

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління і організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: «Особливості побудови стратегії розвитку бренду роботодавця на
прикладі ІТ компанії Noltic»

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУМ 20/М

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Васьків Анастасія Романівна

Керівник: Повстин Оксана

Рецензент: Міщенко Ніна

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД АКТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В НАПРЯМКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ.....	8
1.1. Теоретичні засади розвитку напрямку бренду роботодавця в корпоративному середовищі.....	8
1.2. Етапи створення та реалізації стратегії з розвитку бренду роботодавця.....	16
1.3. Огляд актуальних інструментів для побудови бренду роботодавця.....	20
1.4. Особливості бренду роботодавця в ІТ-сфері: глобальний та український контекст.....	27
1.5. Висновки першого розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ NOLTIC ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ КОМПАНІЇ.....	32
2.1. Аналіз діяльності та EVP компанії Noltic.....	32
2.2. Аналіз EVP компанії-конкурента EPAM.....	36
2.3. Аналіз EVP компанії- EVP компанії-конкурента SoftServe.....	39
2.4. Аналіз EVP компанії-конкурента Avenga (ex-CoreValue).....	41
2.5. Аналіз EVP компанії-конкурента RedTag.....	43
2.6. Аналіз EVP компанії-конкурента Customertimes.....	46
2.7. Аналіз EVP компанії-конкурента Sparkybit.....	47

2.8. Аналіз EVP компанії-конкурента Magicfuse (ex-MagicForce & TechMagic).....	49
2.9. Аналіз EVP компанії-конкурента Peeklogic (ex Forceoft.com).....	52
2.10. Загальний огляд маркетингових активностей на ринку роботодавця компаній-конкурентів після повномасштабного вторгнення росії.....	54
2.11. Висновки другого розділу. Порівняльний аналіз EVP компанії Noltic та EVP компаній конкурентів.....	57
РОЗДІЛ 3. ОПИС КЛЮЧОВИХ CANDIDATE PERSONAS КОМПАНІЇ NOLTIC.....	61
3.1. Опис персони №1: Студент/-ка технічного напрямку університету (2-3 курс) без досвіду роботи в ІТ.....	62
3.2. Опис персони №2. Світчер в ІТ з досвідом роботи в іншій сфері.....	64
3.3. Опис персони №3. Junior/Trainee Salesforce Developer, який працює в компанії-конкурента.....	67
3.4. Опис персони №4. Salesforce Developer рівня Junior+, який працює в компанії конкурента.....	69
3.5. Опис персони №5. Світчери з досвідом роботи в інших технологіях (Java, C#, etc.), які би хотіли перейти на Salesforce.....	71
3.6. Опис персони №6. Salesforce Developer рівня Middle-Senior+, який працює в компанії конкурента.....	72
3.7. Опис персони №7. Початківець в ІТ сфері (орієнтовно Junior рівня), який готовий переїхати до Львова.....	74
3.8. Висновки третього розділу.....	76

РОЗДІЛ 4. ОПИС ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ РИНКУ ЛЬВОВА СЕРЕД СТУДЕНТІВ.....	78
4.1. Опис та результати кількісного дослідження (опитування) серед студентів.....	78
4.2. Опис та результати якісного дослідження (глибинні інтерв'ю) серед студентів.....	86
4.3. Висновки четвертого розділу.....	89
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	101
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Присвячується

*Збройним Силам України та всім Героям України,
завдяки кому написання цієї роботи стало можливим*

До початку повномасштабного вторгнення росії до України у 2022 році, ІТ індустрія демонструвала значні показники росту - як в економічному сенсі (приріст економічного ефекту у 2020 році становив 10%) [1], так і в кількості росту ІТ-спеціалістів (+17% за 2021 рік) [1]. Незважаючи на війну, ІТ індустрія продовжує рости та працювати на економіку України. Значне збільшення кількості компаній на ІТ ринку породжує нову проблему для роботодавців - на жаль, ринок кандидатів росте та формується не так швидко, університети не здатні на 100% забезпечити весь той попит який вимагає ІТ ринок для швидкого росту, а кандидати не особливо бачать різницю між усіма тими пропозиціями, які пропонують рекрутери. Відповідно, в компаній з'являється потреба додаткового позиціонування та виокремлення саме своїх пропозицій найму на ринку роботодавця, а також залучення якомога більшої кількості релевантних до позицій компанії кандидатів за менші бюджети. Ця проблема є актуальна і для великих, і для середніх, і для малих за розміром ІТ компаній і вирішується вона, як правило, створенням сильного бренду роботодавця.

