

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ  
КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:

**Зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної  
мотивації та покращення умов праці**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП17/М

Спеціальності 073 « Менеджмент»

Лукач В. Р.

Керівник: Гошко Т.Д.

Рецензент: Шпот Н.В.

Львів 2019

# ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ (ЗМІЦНЕННЯ) БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	5
1.1 Сутність та основні компоненти бренду роботодавця	5
1.2 Особливості розроблення та вдосконалення бренду роботодавця на ринку праці	11
1.3. Організація мотиваційного механізму та стимулювання активності персоналу	15
Висновки до розділу 1	22
2. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНТЕРФІЛ» У СФЕРІ ЗМІЦНЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ	24
2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства	24
2.2. Дослідження процесу формування бренд-ідентичності	33
2.3. Аналіз мотиваційної системи працівників на досліджуваному підприємстві ТОВ «ІНТЕРФІЛ»	41
Висновки до розділу 2	45
3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНТЕРФІЛ»	47
3.1. Проект заходів щодо зміцнення бренду роботодавця: ресурси та стейкхолдери	47
3.2. Вдосконалення програми нематеріальної мотивації і стимулювання працівників	58
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

## ВСТУП

В сучасних умовах суперництва між підприємствами, роботодавці ставлять питання про те як максимізувати прибуток і залучити перспективних, кваліфікованих працівників. Переважна частина експертів висловлює думку про те, що секретом успіху підприємств є вірність працівників, іншими словами їх лояльність.

Характерними рисами теперішнього ринку праці є зростаюча тенденція мобільності працівників, підвищення конкуренції між фірмами за кваліфікованих фахівців. Тому в такому середовищі залучення та утримання необхідних спеціалістів стає надто складним завданням для спеціалістів з управління персоналом. На вирішення даного завдання і направлена концепція бренду роботодавця.

З перших днів появи приватного об'єднання на ринку, воно отримує і схвальні, і негативні відгуки про свою діяльність. Різні асоціації та загальне сприйняття працівників підприємства розвивають його бренд, який набуває важливості, як маркетинговий інструмент, що допомагає досягти успіху в довгостроковій перспективі для активів власника. Для незайнятої особи, що шукає роботу він виступає як фактор, що дозволяє ідентифікувати підприємство, як привабливе місце праці та розкриття його потенціалу, а для споживача він допомагає знайти потрібний товар та послугу. Саме тому процес формування, зміцнення бренду роботодавця є актуальним в сучасних реаліях.

Розробка концепції бренду роботодавця сьогодні набуває все більшої популярності. Іноземні компанії вкладають велику кількість ресурсів, сил, часу, та коштів у розвиток позитивного іміджу бренду роботодавця. Але все ж чи повернуться ці вкладення? І що є значимим для приваблення та утримання талантів: сильний бренд роботодавця або сума виногорода,

яку підприємство пропонує? Саме цікавість до всіх цих питань і стало причиною дослідження в дипломному проекті, саме формування бренду роботодавця та розробка проекту заходів щодо зміцнення бренду роботодавця в реальну компанію.

Питаннями, що стосуються дослідженням бренду роботодавця, займалися у працях таких іноземних та відчизняних вчених, як Амблера Т., Емблера Т., Берроу С., Мінчінгтона Б., Дж. Саллівана, Пасеки А., Мартіна Г., Васьківа Р.І, Мокіна С.М., Бруковскої О. та інших.

**Метою** дипломного проекту – дослідження особливостей формування та зміцнення бренду роботодавця ТОВ «Інтерфіл» та розроблення проекту рекомендацій щодо його впровадження для утримання ключових працівників та залучення нових.

З метою досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі основні **завдання**:

- визначити сутність HR- брендингу та його місце в забезпеченні ефективності функціонування компанії;
- проаналізувати політику компанії ТОВ «Інтерфіл» щодо бренду роботодавця ;
- розробка проекту заходів по зміцненню бренду роботодавця компанії;
- сформувати план заходів щодо формування бренду роботодавця;
- провести дії з впровадження проекту заходів в діяльність компанії;

**Об'єктом дослідження** є процес формування та зміцнення бренду роботодавця компанії ТОВ «ІНТЕРФІЛ».

**Предмет дослідження**: теоретичні та прикладні засади формування бренду роботодавця компанії ТОВ «ІНТЕРФІЛ».

Під час написання наукової роботи використовувалися такі **методи дослідження**: аналізу синтезу, порівняльного аналізу, індукції та дедукції.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ (ЗМІЦНЕННЯ) БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

## 1.1 Сутність та основні компоненти бренду роботодавця

У сучасному світі складається так, що успіх бізнесу залежить від ефективного позиціонування компанії на ринку та грамотного використання і управління інтелектуальним капіталом компанії, її нематеріальними активами, задля досягнення конкурентних переваг. Бренд організації є елементом її інтелектуального капіталу. Він відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності організації. Донедавна власники компаній та менеджери звертали увагу лише на формування товарного бренду – образу марки товару чи послуги в свідомості покупця, що виділяв його серед торгових марок – конкурентів.

Людські ресурси і компанії давно вже стали продуктом, який продається і купується. Кожен прагне продати дорожче й купити дешевше. Маркетологи у світі працюють над якісним просуванням товарів, і не лише через пряму рекламу, а й через створення бренду роботодавця. Адже якщо реклама продає тут і зараз, то якісно створений бренд продаватиме постійно, оскільки він стає частиною свідомості клієнта. То ж постає питання, чому б не зробити компанію такою ж привабливою для працівників, як товар для покупців, тобто розглядати працівника – як клієнта компанії? Визначити чи теперішній ринок праці – це "ринок роботодавця" чи "ринок претендента". Оскільки співробітники посилюватимуть, зміцнюватимуть і навіть створюватимуть імідж бренду продукції чи самого підприємства. Підтверджують цей факт практикуючі HR, попри те що тисячі людей шукають роботу, серед них достатньо мало перспективних та талановитих. Таланти не засиджуються на місці, навпаки вони мають змогу обирати. Війна за якісний персонал, ("боротьба за таланти") з кожним роком стає дедалі жорсткішою (особливо це прослідковується серед експертів у специфічних сферах). Питання, що пов'язані з дослідженням поняття HR-бренду та його зв'язку з брендом компанії, висвітлено у роботах таких закордонних і

вітчизняних вчених, як: Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, С. Берроу, К. Бакхаус, С. Тікоо, О. Бруковська та Н. Осовицька, О.І. Гладка та ін.

Вперше термін «employer brand» був представлений управлінській спільноті Саймоном Берроу (Simon Barrow), президентом People in Business, на щорічній конференції Королівського інституту розвитку персоналу у Великобританії (CIPD) в 1990 році і дослівно в перекладі з англійської мови означає «бренд роботодавця» [1]. Пізніше термін був визначений Саймоном Берроу спільно з Тімом Амблером (Tim Ambler), старшим науковим співробітником Лондонської школи бізнесу в статті в "Journal of Brand Management", що вийшла в грудні 1996 року [2]. Ця академічна публікація стала першою спробою випробувати можливість застосування методів бренд-менеджменту до управління людськими ресурсами. Для цього Амблер і Берроу провели напів-структуровані інтерв'ю з представниками 27 компаній про значущість бренду в управлінні людськими ресурсами. Вони прийшли до висновку, що брендинг має значення в контексті працевлаштування. У цій публікації Берроу і Амблер представили перше визначення бренду роботодавця: «набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним» [2]. До цього поняття брендингу компанії для потенційних і теперішніх працівників фігурувало в літературі з маркетингу [3]. Брендинг роботодавця є новітньою концепцією, яка пов'язує маркетинг, брендинг та управління персоналом. Бренд роботодавця підтримує корпоративний бренд і допомагає роботодавцям у створенні привабливого іміджу організації для кваліфікованих працівників. У цьому сенсі, концепція бренду роботодавця містить маркетингові концепції, такі як брендинг, імідж, репутація, і концепції управління персоналом: організаційну ідентичність та задоволеність співробітників [4], [13].

Виникнення концепції бренду компанії як роботодавця відбулось в рамках концепцій внутрішнього маркетингу, брендингу та управління персоналом [5]. Розглянемо як визначають поняття «бренд роботодавця»

сучасні та зарубіжні та вітчизняні теоретики та практики. Автор Мокіна С. [12] визначає бренд роботодавця, як сукупність визначених якостей компанії які асоціюються у цільовій аудиторії з позитивним і унікальним набором матеріальних та нематеріальних переваг умов зайнятості, що виокремлюють дану організацію на ринку праці. Інший дослідник Мінчінгтон Б. [13] визначає даний термін, як імідж організації та хороше місце роботи з погляду працівників і ключових зацікавлених осіб.

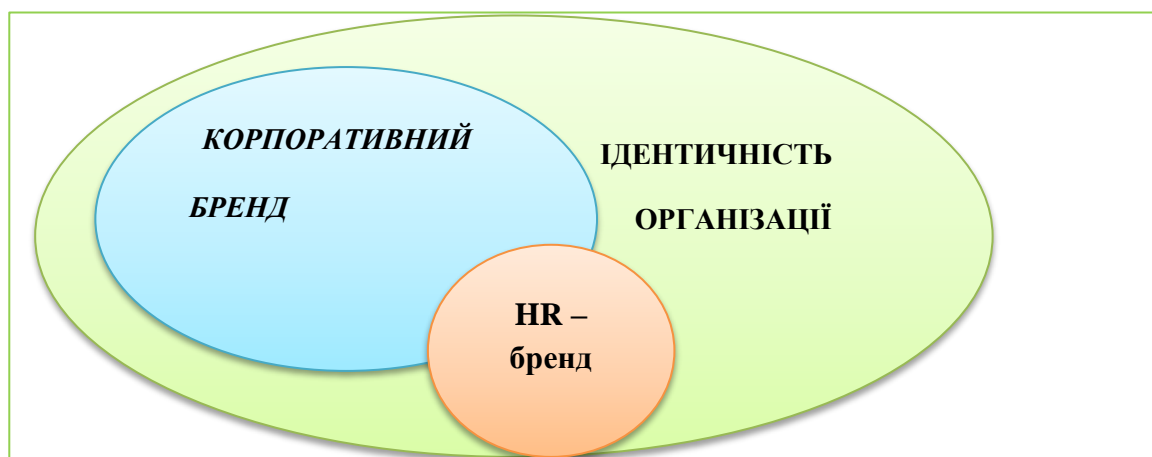
На думку автора дипломної роботи, бренд роботодавця – це комплекс зусиль компанії по взаємодії з існуючими та потенційними співробітниками, що робить її привабливим місцем роботи. Іншими словами, це сукупність функціональних і психологічних вигід, які отримує співробітник, працюючи в компанії, все те, що в свідомості ваших поточних і потенційних колег з вами пов'язано. Це те, що вони відчують і думають про вас як про місце роботи, і те, чим діляться з цього приводу з іншими людьми. Крім того, імідж компанії-роботодавця також формують відгуки і враження колишніх співробітників.

Основною складовою бренду роботодавця є унікальна пропозиція для працівників, що складається з пакету матеріальних та нематеріальних вигід, що пропонуються працівнику в обмін на його вірність, навички, здібності.

Побудова бренду компанії на ринку і бренду компанії як роботодавця кардинально відрізняється. В першому випадку створює привабливість компанії на погляд клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів, а в іншому – лише з погляду працівників та потенційних кандидатів.

Так, як і бренди товарів і послуг створюють у покупців певний образ, бренд роботодавця створює імідж компанії для її потенційних і теперішніх працівників. Тобто бренд роботодавця представляє позицію коштовності того, що співробітники можуть одержати, якщо зберігатимуть вірність конкретному роботодавцю [18]. Досить поширена думка, що бренд роботодавця непов'язаний концептуально та не є стратегічним об'єктом загального бренду організації. Проте позитивні та негативні сторони HR-

бренду досить часто стають частиною бренду організації. Для успішного створення стабільної стратегії HR- брендингу, важливо усвідомлювати те, що клієнти – можуть бути основним джерелом для залучення талантів (рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. Місце HR-бренду в загальному брендингу**

Бренд роботодавця є дзеркальним відображенням позиціонування компанії на ринку, зокрема й кадровому, який відображає стратегію керівництва відносно персоналу. Бренд компанії як роботодавця також базується на місії, корпоративній культурі та філософії, яку просуває компанія. Якщо загальний бренд компанії сприймається позитивно, це відобразатиметься позитивно і на формуванні HR-бренду. Доказом взаємозв'язку задоволення працівників HR- брендом та брендом споживача підтверджено статистично та дослідженнями. Для забезпечення споживацької задоволеності необхідно досягнути задоволеності працівників компанії своєю роботою на рівні не менше 60-80%. Збільшення задоволеності на кожні 5 пунктів дають збільшення споживацької задоволеності на 1,3 пункти, що своєю чергою збільшує прибуток на 0,5 % [17].

Отже, бренд роботодавця – це:

1. вигляд компанії як хорошого місця роботи з погляду всіх заінтересованих осіб (нинішні працівники та працівники, що звільнилися, майбутні кандидати, потенційні клієнти, інші).



2. Сукупність економічних та психологічних плюсів, які одержує працівник, що приєднується до компанії.
3. стиль, яким ви формуєте ідентичність вашого бізнесу, починаючи з базових основ та цінностей, та як ви доносите її до всіх зацікавлених осіб [16, с. 9].

Перш за все, міцний бренд роботодавця впливає на покращення фінансових показників, що зростають в середньому у два рази у порівнянні з подібними компаніями на ринку, а рівень приваблення персоналу у п'ять разів.

Сьогодні в реальному секторі економіки бренд роботодавця має вагомe значення для великих компаній – на рівні з брендом компанії. За допомогою різних інструментів маркетингу можливо підсилити HR-бренд компанії, причому використовуються більшість тих ж інструментів, що й для продажу товару, тобто використовуються більшість принципів маркетингу за Котлером. Маркетинг застосовується до реалізації будь-якого продукту, зокрема це стосується і до такого продукту, як привабливість працедавця. Завдяки концепціям маркетингу у HR-спеціалістів є можливість поглянути на ситуацію очима клієнтів (теперішніх та майбутніх працівників).

Маркетинговий підхід – це корисний та ефективний метод для формування сильного бренду роботодавця. При цьому маркетинг – це інструмент, а не продукт. HR і маркетинг покликані забезпечити потребу – у споживача в товарі чи послугі, у працівника – саме в цьому місці роботи. HR-бренд – це позиціонування компанії на ринку праці, наскільки компанія цікава та приваблива, як для теперішніх працівників, так і для кандидатів. Сильний HR-бренд проявляється не в зусиллях HR-спеціалістів, а в тому, як в підсумку бачать компанію люди – зсередини та ззовні.

HR-бренд у сучасному світі тісно пов'язаний з комерційним брендом організації. Сервіс, що отримують клієнти, багато в чому залежить від ставлення співробітників компанії до клієнтів. Співробітники будуть

старатися для них у тому разі, якщо роботодавець сприймає працівників як своїх клієнтів.

Якщо розглядати сприйняття споживачами основного бренду компанії – то прослідковується його позитивний вплив на HR-бренд, покупці телефонів SONY будуть раді працювати саме в цій компанії, а фанати Apple, Google бажають не лише першими придбати новий товар компанії, але й працювати у ній.

Дослідження показують високу кореляцію між захопленнями користувачів продукцією чи послугами компанії та їх готовністю працювати в цій компанії.

Негативна інформація та особливо скандали, пов'язані з товарами чи послугами компанії, також досить сильно впливають на HR-бренд. Прикладом може слугувати скандал однієї з найбільших автомобільних компаній, що негативно вплинув не лише на вартість акцій, але й ускладнив процес підбору персоналу.

