження робітників на 11,9% (за рахунок скорочення чисельності робітників).

Таблиця 2.1

**Аналіз чисельності персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» за 2018–2020 рр. [49]**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії персоналу | 2018 | 2019 | 2020 | Темп приросту, % |
| Персонал, всього  у тому числі: | 41 | 48 | 42 | -12,5 |
| Робітники. | 35 | 42 | 37 | -11,9 |
| Керівники | 2 | 2 | 2 | - |
| Спеціалісти . | 2 | 2 | 1 | -50,0 |
| Службовці | 2 | 2 | 2 | - |
| Прийнято працівників | 6 | 12 | 3 | -75,0 |
| Вибуло працівників | 7 | 5 | 9 | 80,0 |

Проаналізуємо розподіл персоналу за віком, дані наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Середній вік персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2018-2020 рр.** **[49]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вікові групи працівників | 2018 р. | 2019 р. | 2020г. |
| До 25 | 2 | 3 | 2 |
| 25 – 30 | 6 | 10 | 10 |
| 33 – 55 | 30 | 32 | 28 |
| Понад 60 | 3 | 3 | 2 |
| Разом | 41 | 48 | 42 |

З таблиці видно, що найбільша кількість працівників в організації належить до вікової категорії 33-55 років, а також 25-30 років. Це говорить про те, що найбільша кількість працівників в організації належить людям середнього віку. Проте, можна сказати, що в організації працюють люди різних вікових категорій. На основі даних таблиці ми можемо уявити структуру персоналу за віком працівників, як показано на рисунку 2.2.

**Рис. 2.2. Вікова структура персоналу [49]**

Проаналізуємо розподіл персоналу за статтю. Дані наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» за статтю впродовж 2018-2020 рр. [49]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 | 2020 |
| Жінки | 17 | 20 | 19 |
| Чоловіки | 24 | 28 | 23 |
| Разом | 41 | 48 | 42 |

Отже, згідно з таблицею 2.3 можна зробити висновок, що в в ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2018-2020 роках кількість чоловіків була більшою за кількість жінок.

На наступному етапі доцільно проаналізувати чисельність працівників за стажем роботи. Дані для аналізу наведені в таблиці 2.4.

Отже, ми бачимо, що більшість співробітників в організації мають стаж роботи від 5 до 10 років, що є наслідком того, що підприємство працює з 2011 року. Але у 2020 році кількість співробітників зі стажем від 5 до 10 років дещо скоротилася через збільшення плинності кадрів.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» за сажем роботи у 2018-2020 рр. [49]**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Групи працівників за стажем, роки | 2018 | 2019 | 2020 |
| до 3 | 9 | 12 | 10 |
| від 3 до 5 | 8 | 10 | 9 |
| від 5 до 10 | 24 | 26 | 23 |
| Разом | 41 | 48 | 42 |

Для якісного виконання трудових обов’язків персоналу необхідна відповідна освіта. У таблиці 2.5 наведено дані щодо поточного розподілу персоналу за рівнями освіти.

Таблиця 2.5

**Розподіл працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» за рівнем освіти у 2020 році [49]**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | Вища | | Професійно-технічна | | Загальна середня освіта | |
| осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Робітники | 8 | 6,2 | 25 | 100,0 | 4 | 100,0 |
| Керівники | 2 | 15,4 | - | - | - | - |
| Спеціалісти | 1 | 7,7 | - | - | - | - |
| Службовці | 2 | 15,4 | - | - | - | - |
| Разом | 13 | 100,0 | 25 | 100,0 | 4 | 100,0 |

Серед працівників підприємства 100,0% керівників, спеціалістів та службовців мають вищу освіту. Значна частка робітників (67,6%) мають професійно-технічну освіту. Загалом третина персоналу має вищу освіту.

**2.2. Сучасний стан HR-бренду підприємства**

Імідж компанії на ринку праці постійно присутній, незалежно від того, чи докладає компанія цілеспрямованих зусиль для його створення та розвитку чи ні. Якщо компанія не керує своєю репутацією як роботодавець, то репутацію формуватимуть спонтанні чинники, на які часто неможливо вплинути. Багато що залежить від рівня впізнаваності бренду, репутації топ-менеджерів компанії, а також від чуток, пліток, інформації, що надходить від співробітника або колишнього співробітника. Дуже часто такі думки спрямовані в негативне русло. І часто виправити колись сформовану думку про компанію набагато важче і важче, ніж створити з почаику.

Тому компанії, які прагнуть створити власний позитивний імідж, розуміють, що дрібниць у цьому процесі не буває.

На формування HR-бренду впливає кожен співробітник – секретар, менеджер з персоналу, керівник відділу, робітник.

Сильний HR-бренд передбачає чітко і професійно розроблену HR-стратегію компанії, яка ефективно реалізується як на зовнішній ринок (для претендента), так і на внутрішній (для співробітників компанії).

Оптимальним варіантом формування HR-бренду є створення його зсередини, виходячи з основних принципів компанії, її історії розвитку, корпоративних цінностей і мотиваційних програм.

Управління поведінкою співробітників відбувається через систему управління мотивацією, тому дуже важливо, щоб вона включала як матеріальні (прямі та непрямі), так і нематеріальні винагороди. Західні компанії зазвичай зосереджуються на непрямих матеріальних винагородах і нематеріальних винагородах. Наші підприємства, навпаки, характеризуються прямою матеріальною компенсацією, на що вплинула економічна ситуація в країні та низький рівень соціального захисту населення.

Крім того, великий вплив на формування HR-бренду всередині компанії має соціальний пакет для співробітників, водночас його присутність створює сприятливе середовище всередині компанії та гарний імідж компанії на ринку.

В якості додаткових пільг, які розподіляються за окремими категоріями працівників або відповідно до їх статусу та результатів діяльності, ПП «ГАЛИЧ-БУД» має: оплата послуг мобільного зв’язку; службовий автомобіль.

У компанії є спеціальні статті бюджету на організацію тренінгів для працівників та проведення корпоративних заходів.

Це говорить про те, що компанія піклується про своїх співробітників, розуміє необхідність їх розвитку, переваги непрямої матеріальної та нематеріальної мотивації. HR-бренд – це персонал організації і інформація про персонал переноситься у зовнішнє середовище, що в свою чергу впливає на думку потенційних співробітників.