Створення потужного бренду роботодавця, який для кандидатів буде top of mind серед конкурентів є довгим та ресурсозатратним процесом, але першим етапом для якісної побудови стратегії є проведення дослідження. Саме тому, **метою** цього дипломного проєкту є проведення кількісних та якісних досліджень для дослідження ринку та особливостей поведінки цільової аудиторії та на основі

цих напрацювань створення рекомендацій для формування стратегії розвитку бренду роботодавця в ІТ компанії Noltic.

Завданнями даного дипломного проєкту є:

1. проведення теоретичного огляду актуальних підходів в напрямку бренду роботодавця;
2. висвітлення особливостей бренду роботодавця в сучасній ІТ сфері (глобально та в Україні) базуючись на довоєнних дослідженнях ринку;
3. проведення внутрішнього аудиту діяльності компанії Noltic та аналіз її маркетингових активностей;
4. проведення аналіз позиціонування ключових конкурентів компанії та порівняння довоєнних та післявоєнних особливостей позиціонування EVP компаній на ринку роботодавців в розрізі комунікаційних кампаній та можливостей для молодих фахівців;
5. базуючись на результатах проведених глибинних інтерв'ю, створення та опис типів Candidate Personas, які фігурують в компанії Noltic;
6. проведення кількісного та якісного дослідження серед студентів для кращого розуміння локальних особливостей ІТ ринку молодих фахівців;
7. базуючись на вище проведених дослідженнях та аналізі, сформулювати управлінські висновки та рекомендації для компанії щодо розвитку та позиціонування напрямку бренду роботодавця.

В рамках даної дипломної роботи було опрацьовано більше 30-ти джерел серед яких фундаментальні праці, статті з професійних видань, книги, електронні джерела та блоги експертів галузі. Цікавим є те, що більшість опрацьованих джерел та матеріалів є іноземними та при аналізі були використані джерела як з сфери маркетингу, так і з сфери управління персоналом, адже тема бренду

роботодавця знаходиться на перетині цих обох сфер. Також, було опрацьовано значну кількість сучасних звітів та досліджень, які дають розуміння глобального та локального (Україна та Львів) контекстів розвитку ІТ сфери.

Для проведення досліджень нами було використано як і кількісні (онлайн анкетування за допомогою Google Forms, загальна кількість респондентів: 318 осіб), так і якісні дослідження (глибинні інтерв'ю серед різних цільових груп, всього було проведено інтерв'ю з 15-тьма респондентами). Також, нами були застосовані такі методології як EVP, Candidate Persona Canvas, модель PESO.

Якщо переходити до структури роботи, то вона охоплює:

- вступну частину роботи із загальним оглядом напрацювань;
- розділ 1, в якому нам вдалось провести аналіз теоретичних концепцій та існуючих напрацювань в напрямку бренду роботодавця, а також провести опрацювання глобальних та всеукраїнських досліджень ринку кандидатів;
- розділ 2, в якому ми провели аналіз поточного стану маркетингового позиціонування компанії Noltic та зробили аналіз ключових конкурентів на ринку. Також, ми проаналізували особливості позиціонування компаній на ринку роботодавців в довоєнний період та після повномасштабного вторгнення росії;
- розділ 3, в якому ми описали 7 ключових Candidate Persona в компанії, базаючись на проведених глибинних інтерв'ю та внутрішніх даних від компанії;
- розділ 4, в якому ми демонструємо результати проведеного кількісного та якісного дослідження ІТ ринку Львова серед молодих фахівців та студентів;
- загальні управлінські висновки та рекомендації, які ми змогли сформулювати на основі всіх попередніх розділів та напрацювань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД АКТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В НАПРЯМКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Теоретичні засади розвитку напрямку бренду роботодавця в корпоративному середовищі

Концепція бренду роботодавця та терміну як такого є відносно новою для корпоративного світу – вперше даний термін було представлено в управлінському, тобто бізнесовому, середовищі у 1990 році, а у науковому товаристві - в 1996 році публікацією Саймоном Барроу та Тімом Амблером у 4-му виданні Journal of Brand Management [2]. У цій публікації термін «бренд роботодавця» трактувався як «сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, які надаються при наймі в компанію та асоціюються з компанією-роботодавцем» [2] і це було, свого роду, першою спробою імплементувати практики бренд-менеджменту на HR-менеджмент, де ключовим продуктом, який “продають” є вакансія або ж найм в компанію, а “клієнтами” вважаються потенційні кандидати на ринку праці. Тоді основною метою розвитку бренду роботодавця було «створення узгодженої стратегії для менеджменту з метою чіткого фокусу на пріоритетах компанії, підвищення продуктивності та покращення найму персоналу, його утримання та подальшого залучення» [3].

