

Для подальшого розвитку ринку нерухомості України необхідне втручання держави, що характеризується наступними діями [6]:

1) покращення інвестиційного клімату в країні, що дасть змогу створити ефективну систему оподаткування об'єктів нерухомості;

2) запровадження та розробка ефективного механізму контролю за виконанням місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування делегованих їм повноважень, що стосуються вирішення житлових питань;

3) покращення якості аналітики ринку, яка сьогодні представлена консалтинговими й ріелторськими компаніями і відображає, як правило, короткострокові коливання, а не тенденції ринку;

4) збільшення купівельної спроможності населення шляхом підтримки малого бізнесу.

Аннотація. Стаття посвячена аналізу сучасного стану ринку нерухомості, досліджені загальні тенденції управління проектами створення об'єктів нерухомості. З допомогою програми STATISTICA, а саме кластерного аналізу, проведено дослідження ринку нерухомості по регіонах України.

Ключевые слова: рынок недвижимости, проект, управление, кластерный анализ.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the current state of the real estate market, examines the general tendencies of managing real estate projects. With the help of the STATISTICA program, namely cluster analysis, a survey of the real estate market in the regions of Ukraine was conducted.

Key words: real estate market, project, management, cluster analysis.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Єрмолаєва В. В. Ринок нерухомості в Україні: особливості та проблеми. *Наука-виробництво*. 2011. №11. С. 40–47
2. Богінська Л. О. Ринок нерухомості: стан та регіональні особливості. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. № 2. С. 127–133.
3. Хавар Ю. С., Сай В. М. Сучасний стан формування ринку нерухомості в Україні. *Економічні науки*. 2016. № 4. С. 73–78.
4. Петрищенко Н. А., Андріянов В. С., Рижова Г. Р. Дослідження ринку нерухомості в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 25. С. 135–139.
5. Дивиденко Н. М., Воронченко О. В. Сутність та закономірності розвитку ринку нерухомості в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 21. С. 5–7 с.
6. Козак С. В. Статистичне оцінювання ринку житлової нерухомості в Україні. *Економічний вісник*. 2018. №6. 571–578 с.
7. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

УДК 331.108

EMPLOYEE EXPERIENCE MANAGEMENT ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ КОМПАНІЇ

Т. В. Шайгородська, Н. С. Якімова

Анотація. У даній статті розглянуто визначення Employee Experience Management як інноваційного напрямку в управлінні персоналом. Досліджено сучасні напрацювання світових компаній в сфері управління досвідом працівників. Проаналізовано застосування даної методики на прикладі зарубіжних компаній та надано рекомендації щодо створення моделі позитивного досвіду працівників.

Ключові слова: управління досвідом, Employee Experience Management, інвестиції.

Вступ. Концепція досвіду працівників Employee Experience Management стала достатньо популярною за останні кілька років серед зарубіжних компаній, однак ще велика кількість компаній не інвестують кошти у досвід клієнтів чи кандидатів, і не вважають таку практику дієвою для ефективної роботи бізнесу. Водночас, ті компанії, які

інвестують в досвід своїх співробітників, визнаються кращими для працевлаштування, більш затребуваними серед пошукачів роботи, а також більш інноваційними.

Використовувати термін Employee Experience почали в свої дослідженнях такі вчені як Джош Берсін, Джейсон Флінн, Вероніка Меліан Алекс Едман, Арт Мазор, Джейкоб Морган, які відзначають важливість застосування цієї концепції в сучасних компаніях. Серед вітчизняних вчених ця концепція ще не знайшла свого відображення, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є вивчення концепції Employee Experience Management та виокремлення можливостей її застосування в українських компаніях.

Основний розділ. Досвід співробітників (Employee Experience або EX) - це сукупне сприйняття працівником свого роботодавця або результат взаємовідносин, які компанія будує зі співробітником протягом усього його життєвого циклу – від початкового знайомства з брендом роботодавця на етапі працевлаштування в компанію до останнього дня роботи і переходу в статус «колишнього співробітника» [1].

Джейкоб Морган в своїй роботі «Переваги досвіду співробітників» вказує, що «у світі, де гроші перестають бути основним мотивуючим фактором для співробітників, зосередження уваги на досвіді працівників є найбільш багатобічною конкурентною перевагою, яку може створити компанія».

За результатами дослідження Employee Experience Advantage, проведеного Джейкобом Морганом, серед 250 опитаних компаній, які інвестували в досвід своїх співробітників, виявлено тенденцію до збільшення рівня прибутковості таких компаній, на відміну від їх конкурентів, які не здійснювали інвестицій. Слід зазначити, що рівень прибутковості компаній, що інвестують в досвід своїх співробітників, переважає у 4 рази [2].

