

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ У ФОРМУВАННІ HR-БРЕНДУ

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»

4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Надія ГІРНЯК

Науковий керівник:

к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент

к.е.н., доц. Ольга ПОДРА

(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Гірняк Н. Роль персоналу у формуванні HR-бренду. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретико-методологічні основи діяльності з управління персоналом. У другому розділі проведено аналіз діяльності управління персоналом на ТОВ «Протеклогістик» та запропоновано шляхи підвищення HR у створенні HR-бренду.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: бренд, брендинг, персонал.

ABSTRACT

Girniak N. The role of personnel in the formation of the HR brand. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of personnel management activities are presented. In the second chapter, an analysis of personnel management activities at Proteklogistik LLC was carried out and ways to improve HR in creating an HR brand were proposed.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: brand, branding, staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві	6
1.2. Особливості розвитку HR-бренду в організації	17
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Аналіз системи управління персоналом підприємства	27
2.2. Сучасний стан HR-бренду компанії	35
2.3. Шляхи підвищення ролі HR у створенні позитивного HR-бренду	41
Висновки до другого розділу	45
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Створення механізму управління персоналом компанії в сучасному ринковому середовищі потребує використання сучасних методів управління персоналом в організації, в тому числі на рівні найму працівників, а це означає доцільність використання сучасних брендів персоналу: інструмент, що дає можливість забезпечити необхідну тенденцію проектування та розвитку корпоративної культури.

Модель HR-брендінгу як важливого елементу управління персоналом в організації на етапі їх інтеграції завбачає потребу створення бренду організації як манливого роботодавця на основі використання її сильних сторін, що забезпечить ефективну пристосованість. Розвинений індивідуальний бренд створить умови для створення довготривалої конкурентної переваги суб'єкта підприємницької діяльності на ринку праці, підвищить ефективність внутрішнього менеджменту та створить площадку для покращення прибутковості в рухливому, несподіваному зовнішньому середовищі організації.

Аналіз останніх досліджень. У роботах цих науковців викладено сутність цієї категорії та проаналізовано алгоритми реалізації HR-брендінгу на практиці. Спрямовання вдосконалення HR-бренду через підвищення ефективності HR та HR-служби в цілому потребує більш ретельного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є внесення конкретних пропозицій щодо підвищення ролі служби управління персоналом у створенні бренду персоналу підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- вивчити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
- ознайомитися з теоретичними аспектами створення позитивного іміджу організації;
- проаналізувати поточний стан бренду персоналу компанії;
- спроектувати специфіку розвитку HR-бренду в організації;
- окреслити шляхи підвищення позитивного HR-бренду компанії.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Протеклогістик».

Предметом дослідження є створення позитивного кадрового бренду ТОВ «Протеклогістик».

Методи дослідження. Основні принципи діалектики, індукції та дедукції стали методологічною основою кваліфікаційної роботи, що дає змогу розкрити основні характеристики явищ і процесів у їх взаємозв'язку, визначити ключові тенденції їх формування та розвитку в сучасній економіці.

Підтвердження результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорено та позитивно оцінено та опубліковано у збірнику тез ІХ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з 52 сторінок, містить вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел (39), містить 11 таблиць, 2 малюнків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом на підприємстві - це цілеспрямована діяльність керівників, керівників підрозділів та спеціалістів системи управління персоналом. Вона охоплює розробку філософії, концепції та стратегії кадрової політики, а також принципів і методів управління персоналом.

Управління персоналом – залежність кризових факторів від діяльності фахівців у цій галузі та відсутність антикризової кадрової політики. Вивчення факторів, що спричиняють виникнення кризових явищ, не обмежується визначенням і систематизацією їх переліку. Важливим елементом дослідження є визначення значимості тих чи інших груп, усвідомлення характеру їх негативного впливу. Критично трактуючи результати дослідження, можна зробити такі умовиводи про природу факторів, що визначають кризу підприємства [8].

Управління персоналом компанії забезпечує інформаційне, технічне, нормативне, методичне, правове та документаційне забезпечення цієї системи управління.

Науково-технічний прогрес останніх десятиліть суттєво вплинув на трудову діяльність і вимагає змін у управлінні персоналом. Традиційні технології замінюються гнучкими виробничими комплексами, робототехнікою та високотехнологічним виробництвом, що базується на комп'ютерних технологіях та сучасних засобах зв'язку. Робочі місця стають більш автоматизованими, а самі працівники беруть на себе контроль за виробничим процесом з врахуванням мотивації та управління персоналом. В сучасних умовах змінюється і зміст праці, придбувають значення концептуальні уміння, а фізична майстерність стає менш важливою. Управління персоналом повинно забезпечувати необхідне

інформаційне, технічне, нормативне, методичне, правове та документаційне забезпечення для ефективного функціонування цієї системи управління в нових умовах.

Сучасне виробництво вимагає від робітників нових якостей, які не були акцентовані в умовах масового виробництва. Виробництво активно залежить від якості працівників, форм їх використання та ступеня їх залученості до справ організації. Управління людськими ресурсами стає важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Сучасна концепція управління людськими ресурсами акцентує увагу на оцінці ефективності (використання потенціалу працівників) замість мінімізації витрат, самоконтролі замість зовнішнього контролю та гнучкій організаційній формі (нецентралізована бюрократія) [1, 13, 16, 29, 36, 37].

В останні десятиліття спостерігається зростаюча роль аналітичної функції кадрових служб. Кадрові служби прагнуть інтегрувати всі аспекти роботи з персоналом і всі етапи життєвого циклу працівника, починаючи з прийому на роботу і закінчуючи пенсійним періодом. Відділ кадрів є основним структурним підрозділом, який відповідає за найм і звільнення персоналу, організацію навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

Кадрові служби можуть мати взаємодію з іншими структурними підрозділами, які виконують кадрові функції, такими як відділи організації праці та заробітної плати, безпеки та гігієни праці, юридичні відділи та інші. Кадрові служби можуть забезпечувати методичну, інформаційну та координаційну підтримку цих відділів у справах, пов'язаних з управлінням персоналом. Однак, їх точна структура та функції можуть варіюватися залежно від конкретної організації.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус з професійної точки зору. Як наслідок, вони не виконують багато завдань щодо управління персоналом та забезпечення нормальних умов праці. Найважливішими з них є: соціально-психологічна діагностика; аналіз і організація групових і особистих відносин, управлінських відносин; виробниче

та соціальне управління конфліктами та стресами; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; управління підбором персоналу; оцінка та відбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу та потреб у персоналі; маркетинг персоналу; планування та контроль ділової кар'єри; професійна та соціально-психологічна адаптація працівників; управління мотивацією праці; правові питання трудових відносин; психофізіологія. Вони виходять на перший план в ринкових умовах і кожна компанія зацікавлена в їх вирішенні [35].

Методологія управління персоналом вивчає персонал підприємства як об'єкт управління, процес формування поведінки працівників, що відповідає цілям та завданням організації. Вона включає в себе методи, принципи та функції управління персоналом.

Система управління персоналом передбачає створення цілей, функцій та організаційної структури, яка керує персоналом. Вона також враховує вертикальні та горизонтальні функціональні зв'язки між керівниками та фахівцями в процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Технологія управління людськими ресурсами включає організацію набору, відбору, найму співробітників, їх ділову оцінку, консультування та коригування кар'єри, навчання, управління їхньою діловою кар'єрою та послугами та кар'єрним просуванням, мотивацію та організацію роботи, управління конфліктами та стресами, забезпечення організації соціального розвитку, звільнення тощо. Сюди ж слід віднести і питання управлінської взаємодії. Компанії з профспілками та службами зайнятості, управління охороною праці [16].

Сучасна концепція управління персоналом на підприємстві наголошує на значущості особистості працівника, його мотивації та знання. Вона визнає необхідність проектування та спрямування мотиваційних відносин працівника з метою досягнення організаційних цілей.

Враховуючи особистісний фактор при побудові системи управління персоналом в організації, можна виділити три чинники, які впливають на працівників в організації (рис. 1.1).

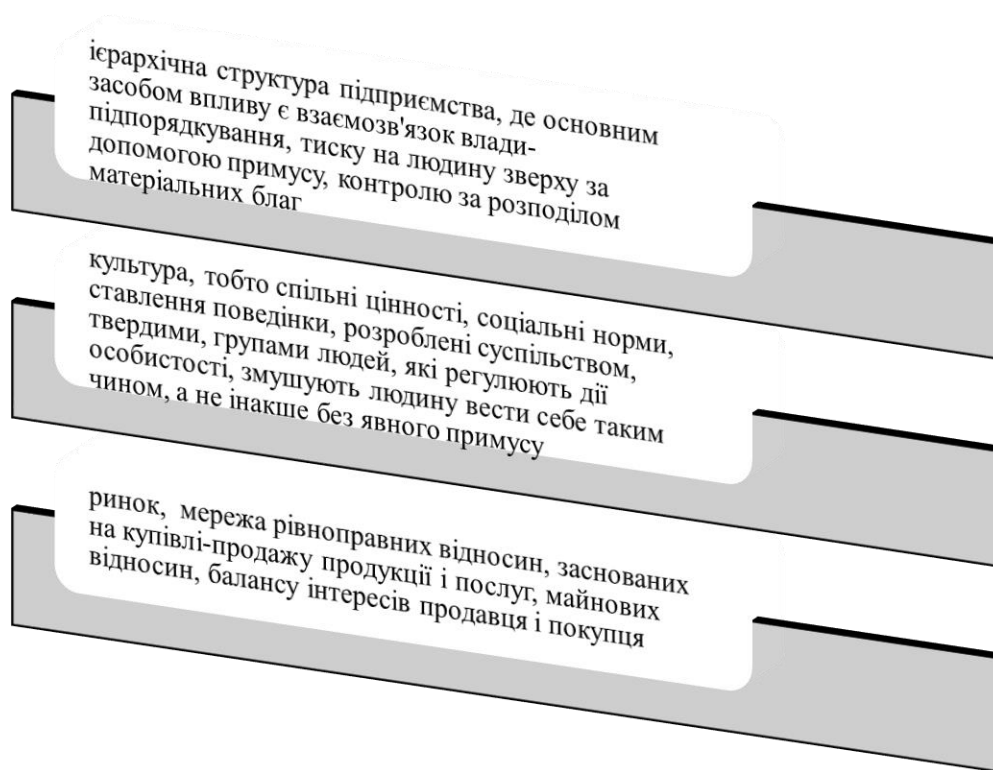


Рис.1.1. Фактори, які впливають на персонал в середині організації [20]

Економічна ситуація в компанії має пріоритетний вплив на управління персоналом, оскільки ефективне використання ресурсів та досягнення фінансових цілей є важливими для успіху організації. Проте, інші фактори, такі як мотивація співробітників, їхні особистісні відносини та управління професійним прогресом, також мають значення і впливають на результативність організації.