Менш очевидним фактом впливу бренду роботодавця на бренд компанії серед споживачів підтверджується дослідженням компанії SHL. За його результатом практично половина (49%) дорослого населення Великобританії стали негативно ставитися до організації після невдалої спроби працевлаштування в ній. Більш чверті опитаних не будуть більше користуватися товарами чи послугами компанії через те, що не отримали жодного зворотного зв'язку після відправлення резюме чи відклику на вакансію. Особливо негативне ставлення до організацій формується у разі, якщо компанія не дає відповіді після проходження співбесіди (що особливо проявлялося в кризовий період, через зниження стандартів спілкування з кандидатами). Результати дослідження вказують і на зростаючу роль соціальних мереж та блогів у розповсюдженні негативної інформації: кожний десятий висловив своє невдоволення компанією у блозі чи на тематичному сайті. На відміну від організації, які більш ретельно ставляться до свого HR-бренду, вони отримали нову можливість зміцнити відношення з

потенційними клієнтами – так, 30 % опитаних говорять, що незважаючи на те, що вони не отримали пропозицію роботи, компанія змогла справити на них позитивне враження. Налагодження зворотного зв'язку із шукачами може у підсумку коштувати набагато менше, ніж втрата прибутку через незадоволених та ображених. За відносно невеликі інвестиції компанії можуть зберегти своїх клієнтів та позитивний HR-бренд. Варто пам'ятати про те, що шукачі є і клієнтами компанії [14].

HR-бренд роботодавця відігравати важливу роль, якщо бренд компанії мало знаний. Це справедливо для компаній бізнес яких за своєю природою не може бути пов'язаний із відомим продуктом або зображенням бренду компанії, через те що продукти чи послуги продаються не кінцевому споживачу, а іншим компаніям, і таким чином у процесі втрачається частково або повністю ідентичність бренду для продукції. Створити бренд на ринку праці вдається не лише тим компаніям, котрі працюють на споживчому ринку, також це досить актуально для консалтингових та аутсорсингових компаній. Прикладом такої компанії може бути SoftServe – переможець HR Brand Україна 2012, інвестуючи великі кошти в брендинг та маркетинг. Інвестиційні кошти використовуються на продумані компанії, що націлені на талановитих людей, а не на потенційних клієнтів.

Талановиті кадри працюють не за банкноти, а за те, у що вірять, та те, що дає змогу їм відчувати свою індивідуальність. Враховуючи ці фактори та не опираючись лише на грошову складову мотивації, компанії отримують кращі результати в залученні, використанні та утриманні людських ресурсів. Відбувається залучення більш кваліфікованих спеціалістів, утримання співробітників в організації, підвищення лояльності та збільшення загального репутаційного капіталу підприємства.

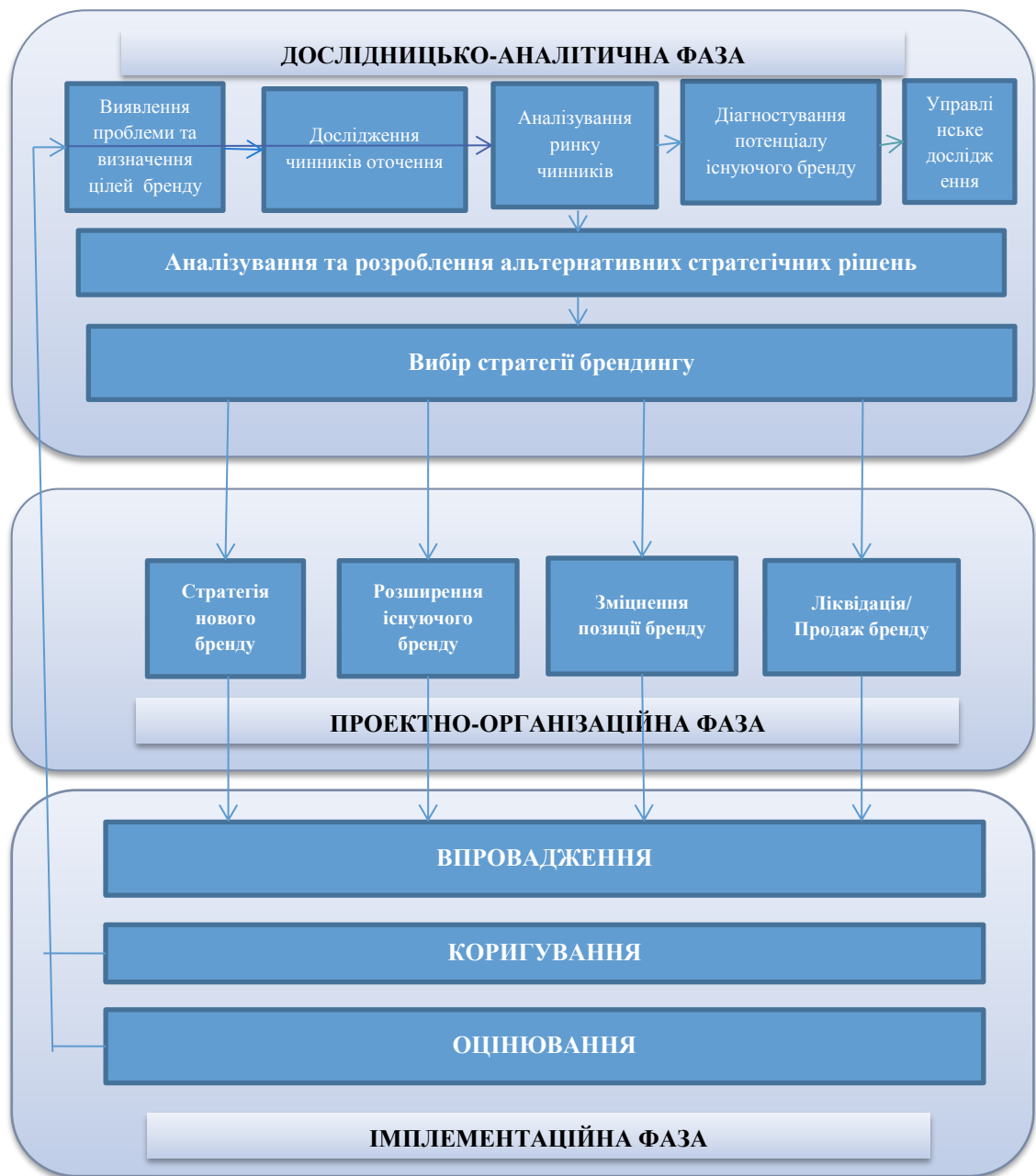
## **1.2 Особливості розроблення та вдосконалення бренду роботодавця на ринку праці**

Проблемами розроблення бренду роботодавця та стратегією бренду підприємств ринку косметичної компанії на сьогодні науковцями та бізнес практиками приділяється недостатньо уваги. Залишаються не дослідженими особливості формування стратегій бренду роботодавця таких підприємств, що працюють в Україні та Закарпатті зокрема.

Модель формування стратегії корпоративного бренду косметичного підприємства передбачає складний комплекс заходів і включає певні фази: - дослідницько-аналітичну, - проектно-організаційну, імплементаційну, що представлено на рис 1.3.

Дослідницько-аналітичний етап представляє собою процес аналізу середовища в якому формується бренд, проектно-організаційний етап – є підсумком дослідження, що закінчується визначенням одного варіанту з стратегій бренду, імплементаційний етап – це кінцевий етап запровадження визначеної стратегії, її коригування та оцінка її ефективності.

Дослідницько-аналітична фази полягає у зборі даних, аналізі та компонування інформації з метою прийняття управлінських рішень у сфері брендингу, а саме виявляє проблеми і ставить основні цілі бренду, досліджує фактори середовища та проводить аналіз ринкових чинників і проводить управлінське дослідження фірми.

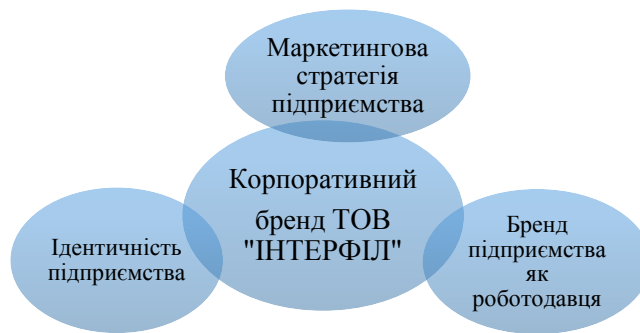


**Рис.1.3. Модель формування стратегії бренду підприємства**

Як ілюстровано на рис.1.3. проектно-організаційний етап завершується вибором конкретної стратегії в нашому випадку це зміцнення бренду роботодавця.

Стратегія бренду ТОВ «Інтерфіл» складається з трьох компонентів, які представлено на рисунку 1.4.

Стратегія бренду ТОВ «Інтерфіл» складається з трьох компонентів, які представлено на рисунку 1.4.



**Рис. 1.4. Структурні компоненти корпоративного бренду підприємства**

З рисунку 1.4 видно, що побудова стратегії корпоративного бренду підприємства включає наступні складові: побудова маркетингової стратегії підприємства, формування концепції унікальності бренду (назва бренду, слоган, логотип, стиль компанії, фірмова музика, спеціальні відео-ролики та презентації) та побудована спеціальна стратегія бренду роботодавця.

В рамках стратегії розвитку бренду роботодавця варто виконати наступні завдання, що створить позитивний імідж роботодавцю:

1. затвердити систему мотивації співробітників та створити вигідну пропозицію для співробітників;
2. розробити систему нематеріальної мотивації персоналу підприємства;
3. встановити розмір заробітної плати, який би відповідав середньогалузевому рівню;
4. впровадити систему постійного розвитку та навчання персоналу, а саме (тренінги, семінари, курси тощо)

Виконання цих завдань позитивно вплинуть на формування гарного образу компанії-роботодавця і це в свою чергу є потужним поштовхом, що сприятиме розвитку внутрішнього і зовнішнього бренду підприємства. Дослідження бренду роботодавця має розроблятися на реальних судженнях саме працівників компанії та потенційних кандидатів.

Впровадження такого кейсу стратегії розвитку бренду роботодавця дозволить ТОВ «Інтерфіл» дасть в майбутньому гарні плоди і забезпечить надійних працівників компанії.

### **1.3. Організація мотиваційного механізму та стимулювання активності персоналу**

Трансформація економіки нашої країни супроводжується і зміною підходів до формування дієвої системи мотивації на підприємстві. Звісно базова ціль мотивації на підприємстві - це максимальна віддача працівника, себто високий рівень його продуктивності, а в сучасних умовах і від повільний рівень інтелектуальної, інноваційної праці.

Фактором спонукою віддачі працівника високоінтелектуальною працею має стати і його особиста мотивація, інтерес, що має витікати із необхідності задоволення соціальних потреб.

Мотивація працівників є фактором успіху будь-якої організації, а мотивація до інновацій та високоінтелектуальної праці – викликом сучасного глобального суспільства та кроком до поштовху у розвитку економіки України.

Однак цілком зрозуміло, що ефективна організація мотивації залежить від розуміння індивідуальних пріоритетів у задоволенні потреб працівника.

Мотивація праці у сучасних умовах глобалізації та відкритості кордонів повинна сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, орієнтованого на максимальну продуктивність та здатного до творчого, абстрактного мислення та інновацій.

Вивчивши теоретичні та прикладні аспекти мотивації варто сконцентрувати увагу на системі «потреба-інтерес-мотив-стимул».

Отож, що таке потреба? Оскільки людина є соціалізованою, самостійною, самоорганізованою, то звісно що в процесі життєдіяльності у неї виникає низка потреб. Кожна людина особлива, а відповідно має індивідуальні потреби. Для одного працівника - задоволенням є працювати

на посаді водія, і отримувати від цього низку задоволення, а для іншого – топ-менеджером, і прагнути до подальшого кар'єрного росту. Крім того, різні потреби і в матеріальній винагороді, різноманітне співвідношення матеріальних і нематеріальних потреб.

Задоволення потреб - забезпечує людині комфорт, незадоволеність – дискомфорт. Правильним є і трактування потреб як стану дефіциту, не рівноваги, незадоволення чимось, які спонукають нас до дій. Зрозуміло, що потреби виникають періодично одні і ті ж самі, однак вони можуть відрізнятися за суттю, розмірами та значенням.

Функціональна роль потреби полягає в тому, що прагнення її задовольнити спонукає людину до діяльності, виконання роботи. Професійне працевлаштування та виконання трудових обов'язків - є одним із варіантів таких спонукальних дій працівника.

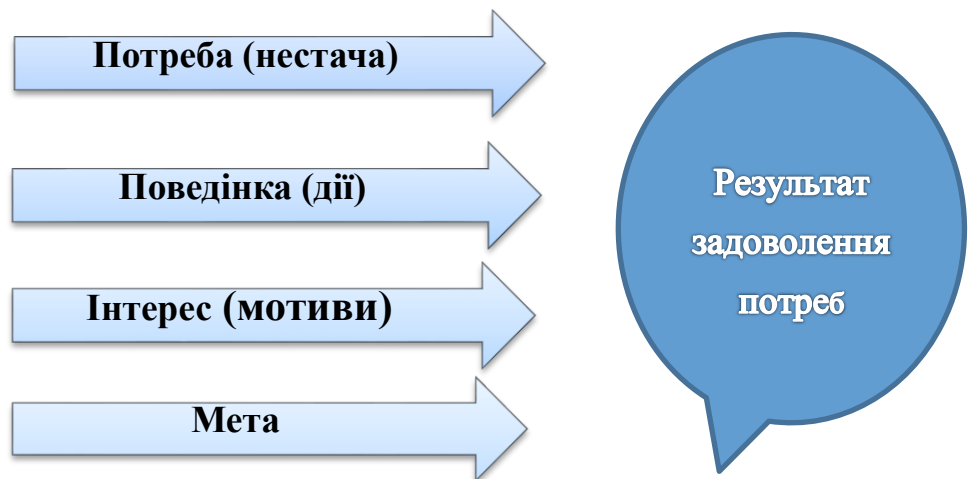
У зарубіжній та вітчизняній літературі визначають різноманітні підходи до класифікації потреб. Поширенішими є такі типи класифікації:

1. за природою - первинні (фізіологічні і, як правило, природжені) і вторинні (психологічні, які усвідомлюються з досвідом);
2. за суб'єктами вияву (особисті, групові, колективні, суспільні тощо); за кількісною визначеністю і можливостями задоволення (абсолютні, дійсні, платоспроможні, задоволені);
3. за характером, причиною виникнення (матеріальні, трудові, статусні) [38;10].

Зважаючи на людську сутність існує тісний зв'язок між потребою, інтересом, мотивом і задоволенням. Потреба – це висока нестача матеріального чи нематеріального блага, інтерес – це усвідомлена нестача цих же благ, мотив – це спонукання до дій, цілеспрямованої діяльності, яка дасть змогу задовольнити потребу, а задоволення – це те відчуття комфорту, до якого прагне людина. Наявність тих чи інших потреб, обумовлена діє зовнішніх умов, в яких живе людина та внутрішніх чинників.

Візуально модель мотивації через потреби зображено на рис. 1.5.





**Рис. 1.5. Схема моделі мотивації через потреби [38; 14]**

Будь яка людина може контролювати свої потреби у певних межах, або правильніше сказати контролювати їх вплив на процес виникнення інтересу чи мотиву. Варто зазначити, що при наявності однакових потреб – у двох різних людей мотиваційний механізм спрацює по різному. І тут вступає в дію декілька інших структурних елементів мотиву. Крім потреби, існує ще питання ціни, тобто зусиль які варто прикласти задля задоволення потреби. Тому, одні люди цілеспрямовано формують мотиви, вміють ризикувати та бути високопродуктивними, а інші – при оцінці зусиль - можуть так і не сформувати мотив та контролювати дію потреби.

Варто також уточнити що серед мотивів можуть бути грошова винагорода, кар’єрний ріст, відповідальність, почуття обов’язку, самовираження.

Варто також розглянути термін стимул, який частіше виражений як процес цілеспрямованої діяльності, що передбачає вплив на інтерес та можливість задоволення потреби.

В системі управління підприємством важливо розуміти, що через формування ефективних мотивів можна досягти високопродуктивної роботи персоналу, що передбачає найкраще використання їх потенціалу у відповідності до цілей організації.