Першою книгою, яка була опублікована на тему бренду роботодавця стала видана у 2005 році книга раніше вже згаданого Саймона Барроу та Річарда Мослі під назвою «The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work» [3]. В цій книзі було описано перш за все практичний особистий досвід

авторів, стратегічні поради для старших менеджерів компаній щодо розвитку бренду роботодавця, а також найкращі (станом на момент публікації книги) практики від міжнародних гравців ринку.

За даними глобального дослідження на тему бренду роботодавця від The Economist [4; 3] станом на початок 2003 року близько 61% респондентів (HR-спеціалістів) та 41% респондентів (не HR-спеціалістів) знайомі з терміном бренду роботодавця. В дослідженні не було вказано чи спрямовують вони певні маркетингові активності та дії на розвиток бренду роботодавця, проте дана статистика свідчить про активне, щонайменше теоретичне, розповсюдження нового напрямку серед компаній.

У 2008 році міжнародна асоціація фахівців з управління персоналом Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) опублікувала практичний посібник «Employer branding: a no-nonsense approach», в якому термін бренд роботодавця висвітлювався як «набір атрибутів та характеристик організації, часто нематеріальних, які роблять організацію відмінною від інших та обіцяє особливий досвід роботи та працевлаштування і фокусується на тих особах, які мають намір рости та працювати у найкращій культурі організації» [5].

На даний момент, сам термін бренду роботодавця є набагато ширшим від першопочаткового. Так згідно з баченням Бретта Мінчингтона, брендом роботодавця вважається «образ організації як чудового місця для роботи» [6], який орієнтований як і на внутрішніх стейкхолдерів (до прикладу, поточні працівники компанії), так і на зовнішніх (активні та пасивні кандидати на ринку, клієнти компанії, підрядники, акціонери, тощо). Міжнародна премія з бренду роботодавця Great Place to Work також більше фокусується на понятті «чудового місця для

роботи» та запропонувала власну концепцію оцінки бренду роботодавця компаній, а саме The Trust Model [7]. Візуально цю модель представлено на Рис. 1.1.

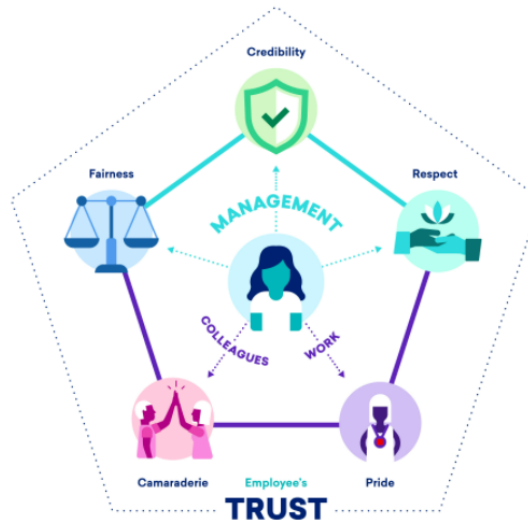


Рис. 1.1. The Trust Model (розроблено авторитетною премією Great Place to Work) [7]

The Trust Model [7] за основу бере довіру людей до людей та включає в себе п'ять ключових елементів: довіру/правдоподібність дій та комунікацій менеджменту компанії (Credibility); повагу до працівників з боку менеджменту (Respect); справедливість організаційних політик, процедур, процесів оцінки персоналу і т.д. (Fairness); гордість працівників через їх залучення до організації та вклад у її розвиток (Pride) та образ організації як сильної, підтримуючої, з потужним товариством колег, які завжди готові допомогти (Camaraderie). Якщо перші три елементи довіри працівників стосуються менеджменту організації, то компонент Pride спрямований на роботу, яку виконують працівники на робочому місці, а Camaraderie на колег в компанії.