Корпоративна культура організації також впливає на імідж компанії як роботодавця. Як відомо, корпоративна культура існує в кожній компанії, незалежно від того, формується вона чи цей процес є спонтанним. Відповідно, сформована певна корпоративна культура в ПП «ГАЛИЧ-БУД» існує, але вона не підтверджена документально. Проте є вимоги до зовнішнього вигляду працівника, дані про умови праці, робоче місце, порядок виплати заробітної плати, режим праці та відпочинку, правила реєстрації відпустки, відрядження. Є також регламентований внутрішній трудовий розпорядок.

Якщо зробити компанію привабливою з точки зору робочих місць для співробітників, то самі працівники з радістю і задоволенням порекомендують її як гідну та актуальну роботу. Таким чином, HR-брендинг починає працювати на компанію. Всі ці моменти дозволять залучити до компанії відповідний персонал. Наступним завданням буде підтримувати та розвивати HR-бренд, адже брендинг – це постійний процес.

Усі процеси взаємодії з співробітниками повинні базуватися на повній чесності та відкритості. Роботодавці, зацікавлені у своїй репутації, зобов'язані неухильно виконувати всі свої конкретні обіцянки. У цьому випадку співробітники відповідатимуть так само, і перенесуть цінності HR-бренду компанії в зовнішнє середовище, створюючи таким чином певні передумови для залучення нових кваліфікованих працівників.

У зв’язку з цим ми спробуємо з’ясувати, яку думку співробітники мають про компанію і який меседж вони несуть про неї зовнішньому світу.

Для цього було проведено опитування серед працівників, в опитуванні взяли участь 25 осіб, з них 12 жінок, що склало 48% респондентів та 13 чоловіків, що становило 52% респондентів.

Варто зазначити, що вікові критерії респондентів варіюються в межах 25-55 років, стаж роботи більшості працівників від п’яти до десяти років, що може вплинути на результати опитування. Рівень доходів респондентів достатній.

За основу опитування було використано іміджевий профіль компанії-роботодавця (табл. 2.6).

На основі цього зображення профілю необхідно було відповісти на запитання: «Якщо мені доведеться описати нашу компанію своєму найкращому другові, який профіль я б хотів показати?»

Таблиця 2.6

**Варіант іміджевого профілю компанії-роботодавця**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Якщо мені доведеться описати нашу компанію своєму найкращому другові, який профіль я б хотів показати? | | | | | | |
| Прогресивність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Відсталість |
| Господарність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Безгосподарність |
| Прозорість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Заплутаність |
| Відкритість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Замкненість |
| Щедрість, великодушність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Дрібність |
| Небюрократність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Бюрократичність |
| Націленість на майбутнє | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Безперспективність |
| Далекоглядність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Не далекоглядність |
| Підтримка | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Гальмо |
| Дорадчість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Наказ |
| Дотримання традицій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Відсутність традицій |
| Надійність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ненадійність |
| Соціальність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Несоціальність |
| Відкритість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Прихованість, приховування |
| Справедливість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Несправедливість |
| Гарантії | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Відсутність гарантій |
| Рухливість | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Нерухомість, жорсткість |
| Дружній настрій | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Відсутність дружнього настрою |
| Захоплююча робота | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Нудьга |
| Колегіальність у роботі та прийнятті рішень | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Неколегіальність |
| Демократичність | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Відсутність демократії у керівництві та прийнятті рішень |

Співробітникам було запропоновано дати свою оцінку, а умовами опитування були добровільність участі та анонімність, і лише за власним бажанням їх просили внести свої дані в анкету. У зв’язку з цим 10 із 75 (13%) залишили свої варіанти без підпису, що свідчить про певний страх працівників за наслідки своєї думки. Також слід зазначити, що не всі співробітники погодилися взяти участь в опитуванні, причини невідомі. Підрахувавши середній бал за кожним пунктом профілю серед усіх респондентів, отримуємо такі дані (табл. 2.7.):

Таблиця 2.7

**Середній бал по кожному пункту профілю [43]**

|  |  |
| --- | --- |
| ПОКАЗНИК | СЕРЕДНІЙ БАЛ |
| Прогресивність | 2,3 |
| Господарність | 1,9 |
| Прозорість | 2,8 |
| Відкритість | 2,3 |
| Щедрість, великодушність | 3,2 |
| Небюрократність | 4,6 |
| Націленість на майбутнє | 2,1 |
| Далекоглядність | 2,4 |
| Підтримка | 3,0 |
| Дорадчість | 2,6 |
| Дотримання традицій | 2,4 |
| Надійність | 2,3 |
| Соціальність | 2,1 |
| Відкритість | 2,7 |
| Справедливість | 3,1 |
| Гарантії | 2,5 |
| Рухливість | 2,7 |
| Дружній настрій | 1,9 |
| Захоплююча робота | 1,5 |
| Колегіальність у роботі та прийнятті рішень | 2,5 |
| Демократичність | 2,4 |

Графік, побудований на основі отриманих даних, наочно показує сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів в організації (рис. 2.3.).

**Рис. 2.3. Іміджевий профіль компанії-роботодавця [43]**

Зазначимо, що під час опитування співробітники визначили ряд характеристик компанії, таких як: весела робота, дружні стосунки, орієнтація на майбутнє, прогресивність, відкритість, демократичність. Це дає підстави вважати, що на даному етапі розвитку Компанії в її організаційній культурі переважають ринкові компоненти. Однак високий рівень бюрократизму (на думку більшості опитаних співробітників) несумісний з цим типом корпоративної культури, що не може не вплинути на ефективність та швидкість багатьох процесів у компанії, що в свою чергу посилює роздратування та невдоволення співробітників. і, як наслідок, впливає на її імідж як роботодавця.

Варто зазначити, що більшість респондентів віддали найвищі оцінки за бюрократизм (23 з 25 або 92%), решта двох співробітників пропрацювали в компанії менше двох років і їхня думка помітно відрізняється від інших працівників.

Незважаючи на достатню мотивацію співробітників, стабільність компанії, конкурентний рівень заробітної плати, середній бал за такими показниками, як щедрість, підтримка, справедливість залишає бажати кращого.