Не зважаючи на численну кількість теорій мотивації до сих пір універсальної та максимально дієвої не існує, що обумовлено різноманітністю самих людей та їх потреб. Про недієвість системи стимулювання працівників актуально стверджувати в сучасних умовах трудової міграції в європейські країни. Як результат, нестача кваліфікованих кадрів, відтік творчої та інтелектуальної молоді. Компанії відчувають гостру нестачу фахівців, однак забезпечити відповідний рівень фінансового стимулювання - не можуть.

Механізм мотивації – це сукупність організаційних, технічних, соціальних, психологічних інструментів та методів, які забезпечують ефективність праці у відповідності до цілей організації. Інструменти даного механізму визначаються системою потреб та інтересів працівників підприємства та має бути спрямований на формування конкурентних переваг підприємства.

Найкращим шляхом до формування конкурентних переваг фірми є інновації, які генерують та продукують працівники.

За думкою автора Н. Кваша, мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс характеру економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви. Погоджуючись з науковцем Л. Лісогором, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [42;151].

Ефективний мотиваційний механізм в системі підприємства має базуватися на дієвій сукупності матеріальних та нематеріальних стимулів. Варто зауважити, що не завжди виключно матеріальне стимулювання може забезпечити високі результати, при досягненні певної межі працівники

перестають цінувати виключно грошову винагороду, і це формує виключно додаткові витрати підприємства.

Тому вагому частину мотиваційного механізму складають нематеріальні інструменти, які базуються на формуванні причетності працівника до успіху організації, колективу.

Зважаючи на все вище приведене можна стверджувати що ефективний мотиваційний механізм це той, що побудований на сукупності інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації, які обумовлені персоналом та рівнем його потреб. Тут варто зауважити, що акцент у мотиваційному механізмі – це індивідуальний підхід.

У питаннях грошової винагороди варто пам'ятати, що премії мають бути таких роздумів, які стимулюють працівника до збільшення продуктивності, до продукування інновацій та використання власного потенціалу, а не занадто низькими.

Варто також пам'ятати що грошова мотивація спрацьовує тоді, коли вона носить і спонтанний характер, систематично та періодично збільшується, набуває різних форм (бонуси і т.д.).

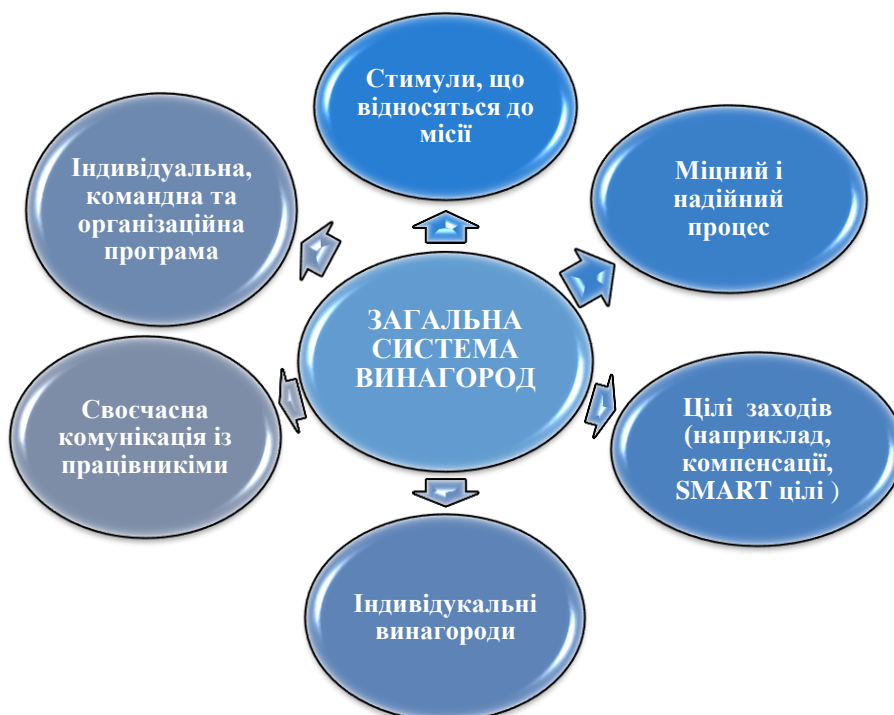
Варто також не забувати про колективні форми преміювання, преміювання менеджерів.

Вчений Едвард Лоулер запропонував цікаву структуру оплати праці. Заробітна плата будь-якого працівника може бути розділена на три компоненти. Одна частина заробітної плати виплачується за виконання посадових обов'язків і всі хто працює на даному підприємстві аналогічно отримують ці однакові винагороди. Друга частина заробітної плати визначається за вислугою років та чинником ціни життя. Всі співробітники отримують цю компоненту заробітної плати, але її величина автоматично щорічно регулюється. Що ж стосується виплати третього компоненту, то вона коливається для кожного працівника та її величина визначається досягнутими ними результатами за попередній період. Поганий працівник побачить, що цей компонент заробітної плати мінімальний, а хороший

зрозуміє, що цей компонент у нього більший, як і перші два компоненти разом узяті [76;102].

Будь-яка винагорода є дієвою, якщо вона чітко пов'язана результатом діяльності фірми. Будь-яка система мотивації буде працювати коли вона співпадає з мотивами організації.

Ілюструємо загальну систему винагород, яку графічно зобразили на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Система винагород, що поєднує роботу працівника із місією та стратегією організації [75;98]**

Як видно, з рис. 1.6. система винагород має поєднувати роботу працівника із місією та стратегією організації. Серед методів нематеріальної мотивації часто популярними є такі: корпоративи, привітання працівника днем народження, подарунки, допомога у складних життєвих ситуаціях.

Командоутворення (team - building) – це метод згуртування колективу за допомогою спільних поїздок у санаторії, будинки відпочинку, участь у загальних заходах, проведення екскурсій [70].

Працівники повинні відчувати причетність до спільної справи фірми, тому презентації та інші заходи, що демонструють успіхи компанії повинні проводитися за участю членів колективу. Work-life balance – це західний термін, який означає баланс між особистим життям і роботою [81].

Створення сприятливих умов праці в тому числі гнучких графіків, ручних зон праці, можливості навчання, вивчення мов, також можна віднести до методів мотивації.

До основних складових загальної системи винагороди належать такі :

- ✓ компенсації;
- ✓ бонуси;
- ✓ баланс між особистим життям і роботою;
- ✓ продуктивність праці і визнання;
- ✓ розвиток та можливості кар'єрного росту

Культура компанії повинна базуватися на мотивації, внутрішніх потребах та емоціях працівників. Працівники самі себе мотивують, а завданням керівника є створення сприятливого клімату для розвитку мотивації.

Отож, резюмуючи варто сказати, що матеріальне стимулювання має в пергу чергу співвідноситися із результати бізнесу, нематеріальне – із соціальними потребами працівників. Тобто ефективна система має містити такі компоненти (рис.1.7.).



Рис. 1.7. Компоненти загальної системи мотивації [68; 178 З курсу «Управління компенсацією» Частина 1 Ольга Горбановська ].

Як видно з рис. 1.7. загальна система винагород для персоналу підприємства складається з двох складових : матеріальної та нематеріальної.

До матеріальної належить: основна зарплата; змінна (коротко-, середньо-, довгострокова оплата); участь у власності; доплати (наприклад: за шкідливі умови праці ); бонуси (премії) та інше (пільги на послуги).

До нематеріальної винагороди включається такі компоненти, як задоволення роботою (можливість самореалізації); визнання (керівником, колективом, суспільством, статусність); розвиток вмінь, навичок та можливості росту (професійний та кар'єрний зріст, розвиток особистості); інше (повага, авторитет, безпека, якість життя та стабільність).

Отже, побудова такого мотиваційного механізму, що буде задовольняти потреби працівників та рухатиме організацію до досягнення її стратегічної мети є актуальним питанням більшості компанії нашої країни та сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, продуктивності, а в кінцевому результаті, прибутковості на міжнародній арені.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Бренд роботодавця є сучасною інноваційною концепцією, яка поєднує маркетинг, брендинг та ефективне управління персоналом. Бренд роботодавця підтримує HR-бренд роботодавця допомагає у створенні привабливого іміджу компанії з метою утримання та залучення кваліфікованих працівників.

Досліджено, що стратегія бренду підприємства складається з трьох компонентів: маркетингова стратегія, ідентичність підприємства, бренд підприємства, як роботодавця.

Виділено та охарактеризовано модель формування стратегії корпоративного бренду косметичного підприємства, що передбачає складний комплекс заходів і включає певні фази: дослідницько-аналітичну, проектно-організаційну, імплементаційну.

Загальна система винагород для персоналу підприємства складається з двох складових : матеріальної та нематеріальної. До матеріальної мотивації належить: основна зарплата; змінна (коротко-, середньо-, довгострокова оплата); участь у власності; доплати (наприклад: за шкідливі умови праці ); бонуси (премії) та інше (пільги на послуги). До нематеріальної мотивації винагороди включається такі компоненти, як задоволення роботою (можливість самореалізації); визнання (керівником, колективом, суспільством, статусність); розвиток вмінь, навичок та можливості росту (професійний та кар'єрний зріст, розвиток особистості); інше (повага, авторитет, безпека, якість життя та стабільність).

## 2. АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНТЕРФІЛ» У СФЕРІ ЗМІЦНЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

### 2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства

"Fareva Group" – промисловий холдинг, відомий світовий лідер в сфері промислового субпідряду. Розпочала свою діяльність в 1985 році, як сімейне підприємство, що впроваджувало нові рішення та інновації для повного задоволення потреб своїх клієнтів. На даний момент "Fareva Group" має у власності підприємства у Франції, Німеччині, Великобританії, Швейцарії, Україні, Росії, Туреччині, Італії. Транснаціональній компанії належать 25 виробничих підприємств, в яких працюють близько 12 тис. співробітників та відкрила 40 промислових площадок. Більше 1000 замовників (клієнтів) по всьому світу. Три основні підходи в досягненні успіху компанією: інноваційні підходи у створенні продукту, точність самих процесів виробництва, дотримання норм, стандартів в процесі приготування косметичних засобів. Діяльність компанії зосереджена на випуск продукції за чотирма напрямки: побутова та промислова хімія, косметика, фармацевтика, харчова промисловість. Фінансовий обсяг компанії складає € **1,65** млрд в 2018 році.

За майже 30 років свого існування "Fareva Group" постійно зазнає змін: створює нові технології, збагачується досвідом, розширює сферу діяльності. Основне є тим, що незважаючи на всі зміни, компанія ніколи не зраджує своїй меті: надавати бездоганні послуги у розробці та впровадження нових продуктів, їх виробництва та фасування за вимогою замовника.

ТОВ «Інтерфіл»- є єдиним на сьогоднішній день дочірнім підприємством французького холдингу "Fareva Group", яке представлено в Україні, а саме - в місті Ужгород, яке займає унікальну нішу у виробничій сфері завдяки виробництву косметичних виробів та засобів декоративної косметики.



Для розуміння сучасної ситуації розглянемо коротко історію підприємства. Підприємство функціонує в Ужгороді з 1974 року і постійно займалося виготовленням товарів побутової хімії. За часи існування підприємство зазнало кардинальних змін.

У 90-х завод був у приватній власності підприємства «Софора», далі перейшло у власність концерну «Хенкель». Ринок товарів з виробництва косметики був закритий для України, а нова співпраця з французьким холдингом дала поштовх для виробництва. До 2015 року продукція ТОВ «Інтерфіл» складала близько 7% усього експорту Закарпатської області. З введенням санкцій проти країни-агресора, було втрачено основний ринок.

Завод не займається виготовленням власної продукції, а виконує замовлення для відомих брендів. Adidas, Colgate, Coty, Bourjois, Nivea, Oriflame, Henkel і чимало інших відомих марок були, а декотрі і залишаються, партнерами нашого підприємства. Все виготовляється згідно норм та технічних стандартів, яких вимагає замовник. Рецептури всіх косметичних засобів, які виготовляються на підприємстві тримають в повній таємниці, і тим самим забезпечують повну конфіденційність, адже керівництво та самі працівники, які мають відношення до процесів приготування турбуються про ім'я компанії та своїх клієнтів.

Наше підприємство співпрацює з відомими світовими брендами, оснащене найпрогресивнішою технікою на заводі працюють висококваліфіковані робітники. Процес виробництва абсолютно безпечний для здоров'я і, практично повністю автоматизований, що є великою перевагою. Робота операторів косметичної лінії не є фізично важкою і не потребує спеціальних знань, умінь чи навичок. Попри складну економічну ситуацію в країні, завод не планує міняти свій профіль і далі займається виготовленням та розфасуванням косметичних засобів. Перевагою виробничого процесу ТОВ «Інтерфіл» залишається важливий фактор – повний цикл виготовлення продукції.

ТОВ «Інтерфіл» має наступні конкурентні переваги:

- існування на ринку виробництва та розфасування косметики 20 років;
- наявність бренду;
- вигідне географічне розміщення виробництва;
- бездоганну якість продукції;
- підхід до кожного клієнта.

ТОВ «Інтерфіл» має стабільні обсяги виробництва товарів та довготривале партнерство. А запуск нової виробничої дільниці з виробництва та розфасування косметичних засобів збільшив можливості, і вона тепер дає позитивний економічний ефект. Ті обсяги, які постійно збільшуються, дають приріст виробництва і реалізації продукції близько 25 % щороку. Підприємство є прибутковим і щоквартально сплачує до бюджету величезні суми податків. Це означає, що ТОВ «Інтерфіл» працює стабільно та збільшує свій дохід.

ТОВ «Інтерфіл» накопичило величезний досвід роботи з іноземними партнерами. На сучасному етапі ведуться ділові переговори ще з двома дуже відомими замовниками, співпраця з якими має на довстрокову співпрацю, яка розпочнеться з літа 2019 року.

Велика робота на підприємстві проводиться в сфері інвестиційної політики. За останні 2-3 роки залучено ще близько 5 млн. євро іноземних інвестицій. Завдяки чому постійно розширюється асортимент продукції.

Завдяки підтримці французького холдингу «Fareva Group» на підприємстві ТОВ «Інтерфіл» на сьогоднішній день працює 180 працівників. У зв'язку з підписанням дуже важливого контракту наше підприємство розширює свою діяльність у виробництві декоративної косметики тому виникла необхідність збільшити штат працівників. Для забезпечення повної роботи нового виробничого цеху та запуску виробничих ліній потрібно залучити ще 80 працівників у 2019 року.

За даними 2017 року чистий прибуток компанії ТОВ «Інтерфіл» становить 20 845 тис. грн., а за даними 2018 р. отримала збиток в розмірі 1 220 тис. грн.

За даними штатного розпису ТОВ «Інтерфіл» на 2017 р. становила 195 штатних одиниць, а в 2018 році цей показник становив 180 осіб.

За даними таблиці 2.1. розраховували коефіцієнт плинності кадрів, який дає можливість проаналізувати рух робочої сили за період 2016 – 2018 років.

Таблиця 2.1

Кількість працівників ТОВ «Інтерфіл» у 2016 – 2018 рр.

	Назва показників	За період 2016 – 2018 рр.		
		Всього, осіб на кінець 2016 р.	Всього, осіб на кінець 2017 р.	Всього, осіб на 2018 р.
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітної періоду	200	195	180
2.	Прийнято працівників	12	84	29
3.	Вибуло працівників, усього	20	69	22
4.	З них з причин: змін в організації виробництва і праці	9	54	10
5.	Плинність (з ініціативи працівника, звільнення за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	11	15	12
6.	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	0,1	0,35	0,12

$$K_{пк.} = R_3 / R_{сер} \quad (2.1)$$

де,  $R_3$  - кількість звільнених працівників з підприємства за період;

$R_{сер.}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо:  $K_{пк.} < 0,1$  - плинність кадрів у підприємстві є низькою;  
 $0,1 \leq K_{пк.} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;  $K_{пк.} > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою.