Створення нових служб управління персоналом на базі класичних служб є тенденцією, що дозволяє розширити їх функції і охопити ширший спектр питань, пов'язаних з управлінням персоналом. Це включає розробку систем мотивації праці, управління професійним прогресом, попередження конфліктів та аналіз ринку праці. Такий розширений підхід дозволяє більш комплексно керувати персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Так, структура служби управління персоналом може варіюватися в залежності від розміру та характеру компанії. У малих і середніх організаціях часто функції управління персоналом виконують лінійні керівники, що працюють безпосередньо зі співробітниками. У великих організаціях можуть бути самостійні структурні відділи, які виконують функції управління персоналом.

Система управління персоналом організації включає лінійну підсистему управління, яка охоплює керівників інших підрозділів, відповідальних за управління персоналом своїх підрозділів, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізовані в різних аспектах управління персоналом, наприклад, найму, навчання, оплати праці, мотивації, розвитку кар'єри тощо. Ці підсистеми співпрацюють між собою для ефективного управління персоналом організації (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Система управління персоналом [9].

Так, підсистема лінійного управління включає керівників організації, їх представників, керівників функціональних і виробничих підрозділів, майстрів і старших робітників. Ця підсистема відповідає за загальний контроль і керівництво організацією в цілому, а також за контроль окремих функціональних та виробничих підрозділів. Вона забезпечує виконання стратегічних цілей і завдань організації, координацію діяльності підрозділів та забезпечення ефективного функціонування всієї структури.

Підсистема планування та маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування та прогнозування потреб у персоналі, організація реклами, підтримка зв'язків із зовнішніми джерелами, забезпечення кадрової організації [9].

Підсистема управління добором і обліком здійснює організацію набору персоналу, проведення співбесід і оцінок, підбір і прийом персоналу, розрахунок доходів, переміщення, стимулювання і звільнення персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, а також управління процесом підбору персоналу та документацією системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами включає аналіз і регулювання групових і особистих відносин, управління управлінськими відносинами, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічну діагностику, забезпечення дотримання етичних норм у відносинах, а також управління взаємодією з профспілками.

Обидві підсистеми відіграють важливу роль у регулюванні і управлінні персоналом, забезпечуючи правильний добір кадрів, підтримку трудових відносин, управління конфліктами та забезпечення ефективного використання ресурсів організації.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує функції, такі як дотримання вимог психофізіології та професійної ергономіки, технічної

естетики, охорони праці та навколишнього середовища, а також забезпечення безпеки організації та посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює такі функції: навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, працевлаштування та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантні посади, постійну професійну оцінку персоналу, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, управління діловою кар'єрою та професійним просуванням, організацію роботи з кадровим резервом.

Обидві підсистеми спрямовані на забезпечення здорових та безпечних умов праці, а також розвиток та підвищення кваліфікації персоналу організації.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, стандартизація і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, форми морального заохочення персоналу, організація роботи, формування системи оплати праці. нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом [6].

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює такі функції: організацію громадського харчування, управління житлово-комунальним господарством, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення оздоровлення та відпочинку, забезпечення дитячих установ, управління соціальними конфліктами і стресами, управління соціальними справами та сім'єю, соціально-сімейний розвиток з дітьми, організацію реалізації продовольчих товарів і товарів внутрішнього споживання, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції: аналіз існуючої організаційної структури управління, розробка нової організаційної структури управління, розробка штатного розкладу, розробка та реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів управління.

Ці підсистеми спрямовані на забезпечення соціального розвитку, покращення умов праці та життя персоналу, а також на організаційний розвиток і ефективну роботу управлінської структури.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції: аналіз існуючої організаційної структури управління, розробка нової організаційної структури управління, розробка штатного розкладу, розробка та реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів управління.

Підсистема лінійного управління контролює організацію в цілому і контролює окремі функціональні та виробничі підрозділи. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його представники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх представники, майстри, старші робітники. Підсистема планування та маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування та прогнозування потреб у персоналі, організація реклами, підтримка зв'язків із зовнішніми джерелами, забезпечення кадрової організації [9].

Підсистема управління добором і обліком здійснює: організацію набору персоналу, організацію співбесід, оцінок, підбір і прийом персоналу, розрахунок доходів, переміщення, стимулювання і звільнення персоналу, професійну орієнтацію і організацію раціонального використання персоналу, управління підбором персоналу, документація системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами здійснює: 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, воєнізованої охорони організації та окремих посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, працевлаштування та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантні посади, постійну професійну оцінку персоналу, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, здійснення управління діловою кар'єрою та професійне просування, управління професійною діяльністю персоналу. управління діловою кар'єрою та професійне просування, організація раціоналізаторської та винахідницької діяльності, організація роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, стандартизація і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, форми морального заохочення персоналу, організація роботи, формування системи оплати праці. нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію громадського харчування, управління житлово-комунальним господарством, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення оздоровлення та відпочинку, забезпечення дитячих установ, управління соціальними конфліктами і стресами, управління соціальних справ та сім'ї. , соціально-сімейний розвиток з дітьми. організація реалізації продовольчих товарів і товарів внутрішнього споживання, організація соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз існуючої організаційної структури управління, розробка нової організаційної структури управління, розробка штатного розкладу, розробка нової організаційної структури управління, розробка та реалізація рекомендацій. . розвивати стиль і методи управління.

Повний перелік функцій охоплює широкий спектр діяльності та відкритий для нових форм роботи. Згідно з одним опитуванням, 95% американських компаній відбирали та найняли персонал як частину людських ресурсів (решта були здебільшого невеликими), 88% займалися нарахуванням заробітної плати

та 90% займалися іншими нарахуваннями заробітної плати, 72% відповідали за безпеку, 69% планували та приймали дії щодо соціального та кадрового розвитку, 74% брали участь у прогнозуванні трудових ресурсів, 65% – соціологічних дослідженнях на підприємствах, 41% аналізували динаміку продуктивності праці, 70% компаній організовували соціальний та культурний побут [14].

Зараз кадрові служби найбільше зосереджені на вдосконаленні трудових відносин, підборі кандидатів на вакансії, розробці і реалізації програм освіти та соціального розвитку, а також організації оплати праці. Аналітичні та організаційні аспекти діяльності набувають більшого значення, ніж бухгалтерські аспекти. Професійний рівень кадрових працівників значно підвищився, включаючи психологів, менеджерів, викладачів і фахівців з трудових відносин, які пройшли широку підготовку в університетських системах.

В останні роки в сфері внутрішнього управління з'явилися нові професії і спеціалізації, такі як спеціалісти з підбору персоналу (рекрутери), інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з кандидатами), методисти та інструктори, кар'єрні консультанти, планувальники кар'єри та організаційні експерти.

У Сполучених Штатах сьогодні багато кадрових функцій для організацій виконують спеціалізовані консалтингові організації, навчальні центри, фірми з підбору керівників і фірми з тимчасового найму персоналу. Найбільше значення мають спеціалізовані компанії, які надають широкий спектр кадрових послуг. Ви, як провідний розробник інформаційно-управлінських підсистем для роботи з персоналом, надаєте послуги з їх інтеграції та виконуєте консалтинг. Основні завдання полягають у побудові систем оплати праці та інших видів винагород. Компанії, що надають комплексні послуги і консультують з питань нагород, мають значний вплив у цій сфері, включаючи рейтинги і методи розрахунку винагород.

Одним з нових явищ у кадровій сфері є відокремлення функції підбору ключових співробітників, менеджерів та експертів від певного типу

інфраструктурних організацій (фірми пошуку виконавчих кадрів). Деякі з цих фірм мають велику базу професіоналів, рекомендованих і найнятих їх клієнтами.

У США оцінюється, що кількість компаній у кадровій сфері становить приблизно 1,5 тис. Найважливішим напрямком у цих службах є професійна освіта та підвищення кваліфікації, яка займає від 20% до 40% ресурсів, витрачених організаціями в цій області. Крім того, існує значний ринок навчальних матеріалів, програм та технічних засобів навчання. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток працівників [11].

Управління персоналом організації ґрунтується на вивченні різних наук, пов'язаних з управлінням, таких як теорія управління, економічна кібернетика та інші. Взаємодія законів управління персоналом проявляється в різних аспектах, наприклад, оптимізація кількості рівнів управління персоналом впливає на комбіновану централізацію та децентралізацію управління, а також на зміну функцій управління персоналом. Зміна функцій та співвідношення централізації та децентралізації також може призвести до зміни кількості рівнів у системі управління персоналом.

Закони управління персоналом є важливими для всієї управлінської діяльності, оскільки їх нехтування може призвести до негативних наслідків і проблем, які будуть вимагати додаткових зусиль та ресурсів для їх вирішення. Варто зазначити, що структура закономірностей управління персоналом, представлена у дослідженні з урахуванням сучасних розробок, не є вичерпною і остаточною. Закономірності та закони можуть втрачати свою дію внаслідок зміни умов виробництва і господарювання, а також внаслідок припинення або розпочатку нових господарських діяльностей.

Принципи побудови системи управління персоналом визначають основні засади організації та функціонування системи управління персоналом в компанії. Деякі з них включають:

- Системний підхід: управління персоналом розглядається як цілісна система, взаємодіюча з іншими системами організації;
- Індивідуальний підхід: врахування індивідуальних потреб, можливостей та інтересів працівників при розробці політик і практик управління персоналом;
- Стратегічна спрямованість: управління персоналом підпорядковується стратегічним цілям і завданням організації;
- Комунікація і співробітництво: активне залучення співробітників до процесу управління, створення ефективної комунікаційної системи;
- Розвиток персоналу: постійне підвищення кваліфікації та розвиток працівників для забезпечення успішної реалізації стратегії організації;
- Гнучкість і адаптивність: здатність системи управління персоналом адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- Справедливість і рівні можливості: дотримання принципів справедливості, рівності та недискримінації у процесах управління персоналом.

Всі ці принципи спрямовані на досягнення ефективного управління персоналом, залучення та збереження талановитих працівників, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Особливості розвитку HR-бренду в організації

Створення механізму управління персоналом компанії в сучасному ринковому середовищі вимагає використання сучасних методів управління персоналом в організації, в тому числі на етапі найму співробітників, а це означає доцільність використання сучасних брендів персоналу, тобто інструменту, що

дає можливість забезпечити необхідну тенденцію проектування та розвитку корпоративної культури [7].

Модель HR-брендингу визначається як стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає створення і розвиток привабливого роботодавця. Організація, що має сильний кадровий бренд, здатна привернути талановитих співробітників і забезпечити їх ефективну адаптацію.

Основні етапи моделі HR-брендингу включають:

1. Аналіз: оцінка поточного стану організації, її цінностей, культури, переваг і слабкостей;
2. Позиціонування: визначення унікальної пропозиції роботодавця, тобто того, що вирізняє організацію серед інших роботодавців і робить її привабливою для потенційних співробітників;
3. Комунікація: розробка і впровадження стратегії комунікації, яка передає цінності, культуру і переваги організації на ринку праці;
4. Залучення: активні заходи для привертання та приваблення талантів, включаючи використання соціальних мереж, участь у виставках та конференціях, створення власного сайту для роботодавців тощо;
5. Утримання: створення сприятливого робочого середовища, розвиток кар'єрних можливостей, надання пакета переваг та винагород для збереження талановитих співробітників;
6. Моніторинг і оновлення: постійна оцінка ефективності стратегії HR-брендингу, адаптація до змін на ринку праці і внутрішньої ситуації організації.