Незважаючи на деякі нюанси, більшість респондентів (22 із 25 або 92%) дають найвищу оцінку такому показнику, як «Захоплююча робота», що свідчить про задоволеність персоналу є важливою для ефективної роботи компанії.

Реалізація заходів HR-бренду – це активний, регулярний та безперервний процес, основним елементом якого є стосунки з працівниками, у тому числі з тими, хто з тих чи інших причин покидає компанію.

Слід зазначити, що однією з основних складових формування HR-бренду є процес звільнення працівників. Важливо, з яким враженням співробітник залишає компанію і яку інформацію він передасть у зовнішнє середовище.

Якщо причиною звільнення є краща пропозиція від іншої компанії з вищою зарплатою та перспективами кар’єрного зростання, то в цьому випадку навряд чи щось загрожує іміджу компанії. Але якщо після будь-якого конфлікту працівник покине компанію з претензіями до свого керівника та колективу, то в цій ситуації може постраждати репутація компанії.

Необхідно спробувати узгодити наслідки конфлікту, провести бесіду з працівником. Ті, хто звільняються, як правило, розповідають про все, що відбувається в колективі.

У цій ситуації роботодавцю особливо важливо згладити неминучі негативні емоції в цій ситуації, проявити готовність допомогти, підказати, як правильно скласти резюме, де його розмістити, де отримати інформацію про вакансії тощо.

Ми з’ясували, чи працює опитувана компанія з працівниками, які звільняються.

Співробітниками відділу кадрів проводиться опитування працівників, що звільняються. Впродовж 2019-2020 рр. з ПП «ГАЛИЧ-БУД» звільнилося 14 осіб. Відділом кадрів було проведено опитування обставин їх звільнення.

Причини їх звільнення з підприємства були наступні, як показано в таблиці 2.8 та рисунку 2.4.

Таблиця 2.8

**Оцінка причин звільнення з підприємства [43]**

|  |  |
| --- | --- |
| ПРИЧИНИ ЗВІЛЬНЕННЯ | ВІДПОВІДЬ |
| зміна сфери діяльності | 5 осіб (36%) |
| відсутність кар'єрного зростання | 4 осіб (28%) |
| рівень заробітної плати | 3 осіб (21%) |
| переміщення | 1 особа (7%) |
| командний клімат | 1 особа (7%) |

**Рис. 2.4. Оцінка причин звільнення з підприємства [43]**

На запитання: «Що можна зробити, щоб запобігти звільненню?» Відповіді респондентів відповіді респондентів розділились наступним чином, як це засвідчено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Дії підприємства щодо недопущення звільнення працівників [43]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| НАЙМЕНУВАННЯ | КІЛЬКІСТЬ | ЧАСТКА |
| підвищення заробітної плати | 4 | 28,6% |
| кар'єрний ріст | 4 | 28,6% |
| немає відповіді | 2 | 14,3% |
| інше | 4 | 28,6% |

Причиною звільнення з компанії більшість колишніх співробітників назвали бажання змінити сферу діяльності та відсутність можливостей для професійного та кар’єрного зростання. Рівень заробітної плати знаходиться лише на третьому місці в списку основних причин звільнення з компанії, однак усі респонденти, які скаржилися на відсутність кар’єрного зростання, також говорять про невдоволення рівнем заробітної плати.

Відповіді на останнє запитання анкети «Що, на вашу думку, є найціннішим у компанії?» розподілились таким чином, як показано в таблиці 2.10 і рис 2.5.

Таблиця 2.10

**Цінності організації [43]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| НАЙМЕНУВАННЯ | КІЛЬКІСТЬ | % |
| Її надійність, перспективи зростання та розвитку | 2 | 14,3% |
| Професіоналізм керівників та співробітників | 4 | 28,6% |
| Взаємини у колективі | 0 | 0% |
| всі | 6 | 42,9% |
| немає відповіді | 2 | 14,3% |

**Рис. 2.5. Цінності компанії [43]**

Опитування працівників, що звільняються дозволяє виявити слабкі сторони підприємства та утримати цінних висококваліфікованих працівників врахувавши основні причини звільнення.

**Висновки до розділу 2**

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» розпочало свою діяльність у 2011 році. Основними видами діяльності підприємства є будівництво житлових та промислових приміщень, будівельно-монтажні роботи, ремонтні роботи приміщень житлового та не житлового призначення. На кінець 2020 року в ПП «ГАЛИЧ-БУД» працювали 42 особи

У ПП «ГАЛИЧ-БУД» менеджер з персоналу поєднує 4 посади, згідно з кваліфікаційним довідником: менеджер з персоналу (HR-менеджер); рекрутер спеціаліст з підготовки кадрів. спеціаліст з підготовки кадрів.

У компанії є спеціальні статті бюджету на організацію тренінгів для працівників та проведення корпоративних заходів.

Сформована певна корпоративна культура в ПП «ГАЛИЧ-БУД» існує, але вона не підтверджена документально. Проте є вимоги до зовнішнього вигляду працівника, дані про умови праці, робоче місце, порядок виплати заробітної плати, режим праці та відпочинку, правила реєстрації відпустки, відрядження. Є також регламентований внутрішній трудовий розпорядок.

Якщо зробити компанію привабливою з точки зору робочих місць для співробітників, то самі працівники з радістю і задоволенням порекомендують її як гідну та актуальну роботу. Таким чином, HR-брендинг починає працювати на компанію. Всі ці моменти дозволять залучити до компанії відповідний персонал. Наступним завданням буде підтримувати та розвивати HR-бренд, адже брендинг – це постійний процес.

У зв’язку з цим ми з’ясували, яку думку співробітники мають про компанію і який меседж вони несуть про неї зовнішньому світу.

Серед працівників було проведено опитування. В опитуванні взяли участь 25 осіб, з них 12 жінок, що склало 48% респондентів та 13 чоловіків, що становило 52% респондентів.