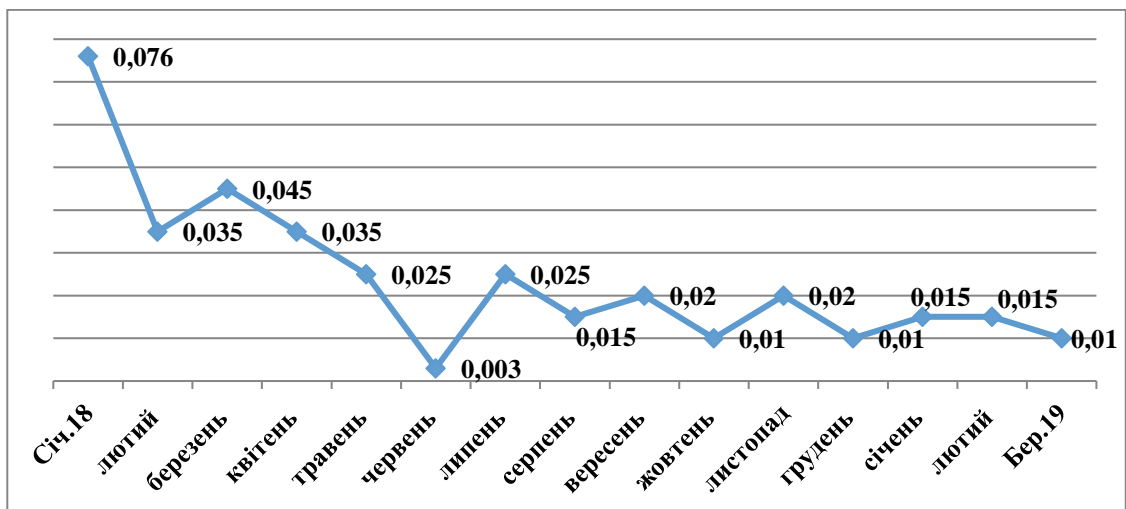
Отже, з виконанням розрахунку (таб.2.1) спостерігаємо, що коефіцієнт



**Рис.2.1 Кількість звільнень персоналу ТОВ «Інтерфіл» за період січень 2018 р. по березень 2019 р.**

плинності кадрів становить 0,1 у 2016 році та 0,12 у 2018 році це показує, що даний показник на підприємстві є середнім (рис.2.1 та рис.2.2.).

Найбільший Кпк спостерігався у 2017 році і становили 0,35 це свідчило про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві.



**Рис.2.2 Плинність кадрів ТОВ «Інтерфіл» за період січень 2018 р. по березень 2019 р.**

Таким чином, чисельність за 2 роки зменшилася на 20 чол., а коефіцієнт плинності зростав. Однак, цьому є ряд об'єктивних причин – перш за все -зменшення обсягів виробництва, заробітна плата персоналу у порівнянні з конкурентами на 16,5%, що вплинуло на зменшення чисельності персоналу (рис.2.2).

За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку: 15 % чол. – працівники віком від 55 років; 25% - від 50-55 років; 28% - від 40-50 років та 28% - персонал віком від 30-40 років. Таким чином спостерігає, 15% становить працівники старшого віку з досить великим стажем роботи на підприємстві від 12 до 20 років. Проте 28% кадри до 40 років – це категорія працівників, які здатні навчатися та кар’єрно зростати. Отже, середній вік працюючих 30-40 років, і це говорить про те, що люди шукають спокійне місце для довготривалої роботи. Підтвердженням цього є робітники, які працюють тут фактично з перших днів запуску ТОВ «Інтерфіл». Навчання та розвиток персоналу компанії є одним із стратегічних завдань в рамках розвитку інтелектуального потенціалу.

Згідно прогнозованого рівня діяльності підприємства на 2019 рік, планується збільшення об’ємів замовлень покупців на 60%. Дане зростання об’ємів виробництва вимагає залучення додаткового прямого виробничого персоналу, а саме зростання чисельності на 45% (з 180 до 260).

Однак у зв’язку з міграційними процесами у Закарпатській області, суттєвою конкуренцією на ринку праці (рис.2.3.), а також загальній економічній ситуації в країні, компанія зіштовхнулася з проблемою не тільки набору додаткового персоналу, а і утримання існуючих кваліфікованих кадрів.

1 група	2 група	3 група
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Міжнародні корпорації:</b> ТОВ "Ядзакі"; ТОВ "Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед"; ТОВ "Гроклін Карпати"; завод "Флекстронікс"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Українські підприємства:</b> ТОВ Завод "Конвектор"; Асфальтний завод; ТОВ "Флекстронік"; Ужгородський коньячний завод; Ужгородський Турбогаз, ЗАТ "Швейна фабрика"; ТОВ "Агіво", ТОВ "Дендро-Плюс", ТОВ "Максіфлекс" Київстар-Україна та інші.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Приватні роботодавці на ринку праці:</b> Фірма "Інтермед", ФГ "Коник"; ТОВ "Агіво"; ПП Лемещенко Т.О.</li> </ul>

**Рис.2.3. Конкуренти ТОВ «Інтерфіл» на ринку праці**

Підприємство ТОВ «Інтерфіл» має низку конкурентів у боротьбі за кваліфікований персонал на ринку праці. Основні конкуренти компанії «Інтерфіл» представлені на рис.2.3.

Компанія "Fareva Group", має загальні для всіх дочірніх компаній, зокрема і для української, цінності, що представляє собою концепцію задоволення клієнтів, якість людських стосунків є фундаментальними цінностями для Інтерфіл .

Наша місія - підтримати наших клієнтів у їх розвитку та забезпечити відмінну якість продукції. Це зобов'язання відображається в дусі та діях кожного з наших працівників.

Всі працівники Інтерфіл на кожному рівні чесні, відповідальні професіонали, які дотримуються кодексу етики, що заснований на таких принципах: «Honesty(чесність)fairness(справедливість) respect(повага).

Confidentiality (конфіденційність) ality trust(довіра).

Заявлені цінності компанії ТОВ «Інтерфіл» :

- Respect for people/ Повага до людей;
- Respect for quality /Дотримання вимог якості;

- Respect for customers / Повага до клієнтів;
- Respect for environment / Дбайливе ставлення до навколишнього середовища.

**Цінності компанії, що виконуються не в повній мірі.** Повага до клієнтів та дотримання якості є основними цінностями в діяльності компанії. Інтереси клієнта, якість продукції, одержання прибутку ставляться на перше місце. В свою чергу, повага до людей є другорядною цінністю в діяльності компанії. Будь які гарантії надаються працівникам виключно згідно вимог законодавства. На нашу думку, потрібно запровадити більш індивідуальний підхід до кожного співробітника, виявляти кращі здібності і надавати можливість розвитку професійних і особових якостей наших людей. Якщо підприємство «Інтерфіл» буде розвивати своїх співробітників люди будуть краще віддані загальній справі.

Якщо говорити про навколишнє середовище, то ТОВ «Інтерфіл» чітко реалізує політику в галузі охорони здоров'я, безпеки та навколишнього середовища та готує своїх працівників до цих процедур. Тим не менш, на нашу думку потрібно знаходити інноваційні шляхи, які дадуть змогу зменшити споживання енергії, створити безвідходне виробництво та повторно використовувати матеріали, щоб мінімізувати наш вплив на навколишнє середовище та раціонально використовувати екологічні ресурси.

**Цінності, які необхідно прописати.** На підприємстві низька результативність командної роботи. Нема чіткої структури, недостатність комунікації, відсутні колективні обговорення для вирішення проблем («brain storming»). Члени команди повинні бути переконані, що виконують важливий проект, реалізація якого принесе компанії істотну користь. Для цього керівництво компанії повинно вести діалог з колективом та доводити до відому поставлені цілі. Потрібно навчити працювати на загальну мету, довіряти і допомагати один одному, конструктивно вирішувати конфлікти та знаходити спільне рішення.

Кожен працівник на підприємстві повинен чітко розуміти і розділяти відповідальність, яку він несе не тільки за себе, але і за колег, які працюють. У зв'язку з цим на нашу думку командна робота та колективна відповідальність є надзвичайно важливими цінностями у діяльності компанії. Всі ці заходи зроблять роботу нашої компанії успішною, а співробітників – унікальними.

Можна охарактеризувати досвід компанії ТОВ «Інтерфіл» щодо формування власних цінностей та корпоративних стандартів поведінки як позитивний. Це свідчить про те, що компанія приділяє увагу питанням бренду роботодавця. Разом з тим у процесі дослідження, крім позитивних, виокремлено негативні аспекти позиціонування компанії ТОВ «Інтерфіл» на ринку, які наведені в таблиці 2.2. та аспекти, що необхідно доопрацювати.

**Таблиця 2.2.**

**Позитивні та негативні спекти позиціонування компанії ТОВ  
«Інтерфіл» на ринку**

ПОЗИТИВНІ АСПЕКТИ	НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ материнська компанія є відомий світовий лідер в сфері промислового субпідряду;</li> <li>✓ повага до клієнта та його бажань є пріоритетними;</li> <li>✓ Якість продукції є високою;</li> <li>✓ незважаючи на не задовільну політичну та економічну ситуацію в Україні є фінансово стабільною;</li> <li>✓ компанія розробляє та впроваджує новації;</li> <li>✓ займається просуванням продукції</li> <li>✓ має досвідчений кваліфікований персонал;</li> <li>✓ постійно проводить моніторинг ринку;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ компанія не має постійних заходів з ефективного виокремлення своїх конкурентних переваг;</li> <li>✓ висока конкуренція на українському ринку ;</li> <li>✓ компанія має недостатню мобільність та повільно реагує на зміни у зовнішньому середовищі;</li> <li>✓ повага до персоналу є другорядною;</li> <li>✓ відсутній командний дух;</li> <li>✓ низька комунікація між персоналом та керівництвом компанії, а також відсутній діалог з колективом.</li> </ul>



Незважаючи на досить ефективне позиціонування компанії на ринку праці, її позиціонування як приватного роботодавця є не достатньо ефективним. З-поміж слабких сторін практики формування компанією власного бренду роботодавця варто виокремити такі:

1. Компанія є досить закритою для зовнішньої аудиторії, зокрема не практикуються дні відкритих дверей, презентації підприємства як роботодавця, екскурсії на виробництво, семінари для студентів. Вище керівництво підприємства рідко бере участь в прес-конференціях, круглих столах, брифінгах і практично не дає інтерв'ю для засобів масової інформації.
2. Товариству «Інтерфіл» бракує ефективної системи поширення інформації про себе.
3. В компанії необхідне корпоративне видання ( дайджесту, журналу, інтернет-сторінки).
4. Компанія не достатньо співпрацює з начальними закладами краю, які є основним джерелом молодих та перспективних фахівців .

5. Просування бренду роботодавця в соціальних мережах, (розміщення оголошень про наявні вакансії). Під час розробки політики щодо формування бренду роботодавця керівництву компанії та фахівцям з управління персоналом підприємства «Інтерфіл» необхідно взяти до уваги свої слабкі сторони. Отже для того аби впровадити реальний кейс у діяльність компанії «Інтерфіл» необхідно зміцнити бренд роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації персоналу. Запроваджені заходи, на нашу думку, сприятимуть посиленню конкурентних позицій компанії «Інтерфіл» на ринку праці, а також допоможуть їй утримати власних працівників та залучити кваліфікованих фахівців.

## **2.2. Дослідження процесу формування бренд- ідентичності**

Розвиток економіки в сучасному часі обумовлений зростанням потреб в інформації, яка відіграє важливу роль виробничого фактору та стратегічного ресурсу. Це все обумовлюється не лише існуючою конкуренцією та високими вимогами щодо якості товарів (чи послуг), але й також необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка, у свою чергу, не завжди сприяє процвітанню організації, а частіше навпаки. З цього випливає що на сьогоднішній день успішна компанія – це єдиний організм, в якому стратегія є вирішальною сполучною ланкою.

Тому, будь-яка організація, не дивлячись на те, чим саме вона займається, задля забезпечення стабільної та успішної роботи у майбутньому, повинна мати чітко визначені та структуровані цілі з прописаними шляхами їх досягнення. Це, у свою чергу, вимагає використання методів і прийомів стратегічного управління та стратегічних планів. Тобто, стратегія повинна трансформуватись та пристосовуватись до змін як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому.

Характерними рисами підприємства є:

- високий професіоналізм працівників ;
- переміщення молодих людей на нові посади;
- постійні соціальні аудити, та впровадження комплексної системи управління якістю продукції ISO -9001;
- навчання та професійний ріст працівників.

До серпня 2017 р. автор (Лукач В.Р.) дипломного проекту працювала п'ять років на виробництві і мала великий практичний досвід роботи на підприємстві ТОВ «Інтерфіл» і знала майже всі позитивні моменти, також і вузькі місця організації. На підприємстві є відділ персоналу у якому звільнилася посада менеджера з персоналу, саме тому її перемістили до відділу персоналу, але додатковою умовою для зайняття посади менеджера з персоналу стало пройти навчання для підвищення кваліфікації. Вивчивши послуги різних навчальних закладів, автор обрала і подала свої документи до Львівської бізнес школи (LvBS).

До навчання у Львівській бізнес школі (LvBS) не було чіткого розуміння, яку позицію потрібен займати відділ персоналу, як саме він може впливати на успішність розвитку підприємства. Завдяки програм Ольги Горбановської "Управління компенсацією", Андрія Рождественського "Стратегічне управління персоналом", Анни Гончарик "Бренд роботодавця" нам вдалося імплементувати отримані інструменти під час навчання для втілення та реалізацію проекту, який на даний час успішно розвивається.

Львівська бізнес школа (LvBS) надихнула магістра дипломного проекту до впровадження здобуті знання. Першими кроками до впровадження змін стало перетрансформування відділу кадрів у відділ персоналу, що налічує 3 особи: HR директор (директор персоналу), HR менеджер (менеджер з персоналу) та рекрутер. Відділ персоналу компанії «Інтерфіл» забезпечує не тільки виконання стандартних функцій (рекрутування, адаптація, мотивація, розвиток, оцінка персоналу, кадрове діловодство, але й надання постійної підтримки як на функціональному рівні так і на рівні стратегічного управління бізнесом.

- HR директор (приймає участь в реалізації складних бізнес-проектів, надає експертну оцінку кожного проекту, прогнозує ризики та затрати;
- HR менеджер виступає як провідник змін, підтримує баланс у взаємовідносинах між працівниками при реалізації нових проектів; мотивація персоналу, адаптація персоналу, розвиток персоналу, розвиток корпоративної культури, підтримання психологічного мікроклімату;
- рекрутер (моніторинг, найм працівників, проведення співбесід).

Перед підприємством та відділом персоналу стоїть завдання щодо утримання та збереження кваліфікованих працівників, які працюють на підприємстві, а також залучення нових кадрів. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації, а також за допомогою опитування працівників.

Ще декілька років тому підприємство працювало зовсім без реклами, мало хто знав, а отже і про те, що в місті Ужгород виготовляють косметичну продукцію відомих брендів. Проте, не лише через відсутність реклами підприємство було невідомим, але й через те, що завод існує понад 40 років, але за часи його існування змінювалися види виробництва. Доволі довгий час на ньому виробляли шкідливу продукцію, пральні порошки та іншу хімію. Саме тому всі потенційні кандидати при опитуванні давали відповідь, що на нашому підприємстві виготовляють хімію, адже ТОВ «Інтерфіл» позиціонувало себе як Хенкель, а саме як шкідливе виробництво на яке не можливо було залучити нових працівників. Опитування потенційних кандидатів, було проведено в грудні 2017 року (рис.2.4.). (Додаток А,Б)



**Рис.2.4. Уява потенційних кандидатів про компанію ТОВ «Інтерфіл» на основі анкетного опитування в 2017 році**

Як видно з рис.2.4. уява потенційних кандидатів про компанію ТОВ «Інтерфіл» була наступна: 80% опитаних зовсім не чули про наше

підприємство; 65% опитаних припускали, що компанія займається шкідливим виробництвом, 80% респондентів відмітили, що підприємство займається хімічним виробництвом і лише 30% опитаних кандидатів знали, що організація належить до французької компанії, яка виготовляє косметичну продукцію.

З анкетного опитування, що було проведено в грудні 2017 році сформувався висновок, що підприємство має неправильну HR стратегію, адже в рамках старої стратегії – не було досягнуто успіхів, про компанію ніхто не знав. Компанія «Інтерфіл» завжди мала брак кадрів, саме тому дуже часто втрачала замовлення, які отримувала від клієнтів.