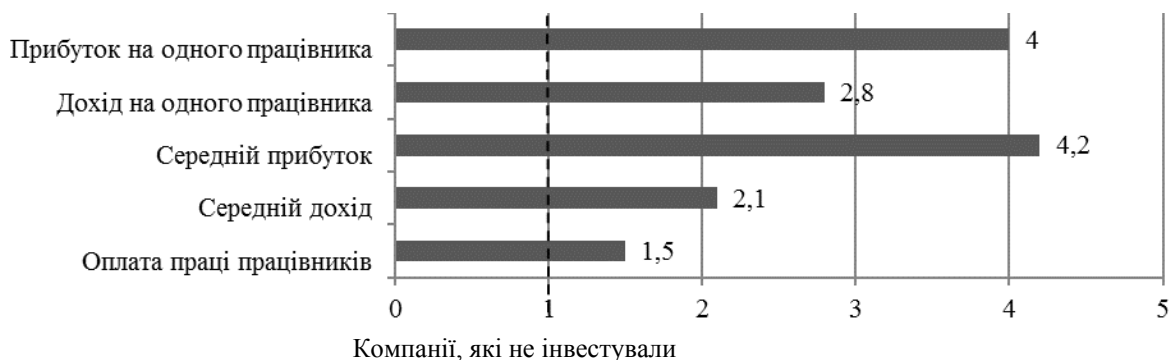


Рис. 1. Показники компаній, які інвестують в досвід працівників [2]

Дж. Морган робить наголос на тому, що досвід кожного співробітника, незалежно від розміру або масштабу компанії, складається з трьох основних середовищ: культурного, технологічного та фізичного.

1. Культурне середовище компанії – це відчуття і почуття, які наявні у співробітника по відношенню до своєї роботи. На це впливають взаємовідносини з керівником та атмосфера в колективі, а також корпоративні стандарти і традиції.

2. Технологічне середовище – це набір інструментів, необхідних для якісного виконання своєї роботи співробітником – від корпоративної мережі та системи управління навчанням (LMS – Learning Management System) до наданих компанією ноутбуків та мобільних телефонів.

3. Фізичне середовище – це все, що стосується робочого простору співробітника, в тому числі оформлення офісних кабінетів і робочих місць, наявність необхідної інфраструктури для комфортного перебування на роботі [2].

Слід зацентувати увагу на тому, що досвід співробітників має значний вплив на безліч факторів в бізнесі, таких як:

1) імідж і репутація компанії як роботодавця (на всіх етапах життєвого циклу співробітника);

- 2) рівень і швидкість плинності кадрів;
- 3) можливість залучення кращих фахівців з ринку праці;
- 4) проблеми з утриманням співробітників більш, ніж на 6 місяців;
- 5) особистий бренд власника бізнесу тощо.

Зазначена концепція передбачає забезпечення співробітникам достатнього фізичного простору, наявність гнучких підходів до роботи (можливість самостійно обирати проекти), максимальна доступність сучасних технологій та інструментів для ведення бізнесу. У результаті впровадження Employee Experience Management значно зростає командний дух та ефективність роботи персоналу. А також від досвіду співробітників залежить успішність бізнесу та його прибутковість.

У дослідженні Дж. Моргана також було відзначено, що компанії, які найбільше інвестували в employee experience, за версією сервісу пошуку роботи та оцінки роботодавців Glassdoor були включені в перелік кращих роботодавців в 11,5 разів частіше за інші компанії, а також частіше потрапляли в рейтинг Forbes «Найбільш інноваційні компанії світу». Такі компанії у 4,4 рази частіше з'являються в переліку LinkedIn серед найпопулярніших роботодавців Північної Америки та вдвічі частіше – в американському Індексі задоволеності клієнтів, а також входять в число найбільш інноваційних компаній бізнес-видання Fast Company у 28 разів частіше [2].

Позитивний досвід співробітників не лише стимулює працівників працювати на 120%, а й просувати продукти та HR-бренд компанії. Це впливає на поліпшення бізнес-показників, тому що призводить до зниження витрат на пошук та утримання персоналу, збільшення доходів за рахунок підвищення продуктивності.