Під час опитування співробітники визначили ряд основних характеристик компанії, таких як: весела робота, дружні стосунки, орієнтація на майбутнє, прогресивність, відкритість, демократичність. Це дає підстави вважати, що на даному етапі розвитку підприємства в її організаційній культурі переважають ринкові компоненти. Однак високий рівень бюрократизму (на думку більшості опитаних співробітників) несумісний з цим типом корпоративної культури, що не може не вплинути на ефективність та швидкість багатьох процесів в організації, що в свою чергу посилює роздратування та невдоволення співробітників. і, як наслідок, впливає на імідж організації як роботодавця.

Причиною звільнення з компанії більшість колишніх співробітників назвали бажання змінити сферу діяльності та відсутність можливостей для професійного та кар’єрного зростання. Рівень заробітної плати знаходиться лише на третьому місці в списку основних причин звільнення з компанії, однак усі респонденти, які скаржилися на відсутність кар’єрного зростання, також говорять про невдоволення рівнем заробітної плати.

**РОЗДІЛ 3.**

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО HR-БРЕНДУ**

**3.1. Особливості розвитку HR-бренду в організації**

Для залучення в організацію найкращих працівників доцільно виконати наступні кроки:

* регулярно оцінювати наявний персонал і за результатами зведеної оцінки визначати відхилення між бажаним і наявним рівнем діяльності працівників, а також визначати, наскільки динаміка розвитку персоналу відповідає динаміці розвитку компанії;
* визначити групи працівників та посад, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей під час переходу на новий якісний рівень розвитку;
* постійно відстежувати тенденції на ринку праці, а також дії компаній-конкурентів з метою своєчасного коригування політики підтримки іміджу та статусу компанії як «бажаного роботодавця»;
* створення ефективної системи навчання, розвитку та преміювання персоналу;
* проводити цілеспрямовану політику просування корпоративного бренду на ринку праці, інформувати потенційних кандидатів та працівників компанії про цілі, завдання, пріоритети та можливості, які їй надають працевлаштування в організації;
* покращувати відносини з провідними навчальними закладами, проводити спеціальні заходи з пошуку та відбору талановитих випускників навчальних закладів;
* проводити спеціальні заходи з метою як найшвидшої адаптації нових працівників та своєчасного забезпечення всім необхідним для повноцінного виконання своїх посадових обов’язків;
* використовувати всі визнані у світовій практиці методи та інструменти пошуку та відбору кандидатів, включаючи роботу із спеціалізованими агенціями.

Організація повинна не тільки залучати персонал з необхідними характеристиками, а й забезпечити їх використання найбільш ефективно. Для цього рекомендується:

* розробити інтегровану систему планування та активного управління кар’єрою співробітників на всіх рівнях організації;
* узгоджувати систему планування кар’єри з системою винагород та з системою навчання та розвитку персоналу;
* використовувати вертикальну та горизонтальну ротацію співробітників, надавати співробітникам можливість отримати новий досвід для підтримки інтересу та мотивації до роботи, розвинути розуміння суміжних сфер діяльності та задовольнити потреби організації щодо заповнення наявних вакансій.

Щоб створити ефективну систему корпоративного навчання, організація повинна:

* розробити критерії розподілу працівників у групи для навчання та розвитку;
* визначити загальні професійні, технічні, управлінські та поведінкові вимоги до цих груп;
* визначити загальні потреби в навчанні та розвитку для цих груп на основі стратегії розвитку організації та довгострокових планів;
* аналізувати можливі шляхи та форми навчання та розвитку персоналу для задоволення виявлених потреб;
* розробити комплексну корпоративну програму навчання та розвитку окремих груп працівників та спланувати її виконання.

Організація повинна надавати велике значення навчанню та розвитку молодих спеціалістів через їх безпосередню участь у робочому процесі, а також надання підтримки у першому місці роботи. У цьому випадку важливу роль відіграє формування в організації інституту наставництва.

З точки зору забезпечення необхідних кількісних і якісних резервів для зайняття керівних посад різних рівнів, здатних зайняти керівні посади в організації, організація повинні:

* визначати компетенції майбутніх лідерів, виходячи зі стратегічних бізнес-потреб і корпоративних цінностей компанії;
* відбирати працівників з високим лідерським потенціалом;
* формувати індивідуальні програми розвитку для працівників, включаючи навчання, стажування, ротацію, наставництво тощо;
* проводити комплексну оцінку працівників на кожній із посад, що знаходяться в різних ситуаціях.

Послідовне впровадження HR-брендингу в організаціях включає наступні етапи:

1. Визначення цільової аудиторії HR-бренду (персонал організації та кандидати);
2. Виготовлення портрета «бажаного працівника»;
3. Аналіз сприйняття компанії як роботодавця цільовими групами;
4. З низьким або недостатнім рівнем лояльності: побудова нової структури та платформи цінностей HR-бренду. З високим рівнем лояльності: покращення інструментів брендингу людських ресурсів;

6. Розробка та реалізація заходів щодо комплексної цільової програми брендингу кадрів;

7. Аналіз результатів реалізації комплексної цільової програми HR-брендингу.

На першому етапі необхідно провести дослідження, які категорії співробітників (фактичних і потенційних) є цільовою аудиторією HR-бренду. Застосовуючи діяльність з HR-брендингу, необхідно враховувати її зовнішню та внутрішню складові. Так, наприклад, при визначенні цільової аудиторії HR-бренду слід виділити внутрішню аудиторію, до якої входять персонал організації (вищі керівники, керівники середнього та нижчого рівня, спеціалісти, робітники та інші категорії працівників, у т. ч. звільнені працівники) та зовнішню аудиторію – усі ті суб’єкти ринку праці, які можуть працевлаштуватися. Сюди входять кандидати, які активно шукають роботу, а також категорії населення, яким ще належить вибрати організацію.

На етапі складання портрета «бажаного працівника» необхідно чітко визначити посаду, рівень освіти, кваліфікацію, професійну кваліфікацію та компетенцію потенційного працівника, а також набір особистих якостей, необхідних для виконання роботи. функції та професійні зобов'язання.