Таким чином, була визначена нова HR стратегія, яку можна сформулювати наступним чином: «зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації та покращення умов праці». Основним завданням стало - бути конкурентоспроможними, особливо серед таких підприємств як Ядзакі, Джейбіл, Унгваер, Фаватехніка, Гроклін-Карпати та інших. Працівники ТОВ «Інтерфіл» були демотивованими, адже не мали тих умов праці, які є на інших підприємствах тому плинність кадрів була високою. Задля з'ясування такої тенденції також було проведено опитування між працівниками на підприємстві для визначення мотивації, яку б вони хотіли. (Додаток А , Б).

Зростання високої конкуренції на ринку праці між виробниками вимагає чіткого зміцнення бренду роботодавця як ефективного маркетингового інструментарію.

Варто зазначити, що HR-бренд, сформований в компанії, допомагає залучити хороші кадри, утримувати кращих співробітників, підвищувати рівень занурення в роботу. Це в теорії. На практиці не всі спеціалісти по управлінню персоналом, власником і топам розуміють, як працює HR-бренд.

HR-бренд - комплекс заходів, за допомогою яких формується позитивний імідж роботодавця. Відмітимо, що теоретична база HR-брендингу знаходиться тільки на стадії створення. Пояснюється це тем, що

сама ідея використовувати маркетингові знання і досвід створення споживчих брендів для сфери управління персоналом з'явилася тільки в кінці 20 століття. HR-бренд спрямований не тільки на потенційних, але і на вже діючих працівників, щоб утримувати цінні кадри всередині компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі, захиститися від хедхантерів, запобігти високу плинність.

При якісному проведенні цих стратегій ТОВ «Інтерфіл» здатний досягти успіху, а саме: виробити власний HR-бренд, як бренд успішного роботодавця, залучити найякісніші кадри, спонукати персонал ефективно підходити до виконання своєї роботи та працювати якісно на благо компанії (всі працівники повинні розуміти, що компанія – це єдиний механізм, де ефективність роботи залежить від усіх складових без винятку), а в результаті отримати визнання, популярність та високу прибутковість.

Слід нагадати, що ідентичність бренду – це набір ознак, за якими підприємство ідентифікує бренд [54, с. 190]. Проведено аналіз ознак для бренду ТОВ «Інтелфіл» (табл. 2.3), серед них виділяють стержнева ідентичність, та символи підприємства розширену ідентичність.

Саме ідентичність як маркетинговий інструмент допомагає встановити зв'язок між споживачем та брендом через пропозицію цінності, що охоплює функціональні та емоційні переваги та самовираження. Отже, ТОВ «Інтерфіл» при розробленні корпоративного стилю орієнтувався на такі

Таблиця 2.3.

Атрибути бренду-ідентичності роботодавця ТОВ «Інтерфіл» 2018 р.

Атрибут бренду ідентичності роботодавця		Обумовлення вибору
<b>Стержнева ідентичність</b>	Відкриті до клієнтів (потенційних працівників)	Кожен споживач для ТОВ «Інтерфіл» перш за все друг, який звернувся за допомогою для вирішенні комерційного питання. Для кожного клієнта в організації існує свій підхід в комунікаціях.
	Цінуємо час	Швидке вирішення поставлених завдань від клієнта

	Надійний партнер в сфері виробництва та пакування косметичної продукції		Інноваційні технології та гнучкість підприємства дозволяє вирішувати кожну задачу, що ставить клієнт
<b>Розширена ідентичність</b>	Ім'я бренду	Англійською – LLC INTERFILL Українською ТОВ «Інтерфіл»	
	Фірмові кольори	Голубий та білий	Згідно з психологією кольорів, поєднання білого та голубого кольорів означає повна свобода для можливостей та зняття перешкод та розширення простору розвитку власного потенціалу.
	Фірмовий знак (логотип)	Має власний зареєстрований фірмовий знак, який складається з 3 елементів квадрат і 2 символів	Характеризується як 3 деталі (керівництво, менеджмент та команда) один механізм, який не може працювати один без одного. Працелюбність, наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати поставлених цілей.

характеристики послуг як якість, технологічність та цінова категорія.

Серед моделей, що представляють різні підходи до оцінки ефективності бренд-ідентичності, однією з найбільш повних і відповідають меті оцінки є модель точок контакту з брендом С. Девіса і М. Данна [55].

Дана модель ґрунтується на усвідомленні того, що абсолютно всі контакти з брендом, незалежно від бажання підприємства, залишають спогади про нього у клієнтів та співробітників або посередників.

До основних переваг даної моделі можна віднести те, що вона є практико-орієнтованою і дозволяє оцінити, як бренд проявляє себе за межами компаній з точки зору очікувань потенційні працівники і дій конкурентів і надає інформацію для прийняття продуманих стратегічних і тактичних рішень по створенню, просуванню і після продажному обслуговуванню.

Розрахунок оцінки пріоритетності, важливості і впливовості точок контакту з брендом в моделі С. Девіса і М. Данна проводиться наступним чином: всі аналізовані точки контакту з брендом отримують оцінку від «1» до «5» (експертним методом) відповідно цілям, які стоять перед підприємством, де «1» – це найменший бал, а «5» – найбільший. Крім того,

кожна точка контакту має певну значимість на різних етапах здійснення покупки. Відповідно до цього кожної точки присвоюється вага ( «1», «2», «3»), де «1» – помірне значення, «2» – середнє значення, «3» – максимальне значення. Для того щоб отримати підсумкову інтегральну оцінку точки контакту з брендом (підсумкове відповідність), необхідно скласти експертні оцінки, помножені на вагу відповідної точки контакту.

Перший крок при аудиті бренду по моделі Девіса-Данна – оцінка важливості і значимості точок контакту з брендом на думку компанії представлені у таблиці 2.4 (вихідні дані для аналізу отримані з матеріалів, наданих ТОВ «Інтерфіл», і результатів інтерв'ю зі співробітниками).

У результаті аналізу з'ясувалося, що з 8 точок контакту найбільш важливими є 5 (табл. 2.4). Це не означає, що інші 3 вимагають більше уваги, так як їм, як найменш відповідним стратегії компанії, слід віддавати перевагу при аналізі їх значимості на різних цільових етапах.

Таким чином, найбільш важливими точками контакту з брендом на етапі до приходу на підприємство потенційного працівника є участь в захо-

Таблиця 2.4

Аналіз пріоритетності точок контакту бренду ТОВ «Інтерфіл» для потенційного працівника

№ п.п.	Точка контакту	Вага важливості відповідної точки			Сума
		1	2	3	
1	Телевізійні новини		3		6
2	Участь у заходах для розробників косметичної продукції у якості спонсора			5	15
3	Інтернет-новини			4	12
4	Публікації в друкованій пресі	2			2
5	Обґрунтування на Інтернет-форумах			5	15
6	Сайт компанії в Інтернеті			4	12
7	Спеціалізовані заходи-виставки			4	12
8	Презентація у ВНЗ		4		8



дах для розробників у якості спонсорів, участь в спеціалізованих заходах-виставках та наявність сайту в Інтернеті. На даній стадії розвитку компанії є й найменш важливі: публікації в друкованій пресі та теленовини. Саме цим точкам контакту з брендом необхідно приділяти найбільшу увагу, адже саме на цих точках є варіант втратити лояльність споживача (потенційного працівника).

На кінцевому етапі важливу роль будуть відігравати повідомлення новин та інформація про спеціальні пропозиції про нові вакансії та графік спеціальний для студентів, що надійдуть на електронну пошту та презентація компанії у ВНЗ. Це дасть можливість посилити сприйняття бреду компанії, стиль написання повинен бути строго офіційним, застосування фірмової символіки необхідно звести до мінімуму

Необхідно зазначити, що підприємство «Інтерфіл» функціонує себе на ринку праці, як компанію, що швидко розвивається, створює сильні конкурентні переваги наразі доцільним для підприємства є зміцненням бренду роботодавця та розробка моделі нематеріальної мотивації працівників.

### **2.3. Аналіз мотиваційної системи працівників на досліджуваному підприємстві**

Для ефективної діяльності підприємства «Інтерфіл» вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Формування мотиваційної системи підприємства як складової системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їхнього задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

На нашу думку, дослідження і аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства «Інтерфіл» слід проводити за двома напрямками: по-

перше, слід проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складових нематеріально-мотиваційної системи підприємства на спонукання до ефективної праці персоналу ТОВ «Інтерфіл». Підбір та управління персоналом проводить відділ персоналу на підприємстві в особі рекрутера відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Рекрутер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Закарпатський центр зайнятості. Проте на підприємстві не було чіткого процесу планування персоналу до січня 2018 р.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться на курсах підвищення кваліфікації, семінарах, які організують навчальні заклади за розробленими програмами, а також у Львівській бізнес школі (LvBS), наприклад як автор даного дослідження отримав таке навчання, що дало можливість розробляти позитивні зміни на підприємстві.

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, керівники й фахівці зобов'язані інформувати відділ персоналу про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "Інтерфіл" свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2018 р.- 16 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2018 р.- 10 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2018 р.- 6 чол. Таким чином, доля співробітників підприємства (робітників, керівників та фахівців).

Отже, можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день всього лиш 8% персоналу пройшли навчання і змогли підвищити кваліфікацію. Це досить низький показник, а це вказує на те, що керівництву підприємства потрібно більше уваги приділяти навчанню працівників.

Для ефективної діяльності підприємства «Інтерфіл» вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. В компанії «Інтерфіл» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці.

Заробітна плата на ТОВ «Інтерфіл» значно відрізняється від показників його конкурентів Джебіл, Ядзакі, Гроклін-Карпати від 16,5% до 20% в абсолютному виразі складає в середньому від 1000 до 1500 грн.

Розмір премії на підприємстві нараховується всім працівникам однаково в розмірі 20% від зарплати, а це погано впливає на мотивування працівників та його активність, бо її розмір не враховує багато чинників, які необхідно індивідуально визначати. Тому керівникам потрібно прийняти рішення про розробку системи винагород для працівників ТОВ «Інтерфіл».

З метою отримання детальної інформації, щодо задоволеності кадрів умовами праці автором було проведено дослідження. У його здійсненні допомогло анкетне опитування на предмет задоволеності та незадоволеності працівників ТОВ "Інтерфіл" за основними складовими мотиваційного профілю (Додаток Б).

В анкетному опитуванні персоналу ТОВ «Інтерфіл» був задіяний 54 працівник (або 30%). Інтерв'ю проводилося анонімно. Анкета містила 18 питань. Варіанти відповідей були оцінені респондентами за найбільш значимим балом 1 та 5 найменш значимим. Слідуючи кроком була систематизація оцінок задоволеності працівників та основних складових (матеріальної (заробітня плата), нематеріальної (транспорткування, харчування) кар'єрної, професійної та інших )



**Рис.2.4. Опитування працівників компанії «Інтерфіл» 2018**

Як видно, з рис.2.4. опитаним задали різні питання, але центральним було питання: «Які зміни потрібні для покращення умов праці?» Кінцевим етапом процедури опитування було проведення аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційного портфелю досліджуваного персоналу компанії, побудова діаграм основних незадоволених потреб працівників за різними складовими та чітко розроблені рекомендації для покращення роботи з кадрами та підвищення рівня вірності.

Діагностика потреб працівників дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати план управління персоналом, а саме розробити діючу систему мотивування працівників компанії.

Опитування працівників ТОВ «Інтерфіл» за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- необхідно матеріальна задоволеність персоналу (90%), що вказує про необхідність впровадження додаткових заходів;
- забезпечення перевезення працівників компанії – 80%;
- харчувати за рахунок підприємства – 85%;
- корпоративні заходи – 80%;

- кар'єрна задоволеність працівників – 45%;
- професійна задоволеність 50% ;
- моральна задоволеність працівників 70%.

Дослідження підтвердило, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників компанії. Відзначимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу виявлені в результаті проведеного дослідження будуть враховані при розробці системи матеріального та нематеріального мотивування працівників підприємства ТОВ «Інтерфіл».

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

ТОВ «Інтерфіл» - є єдиним на сьогоднішній день дочірнім підприємством французького холдингу "Fareva Group", яке представлене в Україні, а саме - в місті Ужгород, яке займає унікальну нішу у виробничій сфері завдяки виробництву косметичних виробів та засобів декоративної косметики.

Встановлено, що головною особливістю формування HR бренду для підприємств ринку косметичної продукції є те, що стратегія брендингу складається з таких основних складових: загальної маркетингової стратегії підприємства, бренд ідентичності та бренду роботодавця.

Промоніторивши рівень середньої плати праці конкурентів ТОВ «Інтерфіл» на ринку праці та з'ясували, що оплата праці працівників на підприємстві на 20% є нижчою ніж у конкурентів, що впливає на зменшення чисельності персоналу. Чисельність за 2 роки зменшилася на 20 чол., а коефіцієнт плинності зростав до 0,35. Також простежується вплив міграційних процесів в країні, що сприяє приймати невідкладні заходи по зміцненню бренду роботодавця для утримання та залучення нових працівників на підприємство.

Оцінка мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві виявила наступні проблеми:

- відділ персоналу займається підбором та управлінням персоналу.

Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу;

- мало уваги приділяється навчанню працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Інтерфіл» свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2018 р.- 16 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2018 р.- 10 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2018р.- 6 чол. , тому навчання пройшли лише 8 % працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- незначна увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Свідченням цього є результати дослідження на предмет оцінки задоволеності умовами праці працівників ТОВ «Інтерфіл» за основними складовими мотиваційного впливу.

Проведене дослідження автором дипломного проекту ще раз підтверджує, що на ТОВ «Інтерфіл» потрібно вдосконалити діючу систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що призведе до покращення рівня задоволеності працівників.

### **3. РОЗРОБКА ПРОКТУ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ КОМПАНІЇ ТОВ «ІНТЕРФІЛ»**

#### **3.1. Проект заходів щодо зміцнення бренду роботодавця: ресурси та стейкхолдери**

Для забезпечення ефективного функціонування виробничого бізнесу в умовах високої конкуренції та геополітичної нестабільності, необхідно створити конкурентні переваги на ринку трудових ресурсів. Дану мету можливо досягнути на основі ефективної стратегії бренду роботодавця.

Розробка брендингової стратегії передбачає впровадження комплексу заходів, що умовно поділені на наступні фази: дослідницько-аналітичну, організаційно-проектну та імплементаційну (докладно розгляну в підрозділ 1.3.) .

Дослідницько-аналітичної фази зміцнення бренду роботодавця ТОВ «Інтерфіл» було розглянуто у розділі 2. На цьому етапі було обрано загальну стратегію створення нового бренду, інформування про бренд роботодавця на ринку праці, зміцнення конкурентних позицій та покращення іміджу існуючого бренду та прийняття рішень про запровадження проекту зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації персоналу та покращення умов праці.

Згідно з аналізу даних ТОВ «Інтерфіл» та проведення анкетування лінійних менеджерів, а також працівників, що звільняються необхідно було обрати стратегію зміцнення позицій бренду роботодавця, оскільки підприємство має напрацювання з формування HR бренду організації, які частково успішно втілені, про не приносили необхідні результати.

Автор дипломного проекту спільно з відділом персоналу та заручившись підтримкою стейкхолдерів ТОВ «Інтерфіл» спільно розробили проект: зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації та покращення умов праці, що розпочався з вересня 2018 році.

**Мета проекту щодо зміцнення бренду роботодавця.** Передумовами для запуску проекту є наступні: зміна стратегії підприємства; бажання бути конкурентоспроможним; зміцнення бренду компанії завдяки рекламі; бажання утримати ключових співробітників за рахунок нематеріальної мотивації та залучати нових висококваліфікованих спеціалістів.

Даний проект передбачає такі етапи вирішення зазначених проблем та запровадження моделі (рис.3.1.) зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації, через визнання, забезпечення задоволеності працівниками місцем своєї роботи, можливості кар'єрного розвитку, покращення умов праці (зокрема, через впровадження такого як: забезпечення транспортування працівників, запуск їдальні на підприємстві, впровадження уніформи, визнання та просування по «кар'єрній драбині», організація різних корпоративних заходів).