Для залучення кращих співробітників рекомендується:

1. Регулярно оцінювати наявний персонал і виявляти рівень активності співробітників, порівнюючи його з бажаним рівнем та динамікою розвитку компанії;
2. Визначити ключові групи працівників і посади, необхідні для досягнення стратегічних цілей при переході на новий якісний рівень розвитку;
3. Слідкувати за тенденціями на ринку праці та діяльністю конкурентів для адаптації політики підтримки іміджу компанії як привабливого роботодавця;

4. Створити ефективну систему навчання, розвитку та оплати праці персоналу;
5. Активно просувати бренд компанії на ринку праці, інформувати потенційних кандидатів та співробітників про цілі, завдання, пріоритети та можливості, які надає працевлаштування в організації;
6. Покращувати співпрацю з провідними навчальними закладами, проводити спеціальні заходи для пошуку талановитих випускників;
7. Забезпечити швидку адаптацію нових працівників та необхідне забезпечення для повного виконання ними робочих обов'язків;
8. Використовувати всі прийняті в світовій практиці методи інструменти для пошуку та відбору кандидатів, включаючи співпрацю зі спеціалізованими агентствами.

Для ефективного використання співробітників організації рекомендується:

1. Розробити інтегровану систему планування та активного управління кар'єрою співробітників на всіх рівнях організації;
2. Узгодити систему планування кар'єри з системою оплати праці та системою навчання і розвитку персоналу;
3. Використовувати вертикальну та горизонтальну ротацію співробітників, щоб надати їм новий досвід, підтримувати інтерес та мотивацію до роботи, розвивати розуміння суміжних сфер діяльності та задовольняти потреби організації у заповненні вакансій;

Для створення ефективної системи корпоративного навчання організація повинна:

- Розробити критерії для поділу працівників на групи з метою навчання та розвитку;
- Визначити загальні професійні, технічні, управлінські та поведінкові вимоги для цих груп;
- Встановити загальні потреби в освіті та розвитку для цих груп на основі стратегії розвитку організації та довгострокових планів;

- Аналізувати можливі методи та форми навчання та розвитку персоналу для задоволення виявлених потреб;

- Розробити комплексну корпоративну програму навчання та розвитку для окремих груп працівників та спланувати її реалізацію.

Організація повинна приділяти велике значення вихованню та розвитку молодих спеціалістів шляхом їх безпосередньої участі в робочому процесі і надання підтримки для виконання роботи. Для цього важливу роль відіграє створення інституту наставництва.

З метою забезпечення необхідних кількісних і якісних резервів для заміщення керівних посад різного рівня, підприємство повинно:

- Визначити компетенції майбутніх менеджерів на основі стратегічних потреб бізнесу та корпоративних цінностей компанії;

- Підбирати працівників з високим управлінським потенціалом;

- Розробляти індивідуальні програми розвитку співробітників, включаючи навчання, стажування, ротацію, наставництво тощо;

- Проводити комплексну оцінку співробітників на кожній з посад у різних ситуаціях.

Впровадження HR-брендінгу в організації може включати наступні етапи:

- Визначення цільової аудиторії HR-бренду, тобто персоналу організації та потенційних кандидатів;

- Створення портрета "бажаного працівника", що описує ключові якості, вміння та характеристики, які організація шукає у своїх співробітниках;

- Аналіз сприйняття компанії як роботодавця цільовими групами, дослідження їх уявлень та думок про організацію як працедавця.

В залежності від рівня лояльності цільових груп, розробка нової структури та платформи цінностей HR-бренду у випадку низької або недостатньої лояльності, або вдосконалення інструментів бренду HR у випадку високої лояльності.

Розробка та реалізація комплексної цільової програми персонального брендингу, яка включатиме заходи для підвищення привабливості компанії як роботодавця, підтримки та розвитку іміджу співробітників.

Аналіз результатів впровадження комплексної цільової програми HR-брендингу, оцінка її ефективності та впливу на сприйняття організації як роботодавця цільовими групами.

Впровадження HR-брендингу в організації включає розрізнення внутрішньої та зовнішньої аудиторії. Внутрішня аудиторія включає персонал організації, включаючи керівників вищої, середньої та нижчої ланки, спеціалістів, робітників та інші категорії службовців, а також колишніх співробітників. Зовнішня аудиторія включає потенційних кандидатів на роботу та інші категорії населення, які можуть зацікавитися працевлаштуванням в організації.

Розрізняючи цільову аудиторію, організація може розвивати спеціалізовані стратегії та підходи для кожної групи. Наприклад, для внутрішньої аудиторії можуть бути спрямовані заходи щодо збереження та розвитку наявного персоналу, підвищення задоволеності роботою та залучення до участі в програмах розвитку. Зовнішня аудиторія може бути цільовою групою для підвищення привабливості організації як роботодавця, використання ефективних каналів комунікації та залучення потенційних кандидатів.

Розрізнення внутрішньої та зовнішньої аудиторії допомагає організації адаптувати свої стратегії та заходи з HR-брендингу для досягнення кращих результатів у залученні та утриманні персоналу.

Підготовка портрету «Бажаного працівника» на етапі HR-брендингу включає чітке визначення таких елементів, як рівень освіти, посада, кваліфікація та компетенції потенційного працівника. Крім того, важливо враховувати набір індивідуальних якостей, які сприяють успіху в даній ролі, і описати функції та обов'язки, які пов'язані з посадою.

У третій фазі аналізу сприйняття організації як роботодавця цільовою аудиторією також потрібно зосередитися на вивченні потреб зовнішньої та внутрішньої аудиторії компанії. Щодо внутрішньої аудиторії, важливо відстежити потреби та результати працівників від організації та їхню задоволеність роботою та рівень лояльності. Після проведення досліджень можна визначити оптимальний рівень матеріального стимулювання, який задовольняє потреби працівників, а також нематеріальні способи стимулювання, що мотивують працівників.

Ці етапи дозволяють організації налагодити зв'язок зі своїми працівниками та потенційними кандидатами, розуміти їх потреби і вимоги, і розвивати HR-бренд, який відповідає їхнім очікуванням.

Дослідження, зокрема проведення опитування, допоможе встановити ефективність роботи відділу кадрів, ефективність роботи підприємства, ступінь привабливості підприємства для працівників, рівень лояльності та сприйняття цінностей підприємства, а також виявити проблеми у взаємовідносинах між працівниками та управлінцями.

Для того, щоб зовнішня та внутрішня громадськість сприймала організацію як привабливого роботодавця, необхідно визначити цінності, які пов'язані з брендом підприємства як роботодавця, і що асоціюються з ним для цільової аудиторії. Наступним кроком буде визначення характеристик та особливостей підприємства, які зроблять його привабливим для потенційних працівників, а також ідентифікація факторів, які можуть стати перешкодою для задоволеності працівників та залучення до роботи в організації.

Ці етапи допоможуть організації збагатити свій HR-бренд, привернути більш кваліфікованих та мотивованих працівників і покращити взаємовідносини з ними.

Після проведення опитування та аналізу результатів, керівники можуть точно визначити реальні, декларовані та нереалізовані вартості згідно з цільовою аудиторією, яка включає претендентів, поточних та колишніх працівників.

Кінцевим результатом цього підходу є встановлення рівня лояльності публіки до підприємства як роботодавця.

Якщо рівень лояльності виявляється високим, це не означає, що роботу слід зупиняти. Натомість, важливо постійно вдосконалювати методи комунікації цінностей HR-бренду, щоб зберегти та підвищити рівень лояльності працівників і громадськості.

У разі низького або недостатнього рівня лояльності, необхідно перейти до побудови нової концепції структури та платформи цінностей HR-бренду. Це означає перегляд та зміну цінностей, які пропонуються працівникам і сприймаються громадськістю, з метою покращення ставлення до підприємства та збільшення лояльності. Як зазначалося вище, елементи структури бренду HR включають, ті, що зображені на рисунку 1.3.

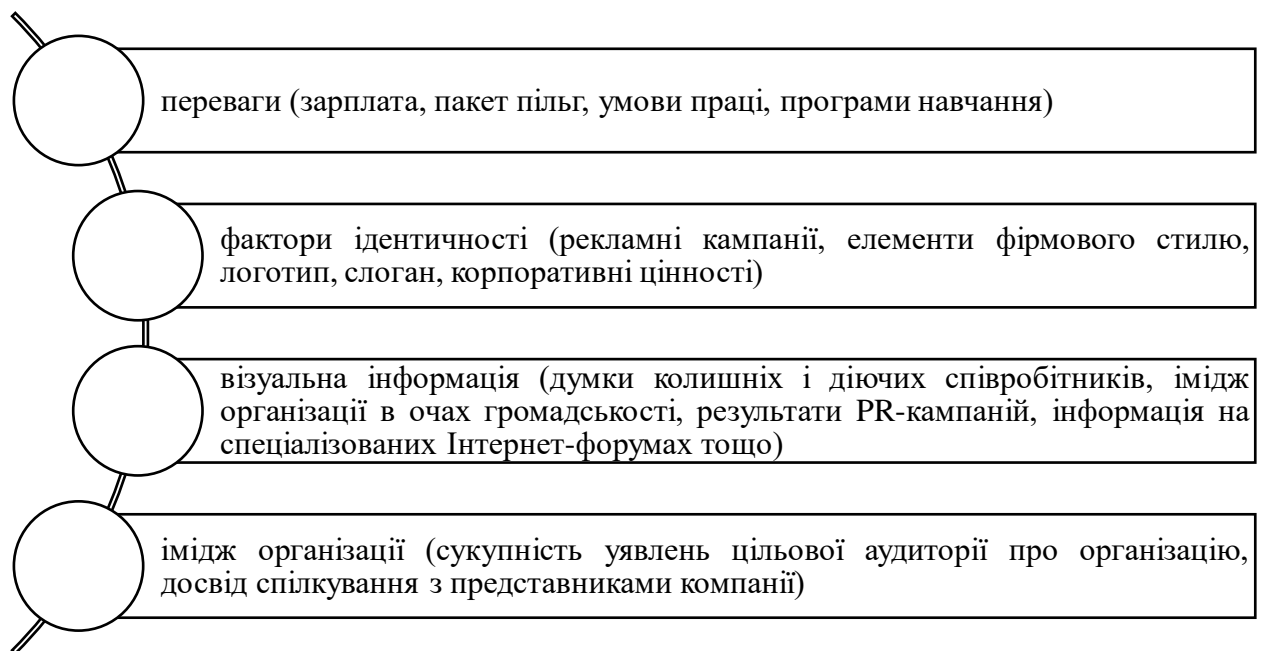


Рис.1.3 Елементи структури HR-бренду

Платформа цінностей бренду HR складається з таких типів цінностей:

1. Значення конкурентоспроможності. Конкретизується через конкурентні переваги організації, її стійкість і фінансову стійкість.