На третій фазі – фазі аналізу сприйняття компанії як роботодавця цільовою аудиторією, також необхідно зосередитися на дослідженні потреб зовнішньої та внутрішньої аудиторії організації. Що стосується внутрішньо корпоративної аудиторії, то необхідно стежити за потребами та очікуваннями персоналу від компанії та роботи в ній, досліджувати задоволеність роботою, рівень лояльності. За результатами дослідження слід визначити найбільш оптимальний рівень матеріального заробітку, який працівники організації вважають прийнятним для себе, а також методи нематеріального стимулювання, що задовольняють персонал. Також таке дослідження допоможе виявити ефективність роботи відділу кадрів, ефективність корпоративних заходів, рівень прихильності співробітників корпоративним цінностям, лояльність до компанії та її бренду, проблеми відносин співробітників з керівництвом та інші важливі кадрові аспекти. Одним з найбільш ефективних способів проведення такого дослідження є проведення опитування.

Аналізуючи сприйняття організації як роботодавця зовнішньою та внутрішньою аудиторією, необхідно визначити, які цінності в даний момент асоціюються з брендом компанії як роботодавцем серед визначеної цільової аудиторії. Необхідно визначити, які якості та характеристики організації є привабливими для співробітників і потенційних кандидатів, які в ній працюють, а також чинники, які стають перешкодою для виникнення стану задоволеності співробітників і появи бажання працевлаштуватися.

Аналізуючи результати дослідження, керівництво організації може скласти точне уявлення про справжні, як задекларовані, так і часто неусвідомлені цінності, пов’язані з цільовою аудиторією (кандидатами, нинішніми та колишніми співробітниками). Кінцевою метою цього етапу є визначення рівня лояльності до компанії як роботодавця з боку цієї аудиторії. Якщо аналіз показав досить високий рівень лояльності, то в будь-якому випадку необхідно не зупинятися на досягнутому, а продовжувати вдосконалювати методи передачі цінності HR-бренду.

Якщо результати дослідження виявляють низький або недостатній рівень лояльності, то необхідно переходити до фази побудови концептуально нової структури та платформи цінностей HR-бренду. Як уже зазначалося, елементи структури бренду HR включають:

* пільги (заробітна плата, компенсаційний пакет, умови праці, програми підвищення кваліфікації);
* фактори ідентичності (рекламні кампанії, елементи фірмового стилю, логотип, слоган, корпоративні цінності);
* імідж організації (сукупність уявлень цільової аудиторії про організацію, досвід спілкування з представниками компанії);
* іміджева інформація (думки колишніх і нинішніх співробітників, імідж організації в очах громадськості, результати PR-кампаній, інформація на спеціалізованих інтернет-форумах тощо).

Платформа цінності бренду HR складається з таких типів цінностей:

1. Значення конкурентоспроможності. Конкретизується через конкурентні переваги організації, її стабільність і фінансову стійкість.
2. Соціальна цінність. Конкретизується через суспільно-політичний імідж організації як відповідального члена суспільства.
3. Цінність розвитку. Перелічено через приклади надання персоналу можливостей для розвитку професійних навичок і набуття досвіду роботи, а також постійне прагнення організації до зростання, розвитку та вдосконалення.
4. Розмір компенсації. Визначається шляхом надання гідних матеріальних і нематеріальних компенсацій працівникам та інших пільг і компенсацій.

Фахівці з персоналу рекомендують дотримуватися наведених нижче правил, формулюючи основні цінності HR-бренду:

* цінності повинні відображати те, чим є компанія на даний момент;
* не повинно бути занадто багато цінностей HR-бренду;
* шкідливість потреби в формулюванні небезпечна, без потреби в них все просто і розшифровано, а також легко і запашно[39].

Цінності бренду HR не повинні суперечити цінностям бренду його продукту. Наприклад, компанія, орієнтована на обслуговування, повинна ставитися до своїх співробітників з такою ж увагою і турботою, як її співробітники повинні ставитися до клієнтів.

Далі слідує етап розробки та впровадження заходів для комплексної цільової програми брендингу людських ресурсів.

На останньому етапі – фазі аналізу результатів реалізації комплексної цільової програми HR-брендингу, отримані результати порівнюються із запланованими.

У ситуації успішного впровадження процесу HR-брендингу досягаються наступні цілі:

* залучення талановитих та кваліфікованих спеціалістів;
* формування іміджу організації як ефективного роботодавця на ринку праці та престижного місця роботи;
* підвищення корпоративного іміджу та ділової репутації організації;
* підвищення прибутковості бізнесу;
* зниження витрат на адаптацію та навчання персоналу;
* скорочення витрат і часу персоналу;
* забезпечення довгострокової лояльності працівників, зниження плинності кадрів.

Тому для формування та розвитку успішного HR-бренду або бренду «бажаного» роботодавця на ринку праці організаціям рекомендується застосовувати такі заходи:

* розвиток та вдосконалення корпоративної культури, корпоративного бренду та соціально-політичного іміджу організації;
* розвиток здатності ініціювати зміни, активно й ефективно ними керувати;
* побудова цілісної системи процесу управління персоналом, що включає всі етапи кадрової роботи, від залучення працівників до звільнення чи виходу працівників на пенсію;
* розробка мотиваційних програм на основі ефективної системи винагород, метою якої є залучення, утримання та мотивація працівників, кваліфікація та результативність яких забезпечать успішне виконання організацією своєї місії з мінімальними витратами.

Цілеспрямоване використання запропонованого алгоритму та інструментів HR-брендингу, а також діяльність комплексної цільової програми HR-брендингу сприятиме формуванню успішного іміджу організації на ринку праці, посиленню її маркетингу, фінансове та конкурентне становище.

**3.2. Шляхи підвищення ролі служби управління персоналом у формуванні позитивного HR-бренду**

Талановиті та здібні працівники є ключовим джерелом стратегічної переваги бізнесу. Вони визначають корпоративну культуру та здатність компанії реагувати на виклики завтрашнього дня. Проте треба вміти втримати цю категорію працівників у компанії, що саме по собі є дуже складним завданням.

У компанії кожен співробітник повинен мати можливість проявити себе, розкрити свій потенціал і досить швидко просуватися по кар’єрних сходах, планувати свій розвиток відповідно до своїх очікувань і можливостей компанії.

Компанія для кожного рівня співробітників – від різноробочих до топ-менеджменту – повинна мати свої можливості для розвитку.

Вище зазначене стосується досліджуваної компанії.

Дані, наведені в попередньому розділі, вказують, що ПП «ГАЛИЧ-БУД» вживає заходів для створення та розвитку HR-бренду підприємства.