**Доцільність та актуальність проекту.** Як же було зазначено, ще 2 роки назад підприємство було маловідомим. Також у підприємстві критично не вистачало кадрів. Проте завдяки зміні стратегії, визначення основних цілей та напрямів діяльності, а також завдяки Львівській бізнес школі (LvBS) був розроблений, впроваджений та реалізується і на сьогоднішній день даний проект. І зміни не залишили себе чекати. Тому доцільність та актуальність даного проекту важко переоцінити.

Варто також відмітити, що даний проект реалізується в рамках умовного поділу на категорії працівників, а саме:

- потенційні працівники та кандидати (ця категорія є важливою для нашого підприємства, адже формування кадрового резерву є необхідним для нашого підприємства (під кадровим резервом розуміються потенціальні працівники, які мають бажання та намір працювати на нашому підприємстві). Нематеріальною мотивацією для цієї категорії працівників якраз і є зміцнений, популярний та успішний бренд компанії. Варто зазначити, що в рамках реалізації проекту, у компанії було розроблено спеціальну програму для студентів з гнучким графіком роботи;





**Рис.3.1. Етапи запровадження проекту по зміцненню бренду роботодавця та моделі нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Інтерфіл»**

- звичайні працівники (ця категорія працівників є найважливішою, адже утримання фахових та висококваліфікованих спеціалістів – є одним з пріоритетних завдань в рамках даного проекту. За для того аби працівники мали бажання працювати, розвивалися та спрямовували свої зусилля на благо компанії, організація має мотивувати їх та стати для них бажаним та цінним місцем роботи. Варто зазначити, що для цих працівників в рамках реалізації проекту були розроблені такі заходи як: забезпечення транспортування, їдальня, підняття заробітної плати, впровадження уніформи);

- лінійні менеджери ( це так зване «управління талантами». Працівники, які ефективно працюють на благо компанії та досягають успіхів прагнуть визнання їх роботи. Варто зазначити, що в рамках реалізації проекту, було сконцентровано увагу на цій категорії працівників з метою визначення для них заходів нематеріальної мотивації та запроваджено необхідність їх визнання, а також можливість просування по «кар'єрній драбині»).

Таким чином, даний проект є актуальним, доцільним та необхідним для ТОВ «Інтерфіл».

**Основні цілі проекту.** Мета проекту є доволі багатоаспектною, тому вважаємо за доцільне умовно виділити 3 цілі, в рамках яких може реалізовуватись дана стратегія:

1. покращення умов праці;
2. формування та розвиток потенційних кадрів;
3. управління талантами.

**Ризики проекту.** Впровадження будь – якого нового проекту в організації несе за собою ризики. Так, в рамках реалізації даного проекту вважаємо виділити ризики згідно з вище наведеними категоріями працівників.

Так, маючи на меті сформувати кадровий резерв з потенційних працівників та кандидатів, а також розробка нематеріальної мотивації для них, може призвести до появи песимістичних настроїв в колективі, підриву довіри до

роботодавця. Це пов'язане із тим, що формуючи резерв на майбутнє, компанія наче ставить реальних працівників під ризик скорочення.

Персонал підприємства є чутливим до змін і найбільш непрогнозованим з точки зору управління. Людські (трудова) ресурси - це одна з найскладніших областей управління, яка може зрівнятися за складністю хіба що тільки з маркетингом. Для розуміння розглянемо ситуацію: компанія вкладає великі кошти в розробку нового продукту або бренду, який в результаті не виправдовує себе на ринку. І це при тому, що HR відділ все врахував. Але споживач не зреагував. Тобто найважче прорахувати людський фактор. Людський фактор - найбільш непередбачуваний і тому їм важко управляти. Наприклад: важко переоцінити вплив психологічного стану працівника, що може «вийти з ладу» - це не машина. Як би там не було, важливо те, що цінний співробітник відсутній чи тимчасово не функціонуючий, а власник втрачає свій прибуток, оскільки виробництво зупинено (приклад перебільшено задля розуміння). Або, ще ризиком може бути те, що розроблена нематеріальна мотивація може якомусь певному працівникові видатись недостатньою і він може проміняти підприємство задля того аби працювати у іншому підприємстві (для прикладу, працівника все влаштовує і матеріальна і нематеріальна мотивація і умови праці, але підприємство знаходиться далеко від його дому, і, не дивлячись на те, що на підприємстві є транспортування, він вирішує проміняти роботу і влаштовується на інше підприємство лише тому, що (при умові ідентичних умов праці та мотивації) йому більш зручне його місце розташування. Приклад був наведений задля ілюстрації людського фактору. Адже не завжди те, що для однієї людини є мотивацією, - є мотивацією і для іншої). Проте це ще раз доводить актуальність проекту. Він націлений на максимальне приділення уваги питанням управління персоналом і, зокрема, підвищення привабливості своєї компанії, як роботодавця в рамках зміцнення бренду компанії за рахунок нематеріальної мотивації та покращення умов праці.

**Стейкхолдери.** Зацікавлені сторони та причетні (юридичні та фізичні) особи до реалізації даного проекту, які мають легітимний інтерес у діяльності організації. Оцінка стейкхолдерів ТОВ «Інтерфіл», що зацікавлені в реалізації проекту бренду роботодавця відображені в Додатку Г таблиці Г1, матриця стейкхолдерів проекту зображена на рис.3.2.



**Рис. 3.2. Матриця стейкхолдерів ТОВ «Інтерфіл»**

Як видно, з рис.3.2. найбільш висока зацікавленість в даному проекті мають представники Fareva Group, CEO, Топ-менеджмент, HR відділ, а також виробничий персонал.

**Ресурси проекту.** З точки зору рівня розвитку конкуренції на ринку праці, доцільно виділити «порогові» (Threshold competences) та «диференційовані» (Core competences) компетенції роботодавця:

1.«Пороговими» компетенціями є ті базові умови, що пропонуються роботодавцем аби залишатися конкурентним на ринку праці. Наприклад, задля того аби роботодавець розглядався як конкурентоздатний, він як мінімум має

пропонувати оплату праці не нижче ринкової, аналогічний до конкурентів соціальний пакет, тощо.

2.«Диференційованими» компетенціями є ті умови, що роблять роботодавця унікальним на ринку праці та дозволяють отримати конкурентну перевагу. До прикладу, розширений соціальний пакет, нематеріальна мотивація, вищий рівень оплати праці.

Тому задля зміцнення бренду роботодавця та досягнення поставлених цілей бюджет проекту має розглядатися не тільки з огляду на диференційовані компетенції та додаткові заходи по привабленню нових працівників, а і забезпечення працівників базовими. Адже, перед нами стоїть непросте завдання зміцнення бренду роботодавця у складних економічних умовах та умовах значної конкуренції на ринку праці.

Бюджет проекту по зміцненню бренду роботодавця доцільно розглядати в розрізі етапів впровадження, а саме:

**I. Етап – Рекламні заходи.** Даний етап вимагає залучення зовнішніх провайдерів рекламних послуг з метою розробки веб-сторінки, рекламних заходів на радіо та у місцевих газетах (Додаток В,Д).

**II. Етап – Зростання витрат на оплату праці, премій.** З метою кращого інформування про вакансії компанії та приваблення нових потенційних працівників на підприємстві передбачається впровадження програми «Приведи друга». Даний захід вимагає додаткового фінансування, так як бонус виплачується працівнику котрий залучив до роботи нового працівника і котрий успішно пройшов випробувальний термін. Крім того, аби бути конкурентоздатним роботодавцем на ринку праці, компанія змушена підвищити рівень заробітних плат до ринкового. Останнє є тією базовою умовою аби залишатись конкурентним роботодавцем на ринку праці.

**III. Етап – Витрати на транспортування працівників.** Забезпечення працівників транспортуванням до місяця роботи також стало базовою вимогою

до роботодавця, котру ми повинні впровадити аби мати доступ до більшого числа кандидатів на ринку праці. Наразі всі роботодавці-конкуренти забезпечують безкоштовним транспортом до місця роботи. У зв'язку з цим, до бюджету проекту ми також повинні додати фінансування транспортування працівників.

**IV. Етап - Забезпечення працівників обідами за рахунок компанії.** До сьогоднішнього дня компанія пропонувала харчування за пільговими цінами. Однак, аналізуючи ситуацію на ринку праці, компанія змушена збільшити фінансування харчування працівників, а саме забезпечити повністю безкоштовними комплексними обідами.

**V. Етап - Проведення корпоративних заходів для покращення командного духу.** Ще одним кроком на шляху зміцнення бренду роботодавця буде впровадження традиції корпоративних заходів, а саме пропонується провести день хіміка та новорічний корпоратив. Витрати на проведення вищезгаданих заходів буде додано до бюджету проекту.

**Отже, враховуючи вищенаведене можна сформувати такий бюджет проекту:**

**Таблиця 3.1.**

**Бюджет проекту зміцнення бренду роботодавця ТОВ «Інтерфіл»**

№	Стаття витрат	Річна сума в грн.
1	Реклама	150 000
2	Витрати на оплату праці	3 200 000
3	Транспортні витрати	3 150 000
4	Витрати на харчування	1 150 000
5	Представницькі витрати	100 000
	<b>ВСЬОГО:</b>	<b>7 750 000</b>

Впровадження цих заходів на мою думку дозволить залучити додатковий виробничий персонал (+45%), а також утримати існуючий персонал.

Крім того, буде збільшено об'єми реалізації на 60%, що призведе до приросту прибутку на 9,5 млн. грн.

Відповідно ROI складе:  $(\text{Приріст доходу} - \text{Додаткові затрати на персонал}) / \text{Додаткові затрати на персонал} * 100\% = (9\,500\,000 - 7\,750\,000) / 7\,750\,000 * 100\% = 22\%$

З часом очікується, що цей показник буде покращуватись з огляду на ефект кривої навчання або досвіду (Learning curve). Крива навчання відображає ситуацію, при якій з кожним повтором операції або збільшенням випущеної продукції значення середнього витраченого часу на одиницю продукції скорочується на певний відсоток. Таким чином, у міру накопичення практичного досвіду і впровадження більш ефективних методів роботи витрати на одиницю продукції постійно скорочуються.

Період окупності складе:

$$7\,750\,000 / 9\,500\,000 * 12 = 10 \text{ місяців}$$

Тепер доцільно детальніше розглянути один із етапів підпроєкту, а саме реклама ТОВ «Інтерфіл».

Для залучення більшого числа претендентів, а також кращого інформування про компанію вирішено залучити засоби масової інформації. (таб.3.2).

Таблиця 3.2.

### Розрахунок загальних витрат на рекламу компанії ТОВ «Інтерфіл»

Стаття витрат	1 півріччя 2019	2 півріччя 2019	Всього за рік 2019
---------------	--------------------	--------------------	-----------------------

Написання статті у місцевій газеті	5 000		5 000
Розробка логотипу компанії	40 000		40 000
Реклама на радіо	30 000	15 000	45 000
Банер	20 000	20 000	40 000
Рекламні листівки	10 000	10 000	20 000
<b>Всього</b>	<b>105 000</b>	<b>45 000</b>	<b>150 000</b>

Згідно попередніх прогнозів рекламні заходи дозволять в середньому залучити 4 додаткових працівників, що еквівалентно 475 000 грн. приросту прибутку в рік.

$$\text{Відповідно ROI} = (475\,000 - 150\,000) / 150\,000 = 2,16$$

Не зважаючи на те, що за нормальних умов діяльності витрати на управління персоналом є постійними витратами та не залежать від об'єму виробництва, за наших умов затрати на відділ персоналу стануть умовно-постійними, так як існуючих ресурсів вистачить до певної межі об'єму навантаження.

Такими додатковими задачами будуть:

- Організація та моніторинг ефективності рекламних заходів
- Зростання чисельності працівників на 45% призведе до збільшення навантаження на відділ персоналу
- Організація та планування транспортування працівників згідно карти місць проживання працівників
- Організація корпоративних заходів

За описаного вище зростання навантаження та функцій відділу персоналу, підприємство буде змушено збільшити витрати на управління персоналу



шляхом залучення додаткової одиниці у відділ управління персоналом. Згідно попередньої оцінки, річний бюджет на відділ персоналу потрібно буде збільшити на 220 тис. грн.

Проект зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації та покращення умов праці спрямований на вирішення наступних задач:

- забезпечити вагому та диференційовану присутність ТОВ «Інтерфіл» на ринку праці;
- закріпити в свідомості потенційних працівників пріоритети бренду роботодавця;
- залучати нових та утримувати теперішніх працівників.

Вирішення ключових задач проекту можливе завдяки маркетинговій та мотиваційній складовій брендингу:

1) маркетингова складова визначає основні канали комунікацій з представниками цільової аудиторії щодо питання просування бренд-капіталу підприємства, і переслідує такі цілі розвитку:

- побудова мережі рекомендацій на інформаційні бренд-орієнтовані ресурси компанії ТОВ «Інтерфіл»;
- побудова системи заходів для постійного висвітлювання бренд-орієнтованої інформації в ЗМІ та медіапросторі;

2. кадрова складова визначає пріоритети підвищенню інтелектуального капіталу ТОВ «Інтерфіл» через реалізацію таких завдань:

- розробка та впровадження стандартів, норм поведінки що відповідають основним компетенціям функціональної складової бренду компанії;
- створення економічних та соціальних умов для підвищення професійної кваліфікації працівників ТОВ «Інтерфіл» з метою формування бренд орієнтованої інформації;

Проведення заходів для впровадження ефективних курсів онлайн освіти.

План заходів спрямованих на укріплення конкурентоспроможності бренду роботодавця ТОВ «Інтерфіл» представлено у підрозділі 3.2.

Отже, під час розроблення проекту по зміцненню бренду роботодавця стейкхолдери в особі керівництва та фахівці відділу персоналу компанії ТОВ «Інтерфіл» взяли до уваги свої слабкі сторони. Це сприяло посиленню конкурентних позицій компанії на ринку праці, а також допомогло утримати власних працівників та залучити молодих перспективних фахівців.

### **3.2. Вдосконалення програми нематеріальної мотивації і стимулювання працівників.**

Першим кроком для розроблення плану заходів з формування бренду роботодавця є визначення цільової аудиторії серед потенційних кандидатів та існуючих працівників та її основних потреб. Цільова аудиторія зміцнення бренду роботодавця поділяється на внутрішньою та зовнішньою.

До внутрішньої ми віднесли: працівники підприємства, стажери та молоді працівники, працівники передпенсійного віку.

До зовнішньої аудиторії попали студенти, що навчаються, особи які шукають роботу, особи, що працюють в компаніях-конкурентів та інших організаціях і можуть бути потенційними кандидатами, працівники, які звільняються або колишні працівники ТОВ «Інтерфіл».

На основі анкетного дослідження ТОВ «Інтерфіл» (Додаток Б), що було проведено в рамках проекту було з'ясовано основні потреби працівників, так званої внутрішньої цільової аудиторії бренду, а саме:

- за результатами опитування було з'ясовано, що на підприємстві у працівників є потреба в піднятті заробітної плати, тому в проект внутрішньої програми матеріального стимулювання увійшло підняття оплати праці для всіх працівників ТОВ «Інтерфіл».

- працівники, що працюють тривалий час , потребують визнання досягнень керівництвом, хорошого компенсаційного пакету, стабільної винагороди нематеріального мотивування (так званий соціальний пакет від підприємства), а також молоді працівники, прагнуть корпоративного розвитку , навчання та кар'єрного зростання;
- працівники передпенсійного віку мають потребу в стабільності та в соціальних гарантіях та компенсаціях;
- основними потребами стажерів, студентів та молодих працівників є гнучкий графік, інноваційне керівництво та дружелюбний колектив, а також навчання та розвиток та умови для професійного зростання у компанії ТОВ «Інтерфіл».