2. Соціальна цінність. Конкретизується через соціально-політичний імідж організації як відповідального члена суспільства.

3. Значення розвитку. Показано на прикладах надання можливостей для працівників розвивати професійні навички та набувати досвіду роботи, а також постійну відданість організації зростанню, розвитку та вдосконаленню.

4. Розмір компенсації. Він призначений для забезпечення гідних матеріальних і нематеріальних виплат працівникам та інших пільг і компенсацій.

Фахівці з кадрів рекомендують дотримуватися наступних правил при створенні основних цінностей HR-бренду:

- цінності повинні відображати те, яким є сьогодні суспільство;
- цінність бренду HR не повинна бути занадто високою;
- шкідливість потреби у формулюваннях небезпечна, без потреби слів, все просто і зрозуміло, ще й легко [25].

Цінності бренду HR не повинні суперечити цінностям бренду продукту. Наприклад, компанія, орієнтована на надання послуг, повинна ставитися до своїх співробітників з такою ж увагою та турботою, як працівники повинні ставитися до своїх клієнтів.

Далі слідує етап розробки та впровадження заходів комплексної цільової програми оцінювання персоналу.

На останньому етапі – на етапі аналізу результатів реалізації комплексної цільової програми HR-брендінгу отримані результати порівнюються із запланованими.

У разі успішної реалізації процесу HR-брендінгу будуть досягнуті наступні цілі:

- залучення талановитих і кваліфікованих спеціалістів;
- створення іміджу організації як ефективного роботодавця на ринку праці та престижного робочого місця;
- підвищення загального іміджу та ділової репутації організації;
- збільшення рентабельності бізнесу;
- зниження витрат на адаптацію та навчання працівників;
- скорочення витрат і часу працівників;

– забезпечення довгострокової лояльності співробітників, зниження плинності кадрів.

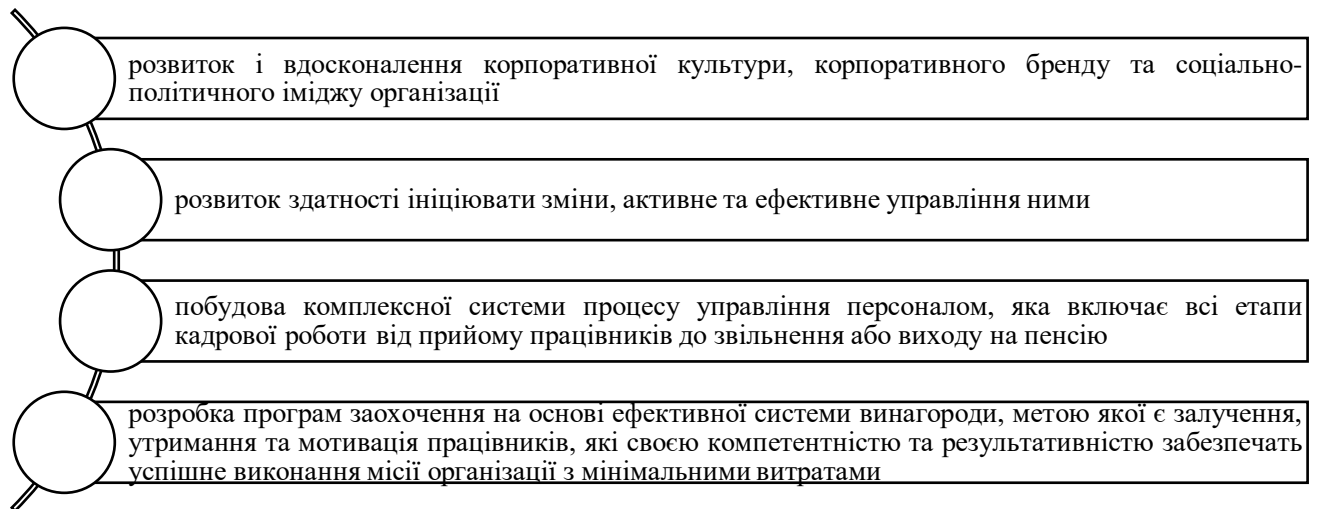


Рис. 1.4. Заходи, які передбачувані для створення та розвитку HR –бренду

Тому для створення та розвитку успішного HR-бренду або «переважного» бренду роботодавця на ринку праці організаціям рекомендується використовувати заходи зображені на рисунку 1.4.

Цілеспрямоване використання запропонованого алгоритму та інструментів HR-брендінгу, а також діяльності комплексної цільової програми HR-брендінгу сприятиме створенню успішного іміджу організації на ринку праці, зміцненню її маркетингових, фінансових та конкурентних позицій.

Висновки до першого розділу

У глобальній економіці, яка швидко змінюється, просування бренду, безсумнівно, є одним з важливих планів будь-якого бізнесу після виробництва, продажу, утворення ціни, навчання та розповсюдження. Бренд, для будь-якого бізнесу помагає створити «ім'я», яке буде ідентифікувати організацію та її продукцію на ринку.

Загалом бренд включає 6 основних етапів: планування бренду та аналіз ринку; розвиток бренду; товарне втілення бренду; формування лояльності до бренду; управління іміджем бренду та спостереження за брендом.

HR-брендінг працює з репутацією компанії як роботодавця. Мова йде про те, щоб працівники були продуктивним способом передачі цінності бренду до кінцевого етапу – до споживачів, тому керівники, які набирають та керують працівниками, стають «будівельниками» самого бренду

Результативний бренд потребує активної участі всієї команди підприємства в процесі створення та управління, самим брендом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз системи управління персоналом підприємства

У вересні 2022 року створено товариство з обмеженою відповідальністю «Протеклогістик», основним видом діяльності якого є оптова торгівля напоями.

Компанія була заснована в 1998 році під назвою «Оверко» як оптовий склад напоїв та продуктів харчування. У 2005 році компанія отримала назву "Львівська пивна компанія" (скорочена назва ЛПК – це аббревіатура від Львівська пивна компанія), коли стала офіційним дистриб'ютором провідних українських виробників пива - Львівської та Славутської пивоварень [24].

Незважаючи на те, що дистрибуція пива все ще є важливою частиною бізнесу підприємства, слово «Пиво» в назві є скоріше даниною історії компанії. На сьогодні Протеклогістик є дистриб'ютором понад 70 провідних світових та українських виробників.

ProTEKlogistik займається дистрибуцією FMCG-товарів категорій, які представлені на рис. 2.1.

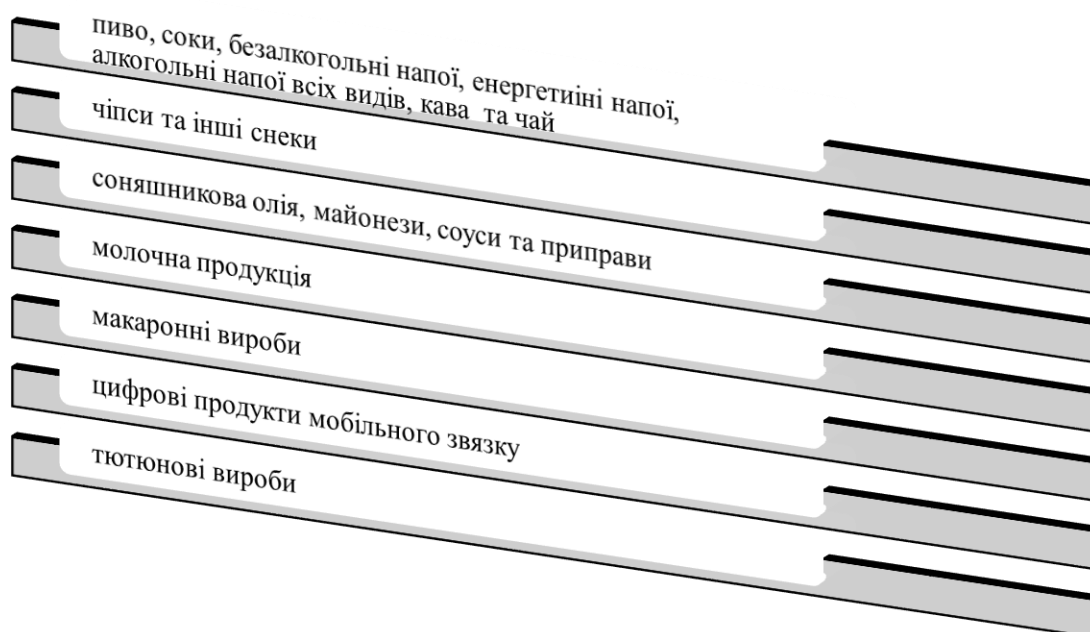


Рис. 2.1. Дистрибуції Протеклогістик продукції FMCG

Крім того, деякі категорії непродовольчих товарів поширюються через партнерську компанію «Ніка Захід»:

- побутова хімія та чистячі засоби
- засоби гігієни та засоби догляду за тілом
- паперові вироби для дому

Дистриб'юторські філії компанії розташовані в 9 містах, включаючи столицю Київ. А регіональні представництва компанії працюють по всій Україні.

Клієнтами компанії є майже 40 тис. роздрібних магазинів, які забезпечені приблизно 5 тис. найменувань товарів.

На кінець 2021 року в ТОВ «Протеклогістик» працювало 110 особи. У 2020 році їх було 100, а в 2019 році – 100.

Набір, відбір, коригування персоналу в компанії здійснює відділ кадрів або відділ управління персоналом в організації.

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

Функція менеджменту — це особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу поділу та спеціалізації праці в сфері управління, що є частиною обраного процесу управління з певної причини. Зазвичай призначається від 10 до 25 функцій управління компанією. Комплекс завдань є частиною функції управління, яка розрізняється за основними функціями управління (регулювання, планування, облік, аналіз тощо). Набір завдань об'єднує набір завдань, пов'язаних із певною функцією, і зазвичай виконується невеликим функціональним підрозділом.

У сучасних умовах пріоритетними напрямками діяльності кадрових служб є вирішення наступних завдань:

- забезпечення відповідності рівня компетентності вимогам сучасної економіки, де необхідно постійно оновлювати базові знання та вміння;
- управління зростанням витрат на оплату праці;
- розширення норм, що регулюють трудове право та організаційні відносини, від дотримання норм трудового законодавства до морально-

етичних стандартів (наприклад, у сфері дискримінації, здорового способу життя тощо);

– розробка методів підтримки співробітників, які працюють віртуально з використанням телекомунікаційних методів зв'язку вдома і не відвідують офіс.

Організаційна структура відділу персоналу ТОВ «Протеклогістик» зі схемою взаємодії наведена на рис. 2.2.