Для формування сприятливого іміджу компанії як роботодавця необхідно побудувати чітку стратегію побудови бренду роботодавця, поставити реалістичні цілі та окреслити шляхи їх досягнення. Приділяти більше уваги персоналу компанії, створювати умови для його розвитку, зростання та подальшого просування, а не виховувати досвідчені кадри для конкурентів та для інших сфер діяльності.

Наведемо перелік конкретних рекомендованих заходів для формування позитивного HR-бренду ПП «ГАЛИЧ-БУД»:

1. розробити загальну концепцію ключових цінностей, які підприємство може запропонувати своїм співробітникам – ціннісні пропозиції компанії. Це перелік тих чинників, за якими люди можуть вибрати роботу в компанії. Концепція повинна узагальнювати інформацію про організаційну культуру компанії, стиль управління, компетенції найуспішніших співробітників і т. д. Це і буде основною ідеєю, яку згодом буде транслювати HR-бренд компанії, як серед співробітників, так і серед потенційних кандидатів.
2. підготувати рекламно-інформаційний матеріал про компанію, в якому необхідно акцентувати увагу не на продуктах і послугах, а на її конкурентних перевагах у кадрах. Це може бути відео, або презентація про компанію, її історію, традиції, людей, які працюють у компанії. Підготовка презентаційних матеріалів має залучати співробітників компанії, що дасть їм змогу відчути свою важливість та причетність до компанії. Презентацію слід активно використовувати як у роботі з наявним персоналом, щоб донести переваги роботи в компанії, так і в рекламно-інформаційних заходах у зовнішньому середовищі.
3. використовувати різні фірмові продукти під час внутрішніх та зовнішніх HR-заходів ( прапорці, ручки, шарфи, значки тощо з логотипом).
4. залучати керівництво компанії до реклами свого HR-бренду (особисте письмове та усне спілкування з співробітниками, виступи на різних внутрішніх заходах, запис у рекламі тощо).
5. враховуючи опитування задоволеності працівників виділити три ключові напрямки, в яких необхідно впроваджувати відповідні заходи в компанії: удосконалення системи винагород, створення системи навчання та розвитку персоналу, покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві. Плануючи такі заходи, необхідно враховувати інтереси та пріоритети всіх людей в організації.
6. стежити за зарплатами конкурентів, розробляти систему мотивації персоналу, як матеріальної, так і нематеріальної. Мотивація повинна бути персоналізованою. Можливі додаткові мотиваційні програми для працівників із стажем роботи більше двох років.
7. найбільше невдоволення співробітників компанії, що звільняються, наразі пов’язане з відсутністю перспектив професійного та кар’єрного розвитку в компанії. У зв’язку з цим очевидна необхідність раціоналізації та врегулювання системи внутрішньої ротації персоналу. Кожен працівник повинен розуміти можливості, умови та критерії свого службового переміщення. При заміщенні вакантних посад, перш за все, варто враховувати внутрішніх кандидатів, формуючи кадровий резерв.
8. заходи з формування команди. Важливою сферою підвищення внутрішньої привабливості має бути діяльність, спрямована на виховання почуття єдності серед співробітників, приналежності до компанії.
9. регулярно проводити опитування щодо задоволеності працівників різними аспектами діяльності в організації, а їх результати враховувати при плануванні заходів щодо підвищення внутрішньої привабливості компанії.
10. раціоналізувати роботу з тими працівниками, які залишають організацію. Адже звільнені працівники переносять інформацію про компанію в зовнішнє середовище, на ринок праці. А те, якою буде ця інформація, багато в чому залежить від емоцій, з якими співробітник йде з компанії.
11. щоб підвищити привабливість компанії для потенційних кандидатів, сформувати правильні очікування потенційних співробітників, необхідно просування компанію в Інтернет-середовищі (спеціалізовані сайти працевлаштування, соціальні мережі). Інформація про компанію, її корпоративну культуру, філософію, історію, основні цінності, її людей має бути подана в унікальному фірмовому стилі, цікаво, наочно, доступно та зручно для користувачів.
12. стежити за іміджом компанії як роботодавця в Інтернеті та інших ЗМІ (наприклад, наявність негативних відгуків на сайтах працевлаштування тощо).
13. використовувати широкий спектр каналів для залучення кандидатів у компанію. Здійснювати участь у ярмарках вакансій чи проведення спеціалізованих ярмарків вакансій у компанії. При належній підготовці цього заходу вони дадуть позитивний ефект, адже ті, хто відвідує ці заходи, є людьми, які активно шукають роботу. Крім того, це хороша можливість безпосередньо донести інформацію про компанію та її конкурентні переваги до великої кількості потенційних кандидатів. Безпосереднє спілкування з великою кількістю шукачів роботи дозволяє визначити ті фактори, які є для них визначальними при виборі роботодавця.
14. активізувати контакти із профільними підрозділами регіональних закладів середньої професійної та вищої освіти. Наразі такі контакти взагалі не використовуються. Ці контакти можна налагодити через участь представників компаній у днях кар’єри, в організації професійних олімпіад для студентів профільних спеціальностей, через розміщення флаєрів у цільових навчальних закладах.
15. організовувати екскурсій для студентів профільних навчальних закладів, де вони зможуть ознайомитися з історією підприємства, перспективами його розвитку, основними виробничими бізнес-процесами та зрозуміти можливі перспективи працевлаштування на підприємстві після закінчення навчання.
16. важливим елементом формування зовнішнього іміджу є організація першої зустрічі кандидата з компанією, тобто процесу співбесіди. Необхідно звернути увагу на зовнішній вигляд тих приміщень в регіональних відділеннях, де проводяться бесіди, при необхідності привести їх в порядок. Необхідно обладнати місця, де кандидати, які приходять на співбесіду, можуть заповнити анкету та дочекатися співбесіди (стіл, стільці, ручки, бланки анкети, стенд із зразками заповнення). Розміщення рекламної інформації (флаєри, брошури про компанію) у цих приміщеннях є обов’язковим. Для трансляції відеоролика або презентації про компанію можна використовувати технічні засоби (наприклад, телевізор). Або розмістити презентаційні матеріали про компанію (фото) на спеціальному стенді.