Потребами зовнішньої цільової аудиторії бренду роботодавця варто взяти до уваги саме, такі:

- для студентів , актуальними є вільний графік та наявність можливостей для працевлаштування, комфортні умови праці, безпека робочого місця , а також соціальний пакет від підприємства;
- для осіб, які шукають роботу, важливими є хороша оплата праці, соціальний пакет, а також безпечні умови праці;
- для осіб, які працюють у підприємств-конкурентах, привабливий позитивний імідж, перспективи кар'єрного зростання;
- працівників, які звільнилися або колишніх працівників підприємства цікавлять рекомендації від компанії та збереження дружніх взаємин для співробітництва.

Детально вивчивши потреби цільової аудиторії на підприємстві ТОВ «Інтерфіл» запровадили та реалізували програму по покращенню умов праці та рівня задоволеності працівників, які працюють на підприємстві. Дана програма була реалізована завдяки результатами опитування та рекомендаціям відділу персоналу.

Кейс заходів включив у себе матеріальну та нематеріальну складові, а саме:

- підвищення заробітної платні на 10% працівникам підприємства.( лютий 2019 рік);
- соціальний пакет - транспортне перевезення працівників; забезпечення працівників обідами за рахунок компанії січень 2019 року;
- проведення корпоративних заходів для покращення командного духу з вересня та організація свят з 2019 року;
- навчання працівників(тренінги,підвищення кваліфікації, навчання, безкоштовні курси англійської мови);
- впровадження нових ідей, що може ініціювати кожен менеджер, що працює на підприємстві по покращенню умов праці. Лише одна умова обґрунтувати доцільність цього кейсу і подати на розгляд керівнику, далі при погодженні керівником до генерального директора. Якщо ця ідея принесла користь та дала можливість покращенню роботи відділу,то працівник отримує винагороду.

ТОВ «Інтерфіл» налагодив співпрацю з навчальним [41] закладом ВНЗ «Ужгородський національний університет», що готує фахівців відповідних спеціальностей. В результаті виїздів до навчального закладу, В результаті виїздів до навчального закладу, компанія має нагоду презентувати своє товариство, продемонструвати продукцію, організувати виступ керівництва, поспілкуватись із студентами, провести співбесіди з випускниками, що є потенційними кандидатами нашого підприємства. На теперерішній час ТОВ «Інтерфіл» розробило програму для студентів: працевлаштування їх та гнучний графік для молоді, що навчаються. (Додаток В) Розроблена на підприємстві комплексна програма щодо формування бренду роботодавця ,що принесе в майбутньому позитивні результати.

## ВИСНОВКИ

В дипломному проекті здійснено дослідження особливостей формування та зміцнення бренду роботодавця ТОВ «Інтерфіл» та розроблено проект щодо його впровадження для утримання ключових працівників та залучення нових, а також розробки моделі нематеріального стимулювання працівників товариства.

За результатами дипломного дослідження зроблені такі теоретичні та практичні висновки:

1. Доведено, що завдяки бренду роботодавця створюються спеціально, насамперед привабливі, умови для персоналу підприємства, які сприяють залученню та утриманню кращих фахівців, що актуалізуються в умовах посилення конкуренції на ринку праці.
2. На основі критичного мислення різних авторів, з'ясовано, що загальна система винагород для персоналу підприємства складається з двох складових: матеріальної та нематеріальної. До матеріальної мотивації належить: основна зарплата; змінна (коротко-, середньо-, довгострокова оплата); участь у власності; доплати (наприклад: за шкідливі умови праці); бонуси (премії) та інше (пільги на послуги). До нематеріальної мотивації винагороди включається такі компоненти, як задоволення роботою (можливість самореалізації); визнання (керівником, колективом, суспільством, статусність); розвиток вмінь, навичок та можливості росту (професійний та кар'єрний зріст, розвиток особистості); інше (повага, авторитет, безпека, якість життя та стабільність).
3. На основі, аналізу результатів управління персоналом засвідчила достатньо високу плинність кадрів на підприємстві (коефіцієнт плинності в 2017 році склав 0,35), а також було виявлено вади в організації управління персоналом, а саме:

- відсутня система планування та відбору кадрів;
  - відсутність програми навчання та підвищення кваліфікації працівників;
  - відсутня система матеріального та нематеріального стимулювання працівників.
4. Дослідження працівників ТОВ «Інтерфіл» методом опитування з'ясували необхідні потреби для персоналу підприємства не вистачало матеріальної, нематеріальної мотивації. Кар'єрної, професійної та моральної задоволеності працівників умовами праці. Це все дало підстави стверджувати, що необхідно провести певні заходи та впровадити реальний практичний кейс.
5. В рамках дипломного проекту спільно з відділом персоналу та заручившись підтримкою стейкхолдерів ТОВ «Інтерфіл» спільно розробили проект який розпочався з вересня 2018 року. Проект передбачав вирішення зазначених проблем та запровадження моделі зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації, через визнання, забезпечення задоволеності працівниками місцем своєї роботи, можливості кар'єрного розвитку, покращення умов праці (зокрема, через впровадження такого як: забезпечення транспортування працівників, запуск їдальні на підприємстві, впровадження уніформи, визнання та просування по «кар'єрній драбині», організація різних корпоративних заходів).

Основними практичними результатами проекту «Зміцнення бренду роботодавця шляхом створення моделі нематеріальної мотивації та покращення умов праці» слід відзначити основні покращення, що вдалося досягти завдяки проекту:

-за період з вересня 2018 року по січень 2019 року набір кількості працівників збільшився на 60% ;

- за рахунок підвищення заробітної плати на 10% плинність кадрів з жовтня 2018 року вдалося зменшити на 2 %.

- за рахунок впровадження внутрішньої немотиваційної моделі по залученню нових працівників за винагороду вдалося збільшити набір нових працівників та утримати існуючих;

- за рахунок транспортного перевезення рівень задоволеності після повторного опитування працівників зріс на 42%;

- за рахунок розробки спеціальної програми по залученню студентів план виробництва у січні було виконано на 100%;

- працівники почали активно брати участь в опитуванні.

-65% працівників задоволенні, що керівництво прийняло відгуки та покращує умови праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. The Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4. P. 185–206.
2. Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon : paper delivered at the CIPD Annual Conference. Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.
3. Katoen R. J., Macioschek A., Employer Branding & Talent Relationship Management. Improving the Organizational Recruitment Approach. URL: <http://www.bbh.ro/site/imagini/1023226514.pdf> . – 2008.
4. Knox S., Freeman C. Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. Journal of Marketing Management. 2006. Vol. 22. № 7/8. P. 695–716.
5. Кучеров Д. Г., Бренд роботодавця: область маркетингу чи управління людськими ресурсами? / Д. Г. Кучеров // Вісник СПБГУ. – 2009. – Сер.8. – Вип. 3.
6. Амблер Т. Маркетинг і фінансовий результат: нові метрики багатства корпорації / Т. Амблер. – М. : Фінанси і статистика, 2003. – С. 167–190.
7. Berthon P., Ewing M., Nah L., Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24. № 2. P. 151–172.
8. Мартін Г. Корпоративна репутація, брендинг і управління персоналом / Г. Мартін, С. Хетрік. – М. : Група ІДТ, 2008.
9. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2004. Vol. 9. N 5. P. 501–517.
10. Melin E., (2005), Employer Branding. Likenesses and Differences between External and Internal employer Brand Images. Master's Thesis. Lulea



University of Technology, 2005:196 CIV. ISSN:1402–1617. ISRN: LTU-EX—05/196—SE

- 11.Ціннісна пропозиція для співробітників: основа побудови сильного бренду роботодавця компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/09/12/Employee\\_Value\\_Propositio\\_n\\_short.aspx](http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2012/09/12/Employee_Value_Propositio_n_short.aspx)
- 12.Мокіна С. М. Ціннісна пропозиція бренду роботодавця як інструмент формування бренду роботодавця / С. М. Мокіна // Ефективне управління економікою: теорія і практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 жовтня 2013 р. / Черкаський державний технологічний університет. – Черкаси : Видавничий дім «Гельветика», 2013. – 276 с.
- 13.Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування [Електронний ресурс].
- 14.
- 15.Minchington B. Your Employer Brand: attract, Engage, Retain/ Bratt Minchington. –Sydney: collective learning Australia, 2006. – 232 p.
- 16.Backhaus K. Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo //Career Development International. – 2004. – Vol. 9, № 5. – Pp. 501-517.
- 17.Businesses losing customers. [Electronic resource]. – Mode of access [http://www.shl.com/AboutSHL/Pressreleas/Pages/Businesses\\_losing\\_customers\\_20100608.aspx](http://www.shl.com/AboutSHL/Pressreleas/Pages/Businesses_losing_customers_20100608.aspx)
- 18.HR-бренд: как исправить недостатки?. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://planetahr.ru/publication/3121/24/97>
- 19.Бруковская О. HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании / О. Бруковская, Н. Осовицкая. – СПб. : Изд-во "Питер", 2011. – 272 с.

20. Названо найбільш шанованих роботодавців України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://hh.ua/news/3300>
21. Васьків Р.І. Місце бренду роботодавця в загальному брендингу компанії / Р.І. Васьків // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 169-175.
22. Гевко О. Етапи розроблення стратегії брендингу / О. Гевко // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1(30). – С. 185-197.
23. Оберемчук В.Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства / В.Ф. Оберемчук // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 205-209.
24. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
25. Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1 (11).
26. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
27. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. // Вісник Технологічного університету Поділля. №3, 2009/ Т.2. - С. 46-50.
28. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. - №4. – С.32-36.
29. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.

- 30.Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
- 31.Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002.-337 с.
- 32.Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія /В.Є. Куриляк, В.С. Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2011.-304с.
- 33.Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] //Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pd](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pd)
- 34.Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
- 35.Тімблдінг, Командоутворення - запорука успіху Вашого бізнесу [Електронний ресурс] <http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandobrazovanie-zalog-uspeha-vashego-biznesa.html>
- 36.Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / — М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
- 37.Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров/ Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009 г., p. 232.
- 38.Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. [Електронний ресурс] [http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct\\_capabilities/opmtma-hct-total-rewards](http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct_capabilities/opmtma-hct-total-rewards)

39. DRIVING PERFORMANCE Through Personal Accountability and Commitment [Електронний ресурс] <http://www.worklifebalance.com/>
40. Яненко М. Товарные марки в товарной политике фирмы / М. Яненко. – СПб.: Питер, 2005. – 240 с.
41. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth / S. Davis, M. Dunn. – San Francisco: Jossey-Bass, 2009. – 320 с.
42. Офіційний сайт міста Ужгорода 0312// Наші спец. проекти – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.0312.ua/news/2187108/zavod-interfil-rozsirue-virobnictvo-ta-ogolosue-pro-vidkritta-novih-robocih-misc-fotoreportaz>
43. Офіційний сайт УЖНУ // УЖНУ та ужгородське підприємство ТОВ «Інтерфіл» розпочали пошук алгоритму взаємовигідної співпраці [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/uzhnu-ta-uzhgorodske-pidpriyemstvo-Interfil-rozpochali-poshuk.htm>
44. Ольга Горбановська. Курс «Управління компенсацією» - Частина 1 / Горбановська О. / Львів.: Академія «EY People Advisory Services», 2018. – 152 с.
45. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.

## Д о д а т к и

### Додаток А

#### АНКЕТА

Для працівника, який звільняється.

Шановний колего!

На жаль, Ви залишаєте нашу компанію. Для аналізу причин звільнення та усунення несприятливих обставин просимо Вас відповісти на ряд питань анкети.

Дані відповідей будуть зберігатися в службі персоналу і не підлягають розголошенню.

#### Питання 1. Яка головна причина Вашого звільнення?

1. Не бачите можливості кар'єрного росту.	
2. Відсутність соціального пакету.	
3. Неможливість повною мірою реалізувати свої знання, досвід і навички.	
4. Незадоволеність результатами своєї праці.	
5. Великий обсяг роботи.	
6. Відстань від будинку.	
7. Бажання змінити сферу діяльності.	
8. Незадоволеність стилем і методами правління керівництва в підрозділі.	

9. Немає можливості підвищувати рівень своєї кваліфікації.	
10. Конфліктність в колективі.	
11. Особисті причини.	
12. Низька заробітна плата.	

**Питання 2. Як Ви оцінюєте своє перебування в організації?**

1. Я вже зробив(ла) для організації все, що міг.	
2. Не задоволений своєю роботою в організації.	
3. Отримав багато корисного і необхідного для розвитку кар'єри та професіоналізму.	
4. Йду з жалем, але змушують життєві обставини.	
5. Вважаю, що мене тут недооцінили.	

**Питання 3. Що заважало Вашій трудовій діяльності на підприємстві?**

1. Слабка кваліфікація кадрів.	
2. Недостатній рівень освіти.	
3. Недостатній рівень кваліфікації.	
4. Слабка матеріально-технічна база.	
5. Відсутність творчої обстановки.	
6. Ніщо не заважало.	
7. Інше (вказіть).	

#### Питання 4. Ставлення до Вас вищого керівництва.

1. Занадто авторитарне.	
2. Керівництво часто зловживало своїм службовим становищем.	
3. Часто було зневажливе.	
4. Не звертало уваги і не помічало мене.	
5. Безтактне і некультурне (нецензурні вислови).	
6. Несправедливе, занадто чіплялося до недоліків.	
7. Керівництво зовсім не допомагало в роботі.	
8. Занадто ліберальне ставлення, все вершать неформальні лідери і «наближені»	
9. Занадто вимогливе і принципове.	
10. Цілком задоволений(на) своїм керівництвом.	

**Ваші відповіді залишаться анонімними, однак для статистики опитування повідомте, будь ласка:**

Ваша посада \_\_\_\_\_

Ваш вік \_\_\_\_\_

Тривалість роботи в компанії \_\_\_\_\_ років \_\_\_\_\_ місяців.

Чи довго ви шукали іншу роботу \_\_\_\_\_

По яких каналах Ви знайшли роботу? (Вас запросили, через друзів, через родичів, через кадрові агентства, інше) \_\_\_\_\_

**Дякуємо за відповіді!**

## Додаток Б

### Опитування працівників ТОВ«Інтерфіл»

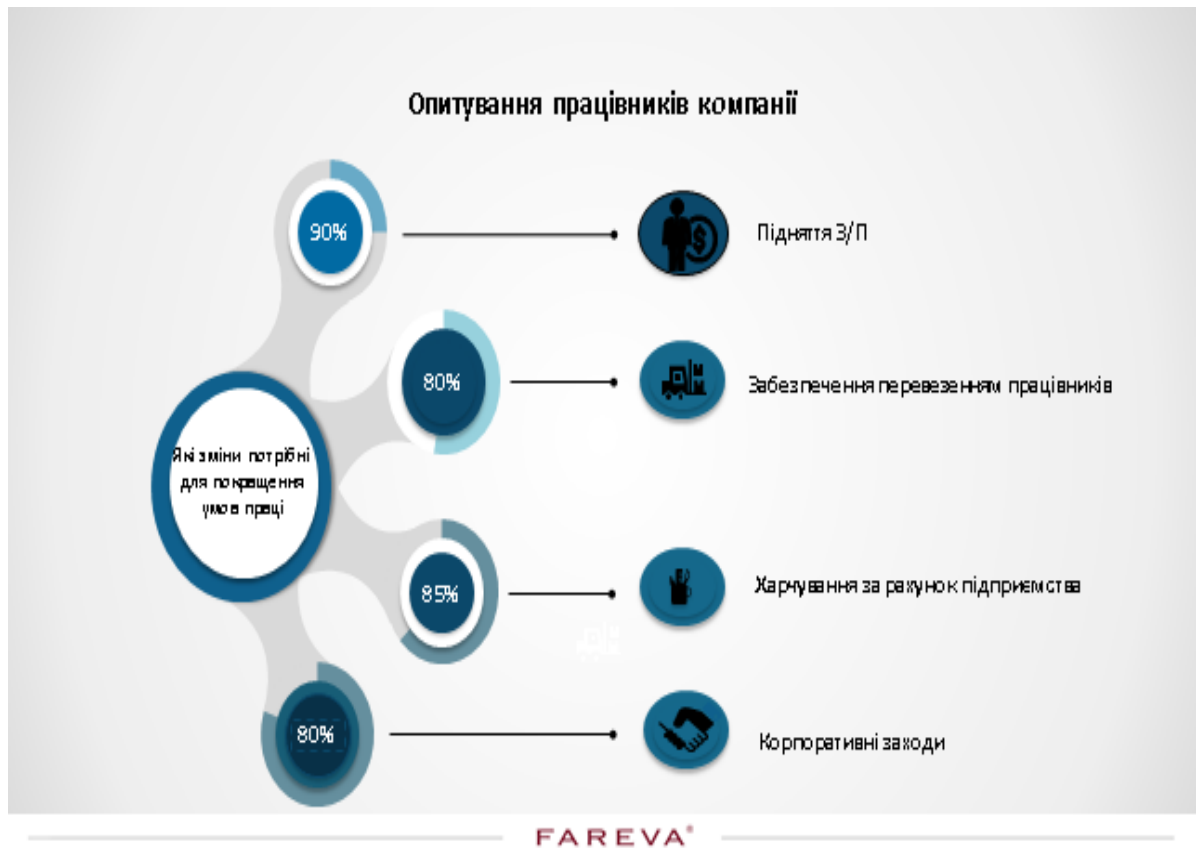
Прочитайте список можливих заохочень і відзначте ті, які зазвичай використовуються по відношенню до Вас.