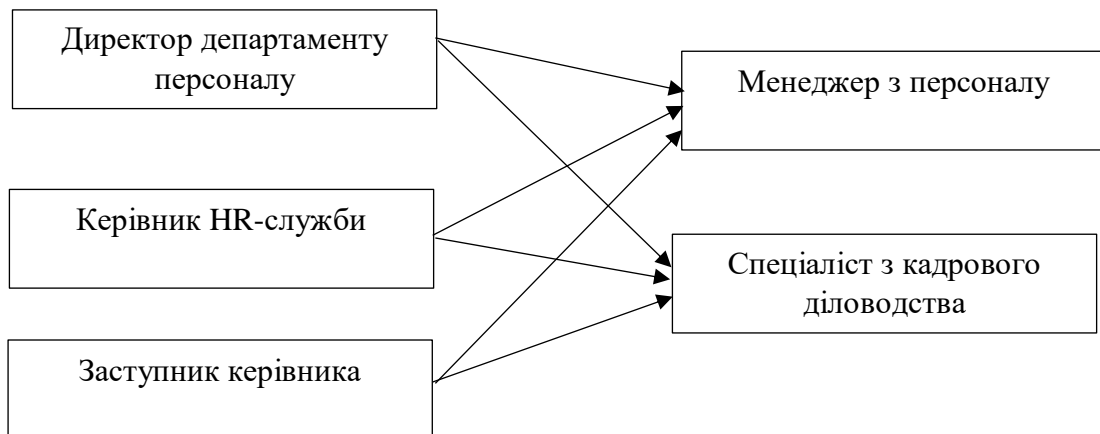


Рис.2.2. Організаційна структура HR – служби ТОВ «Протеклогістик»

Директор департаменту персоналу ТОВ "Протеклогістик" є відповідальним за вирішення всіх кадрових питань в організації, ця особа володіє повною відповідальністю за управління всіма аспектами персоналу, включаючи набір, підбір, розвиток та утримання працівників.

Оскільки директор департаменту персоналу є ключовою фігурою вищого керівництва компанії і бере участь у стратегічному розвитку і поточній роботі, він має вплив на прийняття рішень в цих областях. Це означає, що директор департаменту персоналу може брати активну участь у формулюванні стратегій компанії, які стосуються персоналу, і виробляти рішення, що впливають на його розвиток і функціонування.

У своїй ролі начальник відділу персоналу (директор департаменту персоналу), ця особа може виконувати широкий спектр обов'язків, таких як встановлення політики персоналу, планування і реалізація навчання та розвитку персоналу, адміністрування компенсаційних пакетів, управління трудовими

відносинами, забезпечення дотримання законодавства в галузі праці та інших пов'язаних завдань.

Враховуючи цю інформацію, директор департаменту персоналу ТОВ "Протеклогістик" має велику відповідальність не тільки за кадрові питання, але і за вплив на стратегічний розвиток і поточну роботу компанії.

Менеджер з персоналу в ТОВ "Протеклогістик" суміщає декілька посад. Основні функції, які він виконує, включають:

- Менеджер з персоналу (HR-менеджер): Вирішує всі кадрові питання від управління персоналом до соціальних виплат. Це включає управління персоналом, адміністрування заробітної плати, ведення документації, розвиток політики персоналу та забезпечення дотримання кадрових процедур.

- Наймач (рекрутер - фахівець з підбору персоналу): Відповідає за підбір відповідних фахівців на вакансії. Рекрутер займається прийомом кандидатів на вакансії та вибором найбільш підходящих кандидатів. Він також повинен мати глибоке розуміння компанії та її політики, щоб пояснити це кандидатам та відповісти на їх запитання.

- Спеціаліст з підготовки персоналу: Займається адаптацією нових працівників на робочому місці та розробкою та проведенням просвітницької діяльності з навчання працівників. Він також здійснює підбір персоналу за допомогою різноманітних методів оцінки кандидатів на роботу.

- Ще один спеціаліст з підготовки персоналу: Його обов'язки включають адаптацію нових колег та проведення первинної адаптації. Враховуючи постійні зміни в законодавстві, фахівець з управління персоналом повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію.

HR-менеджери в ТОВ "Протеклогістик" повинні мати ряд додаткових якостей та навичок, щоб успішно виконувати свої обов'язки в сучасних умовах. Основні якості, які від них очікується, включають:

- Знання сфери діяльності та специфіки організації: HR-фахівці повинні мати глибоке розуміння потреб клієнтів організації, особливостей галузі

та стратегічних перспектив розвитку. Це допомагає забезпечити ефективність роботи співробітників.

- Лідерство та здатність керувати змінами: Відділ кадрів грає ключову роль у керуванні сучасною організацією, тому кадровики повинні мати навички у плануванні, аналізі, прийнятті рішень, комунікації, формуванні команди, мотивації та розв'язанні конфліктів. Це допомагає успішно управляти змінами в нестабільному зовнішньому середовищі.

- Здатність до навчання та розвитку: Важливо, щоб кадровики були відкритими до постійного оновлення своїх професійних знань та навичок, щоб керувати процесом оновлення знань та навичок співробітників у всій організації.

- Навички фінансового планування: HR-відділ повинен здійснювати ефективне фінансове планування, оскільки людські ресурси є значною витратою. Навички фінансового планування дійсно є важливими для відділу кадрів організації, оскільки управління людськими ресурсами вимагає значних фінансових витрат. Ось деякі аспекти, пов'язані з фінансовим плануванням відділу кадрів:

- Бюджетування: Керівник відділу кадрів повинен розробляти бюджет, що охоплює витрати на персонал, включаючи заробітну плату, соціальні пакети, навчання, розвиток та інші переважно витрати, пов'язані з людськими ресурсами. Він повинен враховувати реальні можливості організації та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

- Вартість робочої сили: Фінансове планування також включає оцінку вартості робочої сили. Керівник відділу кадрів повинен аналізувати ринкову вартість робочої сили відповідно до професійних навичок і досвіду, необхідних для виконання робочих обов'язків. Це допомагає встановити адекватну заробітну плату, щоб залучити та утримати кваліфікованих працівників.

- Управління витратами: Керівник відділу кадрів повинен ефективно управляти витратами на персонал, шляхом аналізу та оптимізації різних компонентів, таких як рекрутинг, навчання, корпоративні заходи тощо. Він

повинен оцінювати ефективність розходів та раціоналізувати витрати, де це можливо, з метою забезпечення найбільшого впливу на організацію.

- Ефективна співпраця з іншими підрозділами є важливою складовою успішної роботи відділу кадрів. Ось деякі аспекти, пов'язані зі співпрацею HR з іншими підрозділами:

1. Фінансовий відділ: HR повинен підтримувати постійний зв'язок з фінансовим відділом. Наприклад, при розробці бюджету відділу кадрів важливо мати належне розуміння фінансових обмежень та можливостей організації. Крім того, HR може співпрацювати з фінансовим відділом для оцінки витрат на персонал, розрахунку компенсаційних пакетів, розробці програм стимулювання тощо.

2. Юридичний відділ: HR повинен здійснювати тісну співпрацю з юридичним відділом для забезпечення дотримання законодавства у сфері праці та зайнятості. HR може потребувати юридичної підтримки при укладанні трудових договорів, розробці політик зайнятості, управлінні персоналом у разі конфліктних ситуацій тощо. Взаємодія з юристами допоможе забезпечити відповідність усіх кадрових процесів вимогам законодавства.

3. IT-відділ: У сучасних організаціях HR часто співпрацює з IT-відділом для впровадження та підтримки інформаційних систем управління персоналом. HR може співпрацювати з IT-відділом для вибору та налаштування HR-систем, електронних систем управління документами, платформ для електронного навчання, аналітики персоналу тощо.

Проаналізуємо чисельність працівників ТОВ «Протеклогістик» за 2019-2021 роки за категоріями: працівники, спеціалісти, робітники, керівники, а також проаналізуємо якісний склад працівників за рівнем освіти, статтю, віком, досвід роботи. Дані для аналізу чисельності працівників за категоріями: службовці, спеціалісти, робітники, керівники та аналізу якісного складу працівників за рівнем освіти, статтю, віком, стажем представлені на рисунку 2.3.

Аналіз чисельності персоналу			
<i>Категорії персоналу (осіб)</i>	2019	2020	2021
Всього персоналу	100	84	110
Робітники	85	30	91
Керівники	5	6	9
Спеціалісти	10	10	10
Прийнято працівників	6	12	3
Вибуло працівників	7	5	9

Рис. 2.3. Аналіз чисельності персоналу ТОВ «Протеклогістик» за 2019-2020 рр.

Проведемо аналіз персоналу за віком, дані представлені на рисунку 2.4.

Середній вік персоналу			
<i>Вікові групи кандидатів</i>	2019	2020	2021
До 25	9	15	25
25-30	20	20	27
31-59	61	53	48
Понад 60	10	12	10
Разом	100	100	110

Рис.2.4. Середній вік персоналу ТОВ «Протеклогістик» у 2019-2021 рр.

З таблиці видно, що найбільша кількість співробітників в організації знаходиться у віковій категорії 31-59 років, а також 25-30 років. Це свідчить про

те, що більшість працівників організації – люди середнього віку. Але можна сказати, що в організації працюють люди різних вікових груп.

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

Проаналізуємо розподіл персоналу за статтю. Дані представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1.

Розподіл персоналу ТОВ «Протеклогістик» за статтю у 2019-2021 рр.

	2019	2020	2021
Жінки	56	48	47
Чоловіки	44	52	63
Разом	100	100	110

Отже, згідно з результатами таблиці 2.1 можемо стверджувати, що гендерна рівність на ТОВ «Протеклогістик» за 2019-221 рр. перебуває у нейтральному стані.

На наступному етапі доцільно проаналізувати кількість працівників за стажем роботи. Дані для аналізу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл працівників ТОВ «Протеклогістик» за стажем роботи у 2019-221 рр.

Групи працівників за стажем роботи	2019	2020	2021
До 3	9	12	10
Від 3 до 5	8	10	9
Від 5 до 10	83	78	91
Разом	100	100	110

Для якісного виконання трудових завдань персоналу необхідна належна освіта. На рисунку 2.5 наведено дані про поточний розподіл працівників за рівнем освіти.

Показники освітнього рівня персоналу			
Показники (осіб)	2019	2020	2021
Всього персоналу	100	100	110
Середня освіта	30	30	28
Спеціальна освіта	20	20	27
Незакінчена вища освіта	4	4	4
Вища освіта	43	43	48
Більше однієї освіти	3	3	3

Рис. 2.5. Показники освітнього рівня персоналу ТОВ «Протеклогістик»

Серед співробітників компанії 100,0% керівників, спеціалістів і службовців мають вищу освіту. Значна частка працівників (30%) має середню освіту. Загалом третина працівників має вищу освіту.

2.2. Сучасний стан HR-бренду компанії

Якщо підприємство не керує своєю репутацією як роботодавця, то її репутація формується спонтанними факторами, на які ми не маємо контролю. Репутація компанії залежить від пізнаваності бренду, репутації топ-менеджерів, чуток та інформації працівників та колишніх працівників. Це може вплинути на думку про підприємство, і поправити цю думку може бути складніше, ніж створити позитивний імідж з нуля. Тому HR-брендінг важливий для всіх співробітників компанії.