Згідно з дослідженням, проведеним у 2018 році Товариством управління людськими ресурсами (SHRM), прибутковість компаній, які системно розвивають досвід співробітників, в середньому в чотири рази вище, ніж у компаній, які не приділяють цьому достатньої уваги. Прибуток таких прогресивних компаній в середньому вдвічі вище, як і вартість їх акцій на біржі. На жаль, тільки 6% організацій, які взяли участь у дослідженні, дійсно займаються розвитком досвіду співробітників усвідомлено та системно.

В опублікованому Deloitte дослідженні University Press, Джош Берсін визначив, що майже 80% керівників у всьому світі оцінюють досвід співробітників як важливий або дуже важливий. Хоча, усвідомлюючи всю важливість, 59% респондентів опитування не знали, як вони збираються впроваджувати концепцію Employee Experience Management [3].

Дослідження компанії Sage Business Cloud People, які були проведені у 2019 році, відзначають, що 78% працівників спостерігають прямий зв'язок між позитивним досвідом і продуктивністю, а для тих, хто народився після 1980 року, цей показник зростає до 92%. Також, у дослідженні було зазначено, що у 2020 році міленіали складуть 50% всієї робочої сили, тому потреба в позитивному employee experience буде тільки зростати.

Першими компаніями, які застосували нову функцію – управління досвідом співробітників (Employee Experience Management), стали такі інноваційні лідери як Airbnb, Google, Facebook, Adobe, Southwest, LinkedIn, Accenture, Starbucks, Hyatt, Sephora та інші. Приклади застосування даної методики в зарубіжних компаніях наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Приклади застосування Employee Experience в зарубіжних компаніях

| Компанії | Приклади |
|-----------|--|
| Arby's | Генеральний директор Девід Овертон вважає навчання та визнання головними пріоритетами в компанії, що є основною причиною, за якою він має рейтинг схвалення 93% серед співробітників. |
| Patagonia | Засновник Patagonia Івон Шуйнар вважає, що надання автономії та незалежності співробітникам забезпечує краще робоче середовище та, в свою чергу, робить більш щасливими працівників. |
| REI | Співробітники отримують додатково два вихідних протягом року, щоб «вийти на вулицю та надихатися», а також третій вихідний, коли REI закриває всі свої магазини у «Чорну п'ятницю» для всього персоналу. У результаті Індекс залученості співробітників REI становить 92%. |

| | |
|---------------------------|---|
| <i>Starbucks</i> | Компанія підтримує розвиток своїх співробітників, відшкодовує навчання в університетах та онлайн-програмах. А також всі працівники Starbucks мають можливість отримати акції компанії через свою програму «Bean Stock». |
| <i>Southwest Airlines</i> | У компанії впевнені, що позитивне ставлення до працівників у результаті призводить до задоволених клієнтів. |
| <i>Sephora</i> | У компанії опанували методику управління досвідом співробітників, зосередившись на трьох ключових аспектах: навчання, технологія та розвиток. |
| <i>Wegmans</i> | Кевін Стіклс, віце-президент Wegmans по персоналу, заявив, що «наші співробітники – наш актив номер один, крапка». Компанія інвестує у розвиток та освіту працівників. |

Авіакомпанія Southwest Airlines, відома як один з найбільших лоукостерів, заявляє, що її головний пріоритет – задоволеність і комфорт співробітників, адже саме вони визначають задоволеність клієнта, що, в свою чергу, призводить до зростання бізнесу і прибутку. Прикладом того, коли компанія Southwest поставила своїх співробітників на перше місце, був 2016 рік, коли компанія оголосила про створення нової уніформи для персоналу. Та замість того, щоб наймати зовнішніх дизайнерів для заміни застарілої робочої форми, компанія залучила до проектування нової зручної уніформи 48 членів екіпажу. Роблячи ставку на співробітників, перевізник впевнений, що це позитивно позначиться і на задоволеності клієнтів, а це, в свою чергу, забезпечить інтереси акціонерів. Таке позитивне ставлення до працівників підтверджується рейтингами: у 2017 році Міністерство транспорту США поставило Southwest на перше місце за рівнем задоволеності клієнтів, а рейтингова організація Consumer Reports – на друге місце серед авіакомпаній.

Американська мережа супермаркетів Wegmans, визнає своїх співробітників найголовнішим активом. У 2017 році компанія інвестувала 50 млн. дол. на розвиток персоналу і 5 млн дол. – на освіту. Наприклад, компанія відправляє співробітників відділу кулінарії до Франції, Італії, Німеччини, Вісконсіна та Колорадо, щоб вивчати нові види сиру та м'яса. Компанія є яскравим прикладом поширення досвіду співробітників за межі магазину, надаючи працівникам життєвий досвід та можливості стати справжніми експертами в своїй справі. З 2016 року Wegmans входить в список 100 кращих компаній для працевлаштування за версією Fortune, 94 % працівників відзначають, що пишаються роботою в компанії – а це говорить про досягнення високого рівня готовності бути амбасадорами бренду.