В умовах нестачі кваліфікованих кадрів привабливий імідж роботодавця стає одним з основних інструментів залучення працівників. Стабілізація бізнесу та загострення боротьби за ринок привели до зростання попиту на спеціалістів та загострення конкуренції за найбільш кваліфіковані кадри.

**Висновки до 3 розділу**

Послідовне впровадження HR-брендингу в організаціях включає наступні етапи:

1. Визначення цільової аудиторії HR-бренду (персонал організації та кандидати);
2. Виготовлення портрета «бажаного працівника»;
3. Аналіз сприйняття компанії як роботодавця цільовими групами;
4. З низьким або недостатнім рівнем лояльності: побудова нової структури та платформи цінностей HR-бренду. З високим рівнем лояльності: покращення інструментів брендингу людських ресурсів;

6. Розробка та реалізація заходів щодо комплексної цільової програми брендингу кадрів;

7. Аналіз результатів реалізації комплексної цільової програми HR-брендингу.

Для формування та розвитку успішного HR-бренду або бренду «бажаного» роботодавця на ринку праці організаціям рекомендується застосовувати такі заходи:

* розвиток та вдосконалення корпоративної культури, корпоративного бренду та соціально-політичного іміджу організації;
* розвиток здатності ініціювати зміни, активно й ефективно ними керувати;
* побудова цілісної системи процесу управління персоналом, що включає всі етапи кадрової роботи, від залучення працівників до звільнення чи виходу працівників на пенсію;
* розробка мотиваційних програм на основі ефективної системи винагород, метою якої є залучення, утримання та мотивація працівників, кваліфікація та результативність яких забезпечать успішне виконання організацією своєї місії з мінімальними витратами.

Підсумовуючи наше дослідження запропонуємо перелік конкретних рекомендованих заходів для формування позитивного HR-бренду ПП «ГАЛИЧ-БУД»: розробити загальну концепцію ключових цінностей; підготувати рекламно-інформаційний матеріал про підприємство; використовувати різні фірмові продукти під час внутрішніх та зовнішніх HR-заходів; залучати керівництво компанії до реклами свого HR-бренду; удосконалити систему винагород; створити систему навчання та розвитку персоналу; покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві; регулярно проводити опитування щодо задоволеності працівників різними аспектами діяльності в організації; посилити роботу з тими працівниками, які залишають організацію; стежити за іміджом компанії як роботодавця в Інтернеті та інших ЗМІ; використовувати широкий спектр каналів для залучення кандидатів на підприємство; активізувати контакти із профільними підрозділами регіональних навчальних закладів середньої професійної та вищої освіти.

**ВИСНОВКИ**

Підсумовуючи наше дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. HR-брендинг – це робота з репутацією компанії як роботодавця. Ефективний бренд вимагає активного залучення всього колективу організації в процес створення і управління брендом.
2. Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» розпочало свою діяльність у 2011 році. Основними видами діяльності підприємства є будівництво житлових та промислових приміщень, будівельно-монтажні роботи, ремонтні роботи приміщень житлового та не житлового призначення. На кінець 2020 року в ПП «ГАЛИЧ-БУД» працювали 42 особи. У ПП «ГАЛИЧ-БУД» менеджер з персоналу поєднує 4 посади, згідно з кваліфікаційним довідником: менеджер з персоналу (HR-менеджер); рекрутер спеціаліст з підготовки кадрів. спеціаліст з підготовки кадрів. У компанії є спеціальні статті бюджету на організацію тренінгів для працівників та проведення корпоративних заходів. Сформована певна корпоративна культура в ПП «ГАЛИЧ-БУД» існує, але вона не підтверджена документально. Проте є вимоги до зовнішнього вигляду працівника, дані про умови праці, робоче місце, порядок виплати заробітної плати, режим праці та відпочинку, правила реєстрації відпустки, відрядження. Є також регламентований внутрішній трудовий розпорядок.
3. Якщо зробити компанію привабливою з точки зору робочих місць для співробітників, то самі працівники з радістю і задоволенням порекомендують її як гідну та актуальну роботу. Таким чином, HR-брендинг починає працювати на компанію. Всі ці моменти дозволять залучити до компанії відповідний персонал. Наступним завданням буде підтримувати та розвивати HR-бренд, адже брендинг – це постійний процес. У зв’язку з цим ми з’ясували, яку думку співробітники мають про підприємство і який меседж вони несуть про неї зовнішньому світу. Під час опитування співробітники визначили ряд основних характеристик компанії, таких як: весела робота, дружні стосунки, орієнтація на майбутнє, прогресивність, відкритість, демократичність. Це дає підстави вважати, що на даному етапі розвитку підприємства в її організаційній культурі переважають ринкові компоненти. Однак високий рівень бюрократизму (на думку більшості опитаних співробітників) несумісний з цим типом корпоративної культури, що не може не вплинути на ефективність та швидкість багатьох процесів в організації, що в свою чергу посилює роздратування та невдоволення співробітників. і, як наслідок, впливає на імідж організації як роботодавця. Причиною звільнення з підприємства більшість колишніх співробітників назвали бажання змінити сферу діяльності та відсутність можливостей для професійного та кар’єрного зростання. Рівень заробітної плати знаходиться лише на третьому місці в списку основних причин звільнення з компанії, однак усі респонденти, які скаржилися на відсутність кар’єрного зростання, також говорять про невдоволення рівнем заробітної плати.
4. Послідовне впровадження HR-брендингу в організаціях включає наступні етапи:
5. визначення цільової аудиторії HR-бренду (персонал організації та кандидати);
6. виготовлення портрета «бажаного працівника»;
7. аналіз сприйняття компанії як роботодавця цільовими групами;
8. з низьким або недостатнім рівнем лояльності: побудова нової структури та платформи цінностей HR-бренду. З високим рівнем лояльності: покращення інструментів брендингу людських ресурсів;
9. розробка та реалізація заходів щодо комплексної цільової програми брендингу кадрів;
10. аналіз результатів реалізації комплексної цільової програми HR-брендингу.
11. Для формування та розвитку успішного HR-бренду або бренду «бажаного» роботодавця на ринку праці організаціям рекомендується застосовувати такі заходи:

* розвиток та вдосконалення корпоративної культури, корпоративного бренду та соціально-політичного іміджу організації;
* розвиток здатності ініціювати зміни, активно й ефективно ними керувати;
* побудова цілісної системи процесу управління персоналом, що включає всі етапи кадрової роботи, від залучення працівників до звільнення чи виходу працівників на пенсію;
* розробка мотиваційних програм на основі ефективної системи винагород, метою якої є залучення, утримання та мотивація працівників, кваліфікація та результативність яких забезпечать успішне виконання організацією своєї місії з мінімальними витратами.