Сильний кадровий бренд означає, що компанія має чітку та професійно розроблену кадрову стратегію, яка успішно втілюється як на зовнішньому ринку (для кандидатів), так і на внутрішньому ринку (для працівників). Це можливо

завдяки використанню внутрішнього дизайну, принципів компанії, історії розвитку, корпоративних цінностей і програм стимулювання для створення HR-бренду.

Управління поведінкою працівників здійснюється через систему управління мотивацією, яка включає як фінансові (прямі та непрямі), так і нефінансові винагороди. Західні суспільства акцентують увагу на непрямим матеріальних та нематеріальних стимулах. Однак вітчизняні підприємства частіше застосовують пряме фінансове відшкодування, що зумовлено економічною ситуацією та низьким соціальним захистом населення. Соціальний пакет працівників має значний вплив на розвиток бренду персоналу та створює сприятливе середовище та позитивний імідж організації на ринку. Крім того, певні пільги та підвищення можуть надаватися в залежності від категорій робітників або їх статусу та результатів роботи.

ТОВ "Протеклогістик" демонструє турботу про своїх працівників, надаючи такі переваги, як оплата послуг мобільного зв'язку, службовий автомобіль та виділення окремих бюджетних статей на навчання працівників та корпоративні заходи. Це свідчить про використання організацією непрямой фінансової та нефінансової мотивації та розуміння необхідності розвитку свого персоналу. HR-бренд визначається працівниками організації, а інформація про них передається в зовнішнє середовище, впливаючи на сприйняття потенційними працівниками. Корпоративна культура також впливає на імідж компанії як роботодавця, а сама культура існує на підприємстві, незалежно від того, чи розробляється вона свідомо.

У ТОВ "Протеклогістик" існує корпоративна культура, хоча вона може не бути документально підтверджена. У підприємстві є вимоги щодо зовнішнього вигляду працівників, умов праці, робочих місць, порядку виплати заробітної плати, часу роботи та відпочинку, надання відпусток, правил відряджень, а також методика внутрішньої роботи.

Створивши привабливі умови праці, компанія може стати привабливою для потенційних працівників, і самі працівники будуть рекомендувати її як гідне та відповідне робоче місце. Це сприяє розвитку HR-бренду в компанії. Однак, для підтримки та розвитку HR-бренду необхідна постійна увага, оскільки побудова бренду є неперервним процесом.

У практиці взаємодії зі співробітниками, важливими аспектами є чесність та відкритість. Авторитетні роботодавці повинні дотримуватися своїх обіцянок. Це спонукає працівників до взаємоповаги та перенесення цінностей HR-бренду в зовнішнє середовище, що створює умови для привабливості для нових талантів.

З метою отримання думки працівників про підприємство та інформації, яку вони поширюють про нього, було проведено анкетування серед 25 осіб, включаючи 12 жінок (48% респондентів) та 13 чоловіків (52% респондентів).

Важливо відмітити, що респонденти опитування мають вік від 25 до 55 років, а більшість з них мають стаж роботи від п'яти до десяти років. Ці фактори можуть вплинути на результати опитування. Також варто зазначити, що доходи респондентів вважаються достатніми.

Дослідження було засноване на іміджевому профілі рекрутингової компанії (додаток А). Респондентам було запропоновано описати компанію своєму найкращому другу за цим профілем.

Умови опитування були добровільними та анонімними, і респонденти мали можливість внести свої дані в анкету за бажанням. Зауважимо, що 10 з 75 (13%) респондентів залишили свої варіанти непідписаними, що може свідчити про певний страх співробітників стосовно наслідків вираження своєї думки. Також варто відмітити, що не всі співробітники погодилися взяти участь в опитуванні, і причини цього невідомі.

Підрахувавши середній бал за кожним пунктом профілю серед усіх респондентів, отримуємо такі дані.

Графік, складений на основі отриманих даних, наочно показує сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів в організації (рис. 2.6.).



Рис. 2.6 Іміджевий профіль компанії ТОВ «Протеклогістик»

Під час опитування співробітники відзначили декілька характеристик компанії, таких як весела робота, дружні стосунки, спрямованість на майбутнє, прогресивність, відкритість та демократичність. Це свідчить про присутність ринкових аспектів у організаційній культурі компанії на даному етапі розвитку.

Проте високий рівень бюрократії, що був відзначений більшістю опитаних співробітників, несумісний з цим типом корпоративної культури. Це може негативно вплинути на ефективність та швидкість багатьох процесів у компанії та спричиняти роздратування та незадоволення співробітників. Відповідно, це може впливати на імідж компанії як роботодавця.

Більшість респондентів (23 з 25 або 92%) найвище оцінили рівень бюрократії, що свідчить про їхнє незадоволення цим аспектом компанії. Два інших співробітники, які працюють менше двох років, мають відмінну думку.

Незважаючи на достатню мотивацію працівників, стабільність компанії та конкурентоспроможну заробітну плату, оцінки щедрості, підтримки та справедливості були дуже низькими.

Проте більшість респондентів (22 з 25 або 92%) дали найвищу оцінку показнику "Захоплююча робота", що свідчить про важливість задоволеності співробітників для ефективної роботи компанії.

Реалізація діяльності HR-бренду є активним, регулярним і безперервним процесом, в якому важливу роль відіграють відносини зі співробітниками, включаючи тих, хто покидає компанію.

Звільнення співробітників є важливою складовою процесу формування кадрового бренду компанії. Враження, яке залишається у звільненого співробітника і інформація, яку він передає до зовнішнього світу, мають значний вплив на імідж компанії.

Якщо причиною звільнення є краща пропозиція від іншої компанії з більш високою зарплатою та можливістю кар'єрного зростання, то це зазвичай не шкодить іміджу компанії. Однак, якщо співробітник покидає компанію після конфлікту зі скаргами на керівника або команду, це може негативно позначитися на репутації компанії.

Важливо підтримати діалог зі звільненим співробітником та спробувати вирішити наслідки конфлікту. Бесіда з ним може допомогти з'ясувати обставини та залагодити ситуацію. Крім того, важливо враховувати, що багато звільнених співробітників розповідають про свій досвід у колективі, тому важливо піклуватися про позитивну робочу атмосферу та відносини в компанії.

Вивчено процес взаємодії опитуваної компанії зі співробітниками, які були звільнені. Протягом 2020-2021 років з ТОВ "Протеклогістик" звільнилися 14 осіб. Управління кадрів провело анкетування цих співробітників та розслідувало причини їх звільнення. Причини їх звільнення з компанії були наступними, як показано на рисунку 2.7.

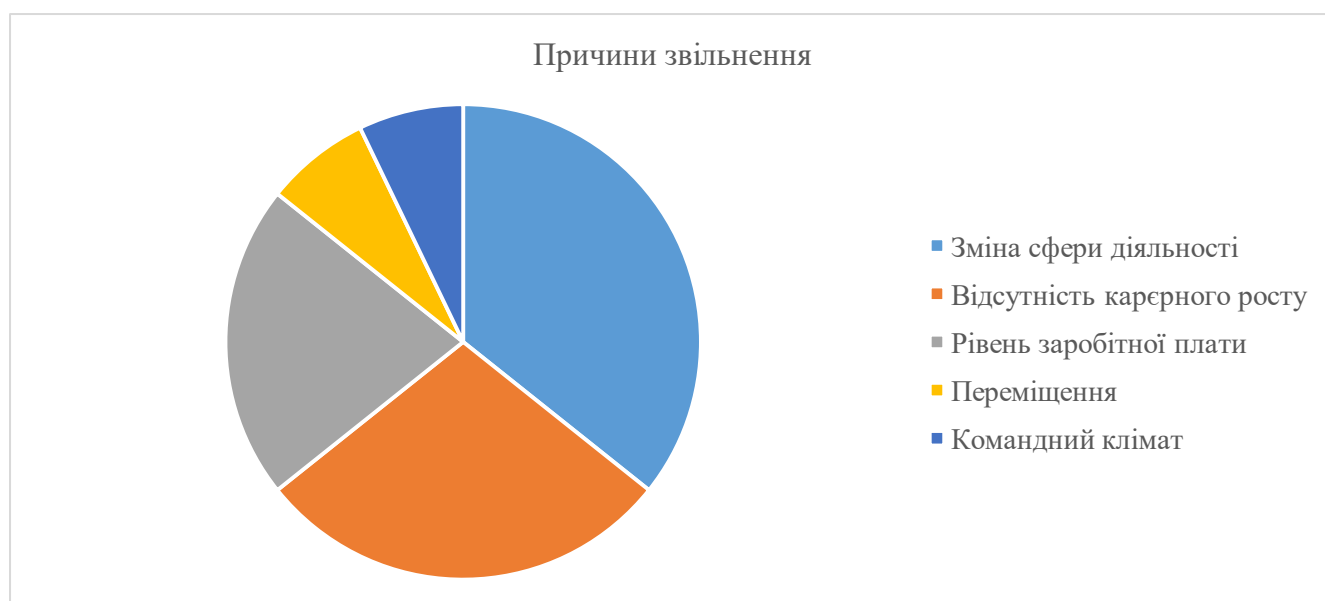


Рис. 2.7. Оцінка причин звільнення з підприємства

На питання: "Що робити, щоб не було звільнення?" Відповіді респондентів розподілилися таким чином, як показано на рисунку 2.8.

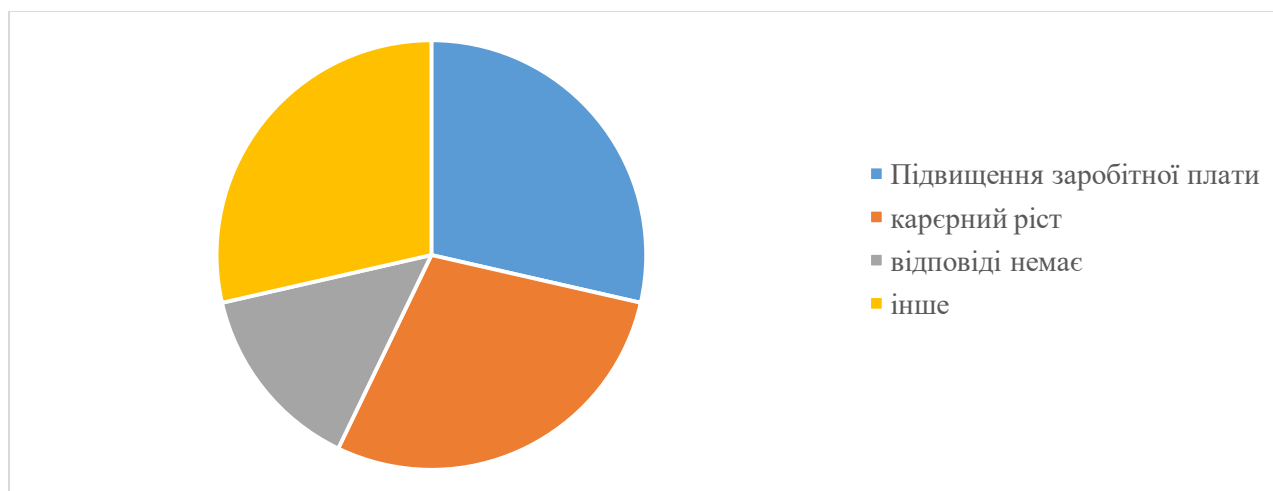


Рис. 2.8. Заходи підприємства щодо запобігання вивільненню працівників

Причиною відходу з компанії більшість колишніх співробітників назвали бажання змінити сферу діяльності та відсутність можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Зарплата займає лише третє місце в списку основних причин звільнення з компанії, але всі респонденти, які скаржилися на недостатній кар'єрний ріст, також говорять про незадоволеність зарплатою.