Sephora опанувала методику управління досвідом співробітників, зосередившись на трьох ключових аспектах: навчання, технологія та розвиток. Всі співробітники починають з навчання за трьома основними категоріями продуктів (парфумерія, макіяж та догляд за шкірою), починаючи з першого дня, і постійно проходять перепідготовку за новими продуктам, методами та тенденціями. Sephora настільки захоплена навчанням, що навіть розробила Sephora University з трьома філіями по всьому світу, пропонуючи навчання як передовим, так і корпоративним співробітникам [4].

Слід зазначити, що створювати позитивний досвід співробітників не просто, адже на це потрібно багато різних ресурсів і часу. Іноді неможливо задовольнити кожного, але завдання HR – надихнути, визначити зрозумілу та чітку місію, за якою готові йти тисячі абсолютно різних людей, створити культуру відкритих та щирих фідбеків.

Власникам компаній та HR-менеджерам рекомендується при формуванні позитивного досвіду співробітників звертати увагу на наступні аспекти:

1. Створення матриці відповідальності. Існує великий відсоток співробітників, які йдуть з компанії за двома причинами – некомпетентний менеджер та відсутність нормального розподілу відповідальності. Це ускладнює роботу, знижує залученість, а іноді й породжує страх бути покараним.

2. Покращення онбордингу. Згідно з дослідженням Undercover Recruiter, 15 % співробітників більш залучені в робочі процеси, якщо у них був хороший кандидатський досвід під час залучення та найму. Тому, чим більш організованим буде онбордінг, тим більш позитивним виявиться досвід.

3. Надання можливості залишати запити на фідбек.
4. Покращення внутрішньої комунікації.
5. Розвиток гнучкості та лояльності як роботодавця.
6. Створення індивідуальних планів кар'єрного росту працівників.

Розуміння та покращення досвіду співробітників має вирішальне значення для компаній, що працюють у висококонкурентній світовій економіці. По мірі того, як організації переходять в мережеву структуру, засновану на команді, досвід співробітників стає і важливішим, і складнішим. Адже він впливає на такі процеси в бізнесі, як продуктивність, утримання, культура робочого місця та інші вагомні показники.

Висновки. Виходячи з вищезазначеного, досвід персоналу (Employee Experience Management) – це стратегічна ініціатива, мета якої полягає не тільки в тому, щоб зробити роботу більш цікавою та приємною, але й включає в себе розробку та надання унікального досвіду для співробітників, які відповідають корпоративній культурі. Але слід враховувати, що така діяльність компанії має бути системною від першого дня з моменту працевлаштування співробітника, а також навіть після його звільнення.

Розробка структурованого плану розвитку досвіду співробітників гарантує, що працівники, які є найбільшим активом будь-якої компанії, будуть налаштовані на успіх до, під час та після їх роботи в компанії, що дозволить отримати цілеспрямовану діяльність колективу, побудувати сприятливу систему управління персоналом, підтримувати позитивне робоче середовище та забезпечити довіру до керівництва.

Анотація. В данній статті розглянуто поняття Employee Experience Management як інноваційне напрямлення в управленні персоналом. Исследованы современные наработки мировых компаний в области управления опытом работников. Проанализировано применение данной методики на примере зарубежных компаний и даны рекомендации по созданию модели положительного опыта работников.

Ключевые слова: управление опытом, Employee Experience Management, инвестиции.

Abstract. This article examines the concept of Employee Experience Management as an innovative direction in personnel management. The analysis of modern researches of the world companies in the field of management of experience of employees is carried out. The application of this methodology is analyzed on the example of foreign companies and recommendations are given to create a model of positive employee experience.

Key words: experience management, Employee Experience Management, investment.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Employee Experience. Everything HR needs to know to impact engagement through employee experience. PeopleDoc. URL : <https://www.people-doc.com/hr-trends/everything-hr-needs-to-know-about-employee-experience>.
2. Опыт сотрудников (Employee Experience) – новая сфера развития для HR-лидеров. Human Resources to Business. URL : <https://hr2b.pro/blog/employee-experience-hr-lideram>.
3. The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Deloitte. URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.
4. 15 brands taking the employee experience to the next level. NudgeRewards. URL : <https://www.nudgerewards.com/blog/brands-taking-the-employee-experience-to-the-next-level/>.