Потім відзначте ,які зміни на Вашу думку потрібно запровадити для покращення умов .

№	Види заохочень	Ті, які зазвичай використовуються по відношенню до Вас. ті, які зазвичай використовуються по відношенню до Вас.	Ті,які потрібно на Вашу думку запровадити
1	Подяка керівника.		
2	Публічне визнання (на нараді, зборах).		
3	Підвищення заробітної платні.		
4	Премія.		
5	Розширення повноважень.		
6	Участь у прийнятті рішень.		
7	Покращення умов праці.		
8	Надання можливостей для неформального відпочинку .		
9	Направлення на навчання, підвищення кваліфікації.		
10	Висока оцінка робочих якостей працівника з боку керівника.		
11	Кар'єрний ріст.		
12	Медичне страхування.		
13	Забезпечення харчуванням.		
14	Забезпечення транспортуванням.		
15	Гнучкий графік роботи.		



16	Окремий кабінет.		
17	Перспективні завдання.		
18	Оплата курсів, тренінгів.		



**Рис. Б1 Результати опитування працівників компанії «Інтерфіл»: Які зміни потрібні для покращення умов праці ?**

**Додаток Б**

ТОВ «ІНТЕРФІЛ», завод французького холдингу «FAREVA», який спеціалізується на виробництві косметичної продукції,

## ЗАПРОШУЄ НА РОБОТУ СТУДЕНТІВ

у вільний від навчання час.

Можливий графік роботи:  
 4-х годинний робочий день 5 днів на тиждень  
 8-ми годинний робочий день 3 дні в тиждень

На Вас чекає робота у перспективній європейській компанії, що впевнено і динамічно розвивається на ринку виготовлення косметичної продукції. Ми пропонуємо офіційне працевлаштування або працевлаштування по цивільно-правовій угоді, гідні умови праці та транспортне перевезення працівників у нічні зміни.

Оголошуємо набір на такі посади:  
**Оператор косметичної лінії**  
**Укладальник-пакувальник**  
**Контролер якості**





66-95-28  
 050-373-20-63  
 м. Ужгород,  
 вул. Кошового, 6

Рис. В1 Макет флаера ТОВ «Інтерфіл» 1 сторона

Французька група, представлена компанією "Інтерфіл" пропонує цікаву та перспективну роботу в галузі виробництва косметичної продукції

Ми шукаємо:

- оператора косметичної лінії
- контролера якості
- налагоджувальника устаткування

### МИ ПРОПОНУЄМО

 Офіційне працевлаштування	 Змінний восьмигодинний графік	 Транспортне перевезення у нічні зміни
 Харчування за рахунок підприємства	 Стабільна робота	 Для студентів гнучкий графік роботи у вільний від навчання час

Ми знаходимося в м. Ужгород за адресою:  
 вул. Кошового, 6  
 Деталі за номерами телефону:  
 66-95-28 та 050 373 20 63

Рис. В2 Макет флаера ТОВ «Інтерфіл» 2 сторона

Додаток Г

## Додаток Д

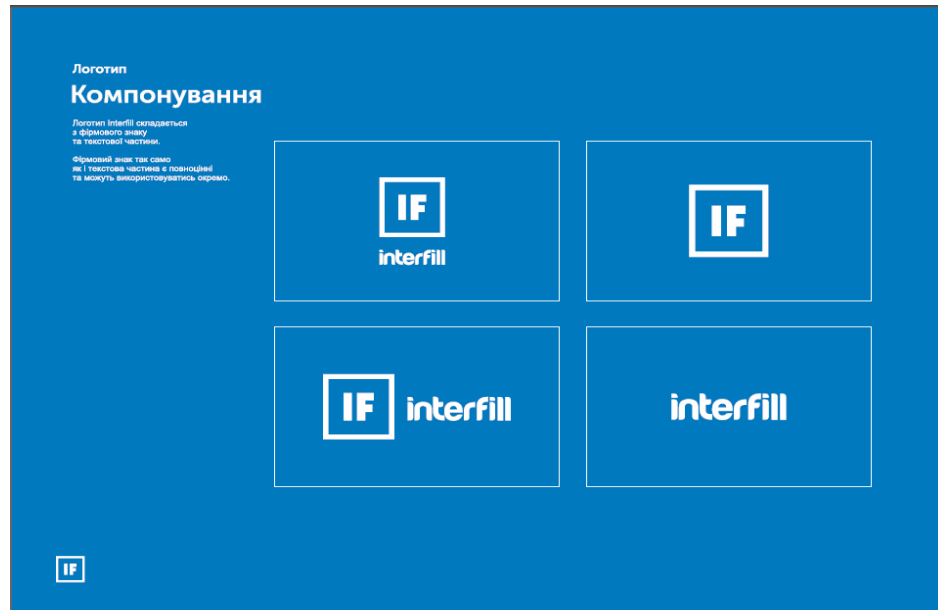


Рис.Д1 Логотип ТОВ «Інтерфіл»

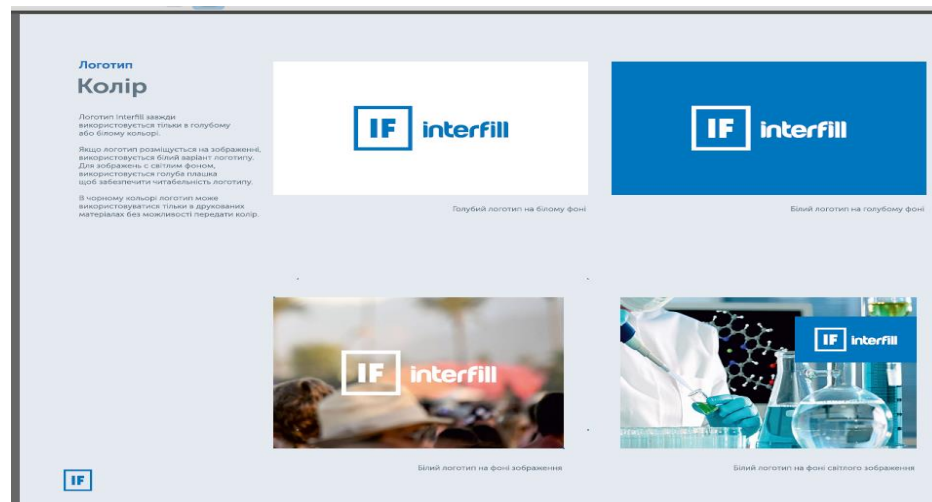


Рис.Д2 Форми логотипів ТОВ «Інтерфіл»

## Карта стейкхолдерів ТОВ «Інтерфіл», що зацікавлені в реалізації проекту зміцнення бренду роботодавця

Стейкхолдер	Вплив стейкхолдера на проект	Вплив проекту на нього	Що для нього є важливим?	Як може сприяти реалізації проекту?	Як може блокувати чи перешкоджати проекту?	Стратегія залучення стейкхолдеру
Власник Підприємства Fareva Group	Високий	Високий	-Бюджет проекту - Прибуток -Розвиток бізнесу - Задоволення клієнтів - Щоб даний проект не вплинув на якість роботи підприємства.	- Погодити ідею проекту - Виділити необхідні ресурси для реалізації його.	- Не погодити бюджет для реалізації проекту - Скоротити витрати для бюджету, або надати не в повному обсязі.	- Чітко донести про зміни, які тягне за собою проект, як це вплине на бізнес, що це дасть підприємству. - Інформувати про всі етапи реалізації проекту, результати кожного з етапів, через Генерального директора.
СЕО(Генеральний директор)	Високий	Високий	- Прибуток - Розвиток бізнесу -Залучення нових клієнтів -Зміни на підприємстві які повинні відбутися за допомогою реалізації проекту.	- Погодити і просувати ідею проекту - Чітко донести ідею проекту до Власників холдингу -Брати участь та контролювати всі етапи реалізації проекту -Делегувати етапи впровадження проекту на HR відділ.	- Не прийняти запропонований проект, тобто заблокувати ідею.	- Донести про необхідність змін на підприємстві за допомогою запровадження проекту. - Інформування про хід проекту через мітинги, слайди, презентації для погодження кожного з етапів.
Топ Менеджмент (Директор, Керівники відділів)	Високий	Високий	-Розвиток компанії - Прибуток - Задоволення клієнтів, нові контракти - Зміни на підприємстві. - Покращення умов праці - Задоволення підлеглих - Збільшення доходів та	- Активна участь та залучення до всіх процесів підлеглих у необхідних діях для реалізації проекту - Делегування - Постійний контроль чи виконуються всі процеси..	-Не приймати участь в еалізації проекту, тим самим виконання проекту	-Інформування важливості впровадження проекту для компанії та для всієї команди. - Донесення, що для успішної реалізації проекту потрібна командна робота.

			покращення мотивації для працівників.			
<b>Менеджери середньої ланки</b>	Середній	Середній	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Збільшення рівня задоволеності.</li> <li>-Зміни,які принесуть збільшення доходів та покращення умов праці.</li> <li>-При успішній реалізації проекту вхід в компанію нових клієнтів.</li> </ul>	- Постійна комунікація,та стейкхолдерами у підтримці та розвитку проекту.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Відмова у залученості до реалізації проєту.</li> <li>-Пасивна участь,недовіра ,що проєкт зможе принести зміни та покращити рівень задоволеності.</li> <li>-Затягувати зворотній зв'язок, який необхідний для збору інформації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Донести важливість впровадження проєкту для бізнесу.</li> <li>Інформування про ключові етапи проєкту,та яку важливу роль кожен з працівників відіграє для успішної реалізації.</li> <li>-Через мітинги та шляхом презентацій демонструвати про всі зміни, нововведення,які зазнає компанія .</li> </ul>
<b>HR-відділ</b>	Високий	Високий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалізація проєкту та успішність виконання у зазначені строки</li> <li>-Отримання очікуваного результату на всіх його етапах.</li> <li>- Підтримка генерального директора</li> <li>- Знесення змін в компанії за допомогою проєкту.</li> <li>-Задоволення працівників від проєкту.</li> <li>- Об'єднати всіх працівників за допомогою проєкту тим самим показати,що для успішної реалізації участь кожного працівника є важливою .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ділитися досвідом.</li> <li>- Надавати своєчасну інформацію про всі результати ,та строки виконання проєкту</li> <li>- За допомогою мітингів ,результатів опитувань показувати результат кожного з етапів.</li> <li>- Надавати своєчасну інформацію у разі запитів що стосується проєкту.</li> <li>-У випадку незадоволеності задіяних стейкхолдерів вирішувати проблему та доносити до всіх про її вирішення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-HR керівник може заблокувати у наданні самостійної роботи виконавця.</li> <li>-Не брати участь у розробці та втілення всіх ідей проєкту.</li> <li>-Затримувати погодження етапів впровадження проєкту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Донести до HR керівника всю інформацію про проєкт його мету ,ціль ,етапи реалізації,результат та отримати підтримку.</li> <li>- Максимально залучити HR керівника у всі процеси реалізації даного проєкту.</li> <li>- Переконати HR керівника,що проєкт може принести розвиток не тільки компанії, а також HR відділ має унікальну можливість розробити нову HR стратегію,яка дозволить вивести компанію на новий рівень та стати бізнес партнером для підприємства.</li> </ul>
<b>Виробничий</b>	Високий	-Високий	-Отримати результат, який	- Своєчасний зворотній зв'язок.	-Бунт,незадово-	-Забезпечити зрозумілість успішність

<b>персонал</b>			покращить їхню мотивацію для ефективної роботи на підприємстві.	- Активна участь в опитуваннях, зборі інформації на всіх етапах проекту до його завершення.	ленність щодо нововведень. -Блокування у наданні зворотнього зв'язку.	проекту,ціль та мета ,для чого та для кого ці зміни потрібні. - Донесення до працівників,що це змінить життя на підприємстві на краще,а саме покращить умови праці та рівень задоволеності зросте. - Результати принесуть успіх не тільки для власників,а в першу чергу для самих працівників.
<b>Зовнішні стейкхолдери (Компанії-конкуренти)</b>	Середній	Низький	Чесна конкуренція		- Постійні вдосконалення більш мотивуючих програмах для залучення нових працівників.	Зовнішні стейкхолдери (Компанії-конкуренти).
<b>Зовнішні стейкхолдери Рекламні агенції.</b>	Високий	Середній	Якісно виконані послуги	- Своєчасно та якісно виконувати замовлення.	- Неякісно виконано замовлення,тим самим створити ризик запустити несвоєчасно рекламу.	Інформування через сайт міста, презентації,рекламу,радіо.

### Додаток 3

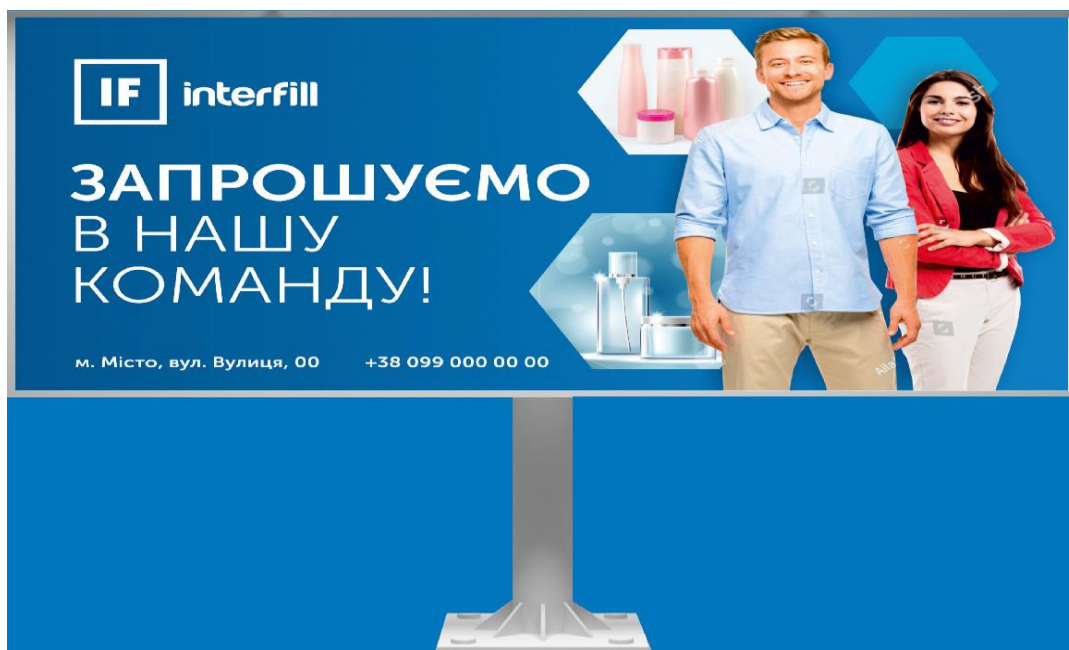


Рис. 3 1. Зовнішня реклама: білборд



Рис. 3 2 Брендвий конверт, візитки, щоденники.



**Рис. 3 3 Фірмовий одяг**