Відповіді на останнє запитання анкети "Що на вашу думку найцінніше в компанії?" розділені згідно на рисунку 2.9.

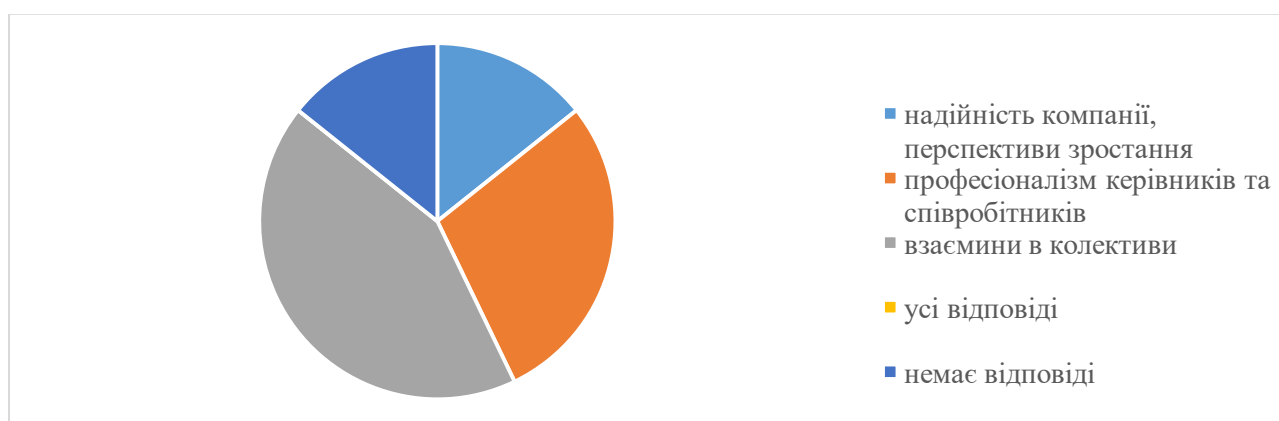


Рис. 2.9. Цінності компанії

Опитування співробітників, що звільняються, дозволяє виявити слабкі сторони компанії і, враховуючи основні причини звільнення, утримати цінних висококваліфікованих співробітників.

2.3. Шляхи підвищення ролі HR у створенні позитивного HR-бренду

Основним джерелом стратегічної переваги бізнесу є талановиті та обізнані працівники. Вони визначають корпоративну культуру та здатність підприємства опиратися викликам завтрашнього дня. Але основним завданням є вміння втримання цієї категорії працівників на підприємстві. Всі працівники підприємства мають можливість проявити себе, розкрити свій потенціал і відносно швидко просуватися по кар'єрній сходах, при цьому планувати свій розвиток відповідно до своїх можливостей та очікувань організації. Підприємство потрібно мати власні можливості розвитку всіх рівнів працівників – від майстрів до вищого керівництва.

Наведені у попередньому підрозділі дані свідчать про те, що ТОВ «Протеклогістик» вживає заходів щодо створення та розвитку бренду персоналу на підприємстві.

Для того, щоб створити сприятливий імідж підприємства як роботодавця потрібно розробити чітку стратегію брендингу роботодавця, поставити реальні цілі та намалювати шляхи їх досягнення. Слід відводити більше часу та уваги персоналу підприємства, створюючи при цьому умови для його розвитку, та подальшого росту, а не готувати досвідчену робочу силу для конкуренції та інших сфер діяльності.

На рисунку 2.10 представлений перелік конкретних рекомендованих дій для створення позитивного кадрового бренду ТОВ «Протеклогістик».

Відносно першої рекомендації слід запропонувати своїм працівникам цінну пропозицію, яка складається із переліку факторів, які змусять потенційних працівників працювати саме у цій компанії. Розроблена концепція повинна підсумовувати інформацію про культуру підприємства, стиль управління, компетенції успішних працівників та іншу інформацію. Це буде основною ідеєю підприємства, яку пізніше HR-бренд компанії поширить серед працівників та потенційних претендентів.

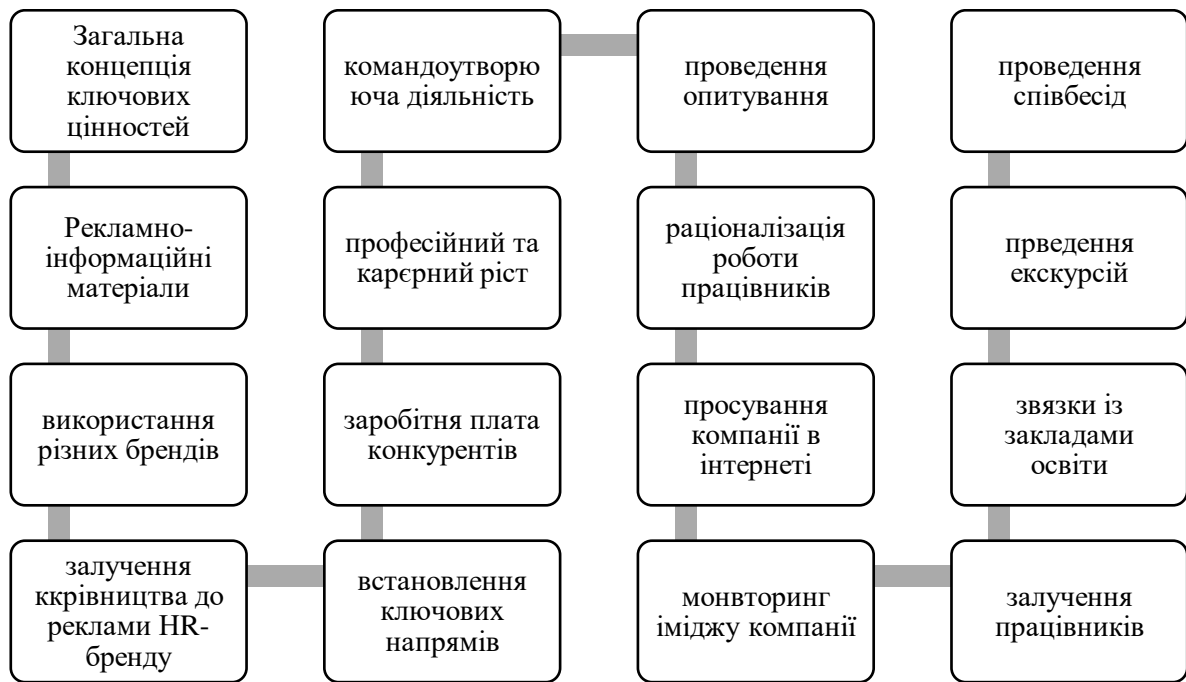


Рис. 2.10. Перелік рекомендованих дій для створення кадрового бренду ТОВ «Протеклогістик»

Друга пропозиція це підготовка рекламних матеріалів, в якій акцентується увага не на продуктах та послугах, а конкурентних перевагах кадрового потенціалу. Матеріали можна розробити у вигляді відео або презентації про підприємство, його історію, традиції, працівників. Співробітникам компанії слід брати участь у їх підготовці, щоб вони відчули свою значимість та відношення до компанії. Рекламно-презентаційні матеріали потрібно використовувати в роботі з діючим персоналом для донесення переваг роботи на підприємстві, та у рекламній діяльності в зовнішньому середовищі.

Третя пропозиція – використання різних брендів у внутрішніх та зовнішніх заходах, серед яких ручки, значки, календарики та інші презентаційні матеріали з логотипом.

Четверта пропозиція полягає в залученні керівників до реклами свого HR – бренду. Це може бути спілкування з працівниками, листи-звернення, зйомки в рекламі тощо.

Слід провести дослідження задоволеності працівників на п'ятій сходинці, та встановити три напрями, за якими потрібно запровадити заходи в компанії

серед яких вдосконалення системи винагороди, розроблення системи навчання персоналу, покращення соціально-психологічного клімату та робочого місця. Усі запропоновані заходи повинні враховувати інтереси та пріоритети всіх працівників в організації.

Слідкувати за заробітною платою працівників, розробляти систему матеріальної та нематеріальної мотивації працівників є наступним кроком. Для прикладу, робітники стаж роботи в яких понад 2 роки мають можливість додаткового заохочення – профспілкові знижки. Найбільше незадоволення працівників, які залишають компанію, на даний момент пов'язане з недостатніми можливостями для професійного та кар'єрного розвитку в компанії. У цьому контексті очевидна необхідність раціоналізації та врегулювання внутрішньої системи ротації працівників. Кожен працівник повинен розуміти можливості, умови та критерії переведення. При заміщенні вакантних посад в першу чергу повинні бути враховані внутрішні кандидати, які складають кадровий резерв.

Важливим напрямком підвищення внутрішньої привабливості має стати діяльність, спрямована на підтримку почуття єдності серед співробітників, приналежності до компанії.

Регулярно проводити опитування щодо задоволеності працівників різними аспектами діяльності організації та враховувати їх результати при плануванні заходів щодо підвищення внутрішньої привабливості підприємства це 9 рекомендація для створення позитивного бренду досліджуваного підприємства.

Звільнені працівники передають інформацію про компанію в зовнішнє середовище, на ринок праці. Як виглядатимуть ці дані, значною мірою залежить від того, як працівник покине компанію, тому слід раціоналізувати роботу звільнених робітників.

Щоб підвищити привабливість компанії для потенційних кандидатів і сформулювати відповідні очікування для потенційних працівників, необхідно просувати компанію в Інтернет-середовищі (спеціальні сайти працевлаштування, сайти соціальних мереж). Інформація про компанію, її корпоративну культуру, філософію, історію, основні цінності та людей має бути

подана в унікальному фірмовому стилі, цікаво, наочно, доступно та зручно для користувача.

Не обійдеться позитивна репутація, і без прослідковування відгуків, позитивних чи негативних, за іміджем компанії в Інтернеті та засобах масової інформації. Правильно підготувавши цей захід, вони мають позитивний ефект, адже на ці заходи приходять люди, які активно шукають роботу. Крім того, це хороша можливість безпосередньо донести інформацію про компанію та її конкурентні переваги до великої кількості потенційних кандидатів. Пряме спілкування з великою кількістю шукачів роботи дає змогу визначити фактори, які є для них визначальними при виборі роботодавця.