Підсумовуючи наше дослідження запропонуємо перелік конкретних рекомендованих заходів для формування позитивного HR-бренду ПП «ГАЛИЧ-БУД»: розробити загальну концепцію ключових цінностей; підготувати рекламно-інформаційний матеріал про підприємство; використовувати різні фірмові продукти під час внутрішніх та зовнішніх HR-заходів; залучати керівництво компанії до реклами свого HR-бренду; удосконалити систему винагород; створити систему навчання та розвитку персоналу; покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві; регулярно проводити опитування щодо задоволеності працівників різними аспектами діяльності в організації; посилити роботу з тими працівниками, які залишають організацію; стежити за іміджом компанії як роботодавця в Інтернеті та інших ЗМІ; використовувати широкий спектр каналів для залучення кандидатів на підприємство; активізувати контакти із профільними підрозділами регіональних навчальних закладів середньої професійної та вищої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 6. С. 63-69.
2. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18(1). С. 6-9.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. [Балуєва О. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E$) Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. [Ефективна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). 2020. № 12. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12>.
5. Білорус Т. В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314-326.
6. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії "бренд роботодавця". Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія та практика управління розвитком економіки". 2019. С. 316-318.
7. Борщ В. І. Управління брендом сучасної організації як чинник її конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 4(1). С. 10-13.
8. Булгакова О. В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(1). С. 31-36.
9. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 125-130.
10. Ведерніков М. Д. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19(1). С. 39-43.
11. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М, Технології управління персоналом: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
12. Горелкіна С.Б. Управління персоналом: Навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 84 с.
13. Гуцал І.С., Сороківська О.А. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno\_metodychnyj\_pidruchnyk.pdf.
14. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252-259.
15. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37-41.
16. Дзямулич М. І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88.
17. Дзямулич М. І. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. № 3. С. 138-142.
18. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
19. Дончак Л. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. № 154. С. 104-108.
20. Дуляба Н. І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 165-170.
21. Дядик Т. В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства. Економічний простір. 2020. № 156. С. 124-128.
22. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Зборовська О. М. Детермінанти впливу на вартість бренду підприємства. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 26-29.
24. Зборовська О. М. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 12-16.
25. Іртищева І. О. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах пандемії сovid-19. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 3. С. 49-60.
26. Ковалик Д. В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2018. С. 149-157.
27. Ковінько О. М. Управління брендами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2018. № 892. С. 114-120.
28. Криворучко О. М. К Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Кучеренко С. К. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11(2). С. 521-525.
30. Кушкина К.Ю. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности. Human progress. 2018. Том 4, № 3. URL: http://progresshuman.com/images/2018/Tom4\_3/Kushkina.pdf
31. Лисак В. Ю. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 4. С. 139-143.
32. Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 201-205.
33. Манухіна М. Ю. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 6. С. 71-75
34. Мельничук Л. С. Бренд та його роль у процесі організації ефективних маркетингових комунікацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(2). С. 96-98.
35. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2019. Вип. 72(2). С. 46-50.
36. [Мостенська Т. Л.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2$) Бренд як елемент організаційної культури. [Ефективна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). 2018. № 11.
37. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141.
38. Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25(2). С. 51-54.
39. [Пархоменко О. С.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%85%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E$)  Методичний підхід до здійснення процедури бренд-менеджменту в організаціях некомерційного сектору. [Соціальна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9623386). 2018. Вип. 56. С. 151-159.
40. Поклонська Л. С. Ділова репутація та імідж організації та бренду. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2019. № 2. С. 60–69.
41. Прохоровська С. HR-бренд в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 77-81.
42. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
43. Результати опитування працівників Приватного підприємства «ГАЛИЧ-БУД».
44. Салюк А. П. Методичне забезпечення створення бренду підприємства та його оцінювання. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2020. № 5. С. 104–112.
45. Салюк А. П. Обгрунтування послідовності формування бренду підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С. 196-201.
46. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навчальний посібник. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.
47. [Сметанюк О. А.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A1%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9E$) Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. [Ефективна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2021\_1\_28
48. Станіславик О. В. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 3(1). С. 20-24.
49. Статистична звітність Приватного підприємства «ГАЛИЧ-БУД».
50. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. №4. С. 149-156.
51. Чичун В. А. Особливості управління брендинговими підприємствами в умовах євроінтеграції. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 1-2. С. 301-314.
52. Чмихало Н. В. Дослідження привабливості HR-бренду організації фармацевтичного профілю. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2020. № 3. С. 75-80.
53. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 31. С. 146-149.
54. Шахно А. Ю. Механізм забезпечення засад "людиноцентричності" у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 77-82.
55. Швець І. Комплексна оцінка якості управління персоналом. Україна: аспекти праці. 2014. № 1. С. 48.
56. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
57. [Belova A.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=Belova%20A$) Storytelling in advertising and branding. [Cognition, communication, discourse. Series : "Philology"](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9673927). 2021. № 22. С. 13-26.
58. Kuzmin O. Organizational changes in the activity of enterprises in the context of urgent crisis managemen. Economics, entrepreneurship, management. 2021. Vol. 8, Num. 1. С. 116-126.
59. Partlova P. Management of Innovation of the Economic Potential of the Rural Enterprises. Marketing and management of innovations. 2020. № 2. С. 340-353.
60. Plakhotnik O. Аpplication of marketing approach to labor market research in the personnel management system of the enterprise. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2020\_11\_21
61. Podra O. P. The role of modern management technologies in ensuring competitiveness of the enterprise. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 3, numb. 1. С. 51-58.
62. Thomas T. Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: An Employee Perspective. Marketing and management of innovations. 2020. № 2. С. 167-181.