Налагодження контактів із профільними кафедрами закладів вищої чи професійної освіти, на Днях кар'єри, під час проведення фахових олімпіад, чи шляхом проведення профорієнтаційної роботи є одним із заключних напрямів для створення позитивного кадрового бренду компанії.

не обходиться і без організації екскурсій на підприємство для здобувачів вищої освіти, де вони будуть мати можливість ознайомитися із історією підприємства, можливостями його розвитку, основними виробничими процесами та зрозуміти можливості працевлаштування на підприємстві опісля закінчення навчання.

Заключним етапом створення зовнішнього іміджу є організація першої зустрічі із кандидатом підприємства шляхом проведення співбесіди. У регіональних відділеннях, де проходять співбесіди, необхідно приділити увагу зовнішньому вигляду приміщень і за потреби їх облаштувати. Необхідно облаштувати приміщення, де претенденти, які прибувають на співбесіду, можуть заповнити анкету та дочекатися співбесіди (стіл, стільці, ручки, бланки для анкет, стенд із зразками заповнення). Розміщення в цих місцях рекламної інформації (флаєрів, буклетів фірм) є обов'язковим. За допомогою технічних пристроїв (наприклад, телевізора) можна відтворити відеоролик або презентацію компанії. Або розмістити презентаційний матеріал (фото) про компанію на окремому стенді.

В умовах нестачі кваліфікованих кадрів привабливий імідж роботодавця стає одним із основних інструментів залучення працівників. Стабілізація торгівлі та посилення конкуренції на ринку призвели до зростання попиту на професіоналів та посилення конкуренції за найбільш кваліфікованих працівників.

Висновки до другого розділу

В ТОВ «Протеклогістик» менеджер з персоналу суміщає 4 посади . У компанії є окремі статті бюджету на навчання працівників і корпоративні заходи.

У ТОВ «Протеклогістик» була створена певна корпоративна культура, але вона не підтверджена документально. Але є вимоги щодо інформації про зовнішній вигляд працівника, умови праці, робоче місце, порядок виплати заробітної плати, час роботи та відпочинку, надання відпусток та правила відряджень. Також регламентується методика внутрішньої роботи.

Потрібно зробити компанію привабливою для працівників з точки зору робочих місць, і самі співробітники будуть раді і охоче рекомендувати вас як гідне і відповідне робоче місце. Згідно цього в компанії починає працювати HR-брендинг. Всі ці моменти дозволяють залучити в компанію потрібних працівників. Ще одним завданням буде підтримання та розвиток HR-бренду, адже його побудова – безперервний процес.

Підсумовуючи проведене наше дослідження, пропонуємо перелік конкретних заходів, які рекомендовані для розвитку позитивного кадрового бренду ТОВ «Протеклогістик»: розробка загальної концепції ключових цінностей, підготовка рекламно-інформаційних матеріалів про підприємство; використання різних брендів продукції на внутрішніх і зовнішніх заходах; залучення керівництва до просування HR-бренду; вдосконалення системи винагород; налагодження системи навчання та розвитку персоналу; покращення соціально- психологічного клімату в організації; регулярно проводити

опитування щодо задоволеності співробітників різними аспектами діяльності організації; посилити роботу з працівниками, які звільняються з організації; здійснювати моніторинг іміджу компанії як роботодавця в інтернеті та засобах масової інформації; використовувати широкий спектр каналів залучення кандидатів в компанію; поглиблювати зв'язок з професійними підрозділами закладів вищої та професійної освіти.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити такі висновки:

1. HR-брендинг зміцнює репутацію компанії як роботодавця. Ефективний бренд вимагає активної участі всієї організаційної команди в процесі створення та управління брендом.
2. ТОВ «Протеклогістик» розпочало свою діяльність у 1998 році під назвою «Оверко», надалі назва змінилася на «Львівська пивна компанія», а з 2022 року отримало назву «Протеклогістик». Основним видом діяльності є дистрибуція продуктів харчування. На кінець 2021 році на підприємстві працювало 110 осіб. У ТОВ «Протеклогістик» менеджер з персоналу поєднує 4 посади, згідно кваліфікаційного довідника: менеджер з персоналу (менеджер з персоналу); рекрутер, спеціаліст з навчання персоналу. спеціаліст з навчання персоналу. У компанії є спеціальні статті бюджету для організації навчання співробітників та організації корпоративних заходів. У ТОВ «Протеклогістик» була створена певна корпоративна культура, але це не підтверджено документально. Але є вимоги щодо зовнішнього вигляду працівника, інформації про умови праці, робоче місце, порядок виплати заробітної плати, режим праці та відпочинку, правила оформлення відпустки, відрядження. Також регламентується внутрішній спосіб роботи.
3. Якщо ви зробите компанію привабливою з точки зору робочих місць для співробітників, самі співробітники будуть раді рекомендувати її як гідне і відповідне робоче місце. Так в компанії починає працювати HR-брендинг. Всі ці моменти дозволять залучити в компанію відповідних співробітників. Ще одним завданням буде підтримання та розвиток HR-бренду, оскільки брендинг – це постійний процес. У цьому контексті ми визначили, яку думку мають співробітники про компанію та яке повідомлення вони несуть про неї ззовні.

4. Під час опитування співробітників визначили кілька основних характеристик компанії, таких як: весела робота, дружні сосунки, орієнтація на майбутнє, прогресивність, відкритість, демократичність. Це дає підстави припустити, що на даному етапі розвитку компанії в організаційній культурі домінують ринкові складові. Однак високий рівень бюрократії (на думку більшості опитаних працівників) несумісний з цим типом корпоративної культури, яка може лише підвищити ефективність і швидкість багатьох процесів організації, що в свою чергу, посилює роздратування і невдоволення співробітників, і як наслідок впливає на імідж організації як роботодавця. Причиною відходу з компанії стало бажання змінити сферу діяльності і відсутність можливостей професійного та кар'єрного росту. У переліку основних причин звільнення з компанії заробітна плата займає лише третє місце, але невдоволення зарплатою вказали також усі респонденти, які скаржилися на недостатній кар'єрний ріст.

5. Наступні заходи рекомендуються організації для створення та розвитку успішного HR-бренду або «переважного» бренду роботодавця на ринку праці:

- розвиток та вдосконалення корпоративної культури, корпоративного бренду та соціально-психологічного іміджу організації;
- розвиток здатності ініціювати зміни та активно і ефективно ними керувати;
- побудова цілісної системи процесів управління персоналом, що включає всі етапи кадрової роботи від найму робітників до звільнення або виходу на пенсію;
- розробка програми заохочення на основі ефективної системи винагороди, метою якої є залучення, утримання та мотивацію працівників, які своєю компетентністю та результатами забезпечують успішну реалізацію місії організації при мінімальних витратах.

Підсумовуючи вище сказано, пропонуємо перелік певних дій, рекомендованих для створення позитивного іміджу персоналу ТОВ «Протеклогістик»:

- Розробити загальну концепцію ключових цінностей;
- Підготувати рекламно-інформаційну продукцію про підприємство;
- Використовувати різні бренди продукції на внутрішніх та зовнішніх власних заходах;
- Залучати керівництво підприємства до просування HR-бренду;
- Вдосконалювати систему винагород;
- Налагоджувати систему навчання та розвитку кадрового потенціалу;
- Покращувати соціально-психологічний клімат колективу;
- Регулярно проводити дослідження задоволеності працівників, які пов'язані з різними аспектами діяльності підприємства;
- Посилити роботу з працівниками, які вибули з компанії;
- Здійснювати моніторинг іміджу компанії як роботодавця в інтернеті та засобах масової інформації;
- Використовувати широкий спектр каналів залучення потенційних претендентів в компанію;
- Зміцнювати зв'язки з фаховими відділами закладів вищої та професійної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балуєва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_12.
4. Білорус Т. В. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренда компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 314-326.
5. Борщ В. І. Управління брендом сучасної організації як чинник її конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 4(1). С. 10-13.
6. Г. З. Леськів, Л. Р. Кучер СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Науковий вісник. 2.2016. ЛьвДУВС. С.200-207. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1252/1/%d0%9b%d0%b5%d1%81%d1%8c%d0%ba%d1%96%d0%b2.pdf>
7. Гірняк Н.В., Леськів Г.З. Особливості розвитку HR-бренду в організації. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. 449 с. URL:
8. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4772/1/%d0%a3%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%ba%d1%81%d1%8c%d0%ba%d1%96%d0%b2.pdf>

80% d0% b8% d0% b7% d0% be% d0% b2% d0% b8% d0% bc% d0% b8% 20% d1% 81% d0% b8% d1% 82% d1% 83% d0% b0% d1% 86% d1% 96% d1% 8f% d0% bc% d0% b8% ---% d0% 92% d0% 95% d0% a0% d0% a1% d0% a2% d0% 9a% d0% 90.pdf

9. Горелкіна С.Б. Управління персоналом: Навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 84 с.

10. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 252-259.

11. 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.

12. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

13. Дончак Л. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. № 154. С. 104-108.

14. Дуляба Н. І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 165-170.

15. Дядик Т. В. Брендинг та інтернет-брендинг – найважливіші інструменти формування бренду підприємства. Економічний простір. 2020. № 156. С. 124-128.

16. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Ковінько О. М. Управління брендами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2018. № 892. С. 114-120.

18. Криворучко О. М. К Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

19. Кучеренко С. К. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11(2). С. 521-525.
20. Лисак В. Ю. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 4. С. 139-143.
21. Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 201-205.
22. 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.
23. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. - 37
24. Офіційний сайт ТОВ «Протеклогістик». URL: <https://protec-lpk.com.ua/komanda>.
25. Пархоменко О. С. Методичний підхід до здійснення процедури бренд-менеджменту в організаціях некомерційного сектору. Соціальна економіка. 2018. Вип. 56. С. 151-159.
26. 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.
27. Прохоровська С. HR-бренд в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. Вип. 21. С. 77-81.
28. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
29. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навчальний посібник. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.
30. Сметанюк О. А. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_28

31. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні справи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2772/1/%d0%a3%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%bc%d0%b0%d1%80%d0%ba%d0%b5%d1%82%d0%b8%d0%bd%d0%b3%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%8e%20%d0%b4%d1%96%d1%8f%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8e.pdf>
32. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. №4. С. 149-156.
33. Чичун В. А. Особливості управління брендинговими підприємствами в умовах євроінтеграції. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 1-2. С. 301-314.
34. Чмихало Н. В. Дослідження привабливості HR-бренду організації фармацевтичного профілю. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2020. № 3. С. 75-80.
35. 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.
36. Швець І. Комплексна оцінка якості управління персоналом. Україна: аспекти праці. 2014. № 1. С. 48.
37. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
38. 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.

39. Thomas T. Employee Advocacy as a Marketing Strategy to Power Brand Promotion: An Employee Perspective. Marketing and management of innovations. 2020. № 2. C. 167-181.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

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