В сучасному бізнес середовищі акцент на розвитку бренду роботодавця спричинений не лише суттєвим збільшенням пропозицій на ринку праці, але і

зміною ставлення кандидатів до вибору компанії, які зараз сприймають компанії не лише як місце для роботи та заробітку грошей, але і як важливий етап партнерства, де цінності компанії та працівника мають співпадати. Як зазначає глобальний авторитетний сайт оцінки роботодавців Glassdoor [8], близько 86% кандидатів та працівників перед тим як вирішувати чи подавати своє резюме на певну вакансію в компанію шукають детальну інформацію про компанію, її цінності, відгуки про співпрацю від колишніх працівників, тощо, а з них 75% кандидатів більш схильні зацікавитись та подати своє резюме в компанію з чітким позиціонуванням та сильним брендом роботодавця.

В багатьох компаній, які тільки задумуються над тим як ж починати свою роботу над розвитком бренду роботодавця постає питання: на що ж впливає сильний бренд роботодавця та які є критерії для виміру успішності маркетингових активностей, спрямованих на бренд роботодавця. Компанія Hireology [9] в своєму дослідженні зазначає, що бренд роботодавця впливає на наступні напрямки діяльності компанії:

А. Залучення в компанію найкращих кандидатів на ринку без додаткових витрат на найм. Тут йдеться про найм саме тих кандидатів, які найбільше підходять під критерії та вимоги актуальних вакансій в компанії - і це не лише про відповідність специфічним вимогам позицій, але і співпадіння цінностей кандидатів з цінностями компанії. Тут дослідження компанії LinkedIn [10] зазначають, що близько 41% кандидатів готові доєднатись до компанії без збільшення рівня заробітної плати, якщо цінності та підходи до роботи обох сторін співпадають (дані актуальні для ринку праці США).

В. Зниження показників часу та вартості найму (Time per Hire & Cost per Hire). Саме сильний бренд роботодавця дозволяє компаніям наймати людей

швидше та без додаткових затрат на найм (наприклад, суттєвого збільшення заробітної плати кандидата, витрати на залучення зовнішніх агенцій, бонуси за рекомендації, додаткові інструменти просування вакансії і т.д.). Також, потужний бренд роботодавця дозволяє суттєво збільшити базу вмотивованих кандидатів, які готові долучитись до компанії, а не розпочинати процес залучення та пошуку кандидатів з нуля, що також при наявності або появі вакансії зменшує час на її закриття. Важливий критерій, який також можна покращити завдяки потужному бренду роботодавця - це збільшення кількості рекомендованих кандидатів на вакансії поточними працівниками компанії. Такі кандидати, згідно з дослідженнями компанії Toolbox [11], на 55% швидше доєднуються до компаній, ніж кандидати з job сайтів.

C. Підвищення рівня морального духу працівників (Employee Morale).

Employee morale або ж моральний дух працівників [12], який включає в себе залученість працівників, командний дух та їх задоволення компанією також можна підвищити завдяки бренду роботодавця. Власне, прогрес даний показник впливає і на загальний wellbeing всередині компанії, також на якість співпраці працівників між собою та з клієнтами (особливо це важливо для сервісних компаній). Динаміку даного показника можна вимірювати завдяки щорічним опитувальникам Engagement survey, які проводяться всередині компанії та перегляду рівня eNPS (Employee Net Promoter Score, “індекс задоволеності персоналу”).

D. Підвищення показника утримання працівників (Employee Retention).

Якщо пов'язувати даний пункт з попередніми, то очевидним є факт, що при правильному позиціонуванні компанії відбувається найм правильних людей, які підходять під функціональні та ціннісні вимоги компанії. Відповідно, маючи більш

реальні очікування, працівники схильні довше залишатись в компанії та бути залученими в її розвиток та добробут.

Е. Побудова та розвиток довірливих стосунків з клієнтами. Як ми вже зазначали раніше, бренд роботодавця має вплив не лише на внутрішнє середовище компанії, але і на зовнішнє, її співпрацю з клієнтами та підрядниками, тим самим підвищуючи рівень задоволеності клієнтів, покращуючи їх клієнтських досвід та збільшуючи рівень клієнтських рекомендацій вашої компанії іншим.

Натомість, Саймон Барроу у Employer Branding Podcast [13] пропонує наступні метрики для виміру ефективності стратегії розвитку бренду роботодавця:

A. Витрати компанії на найм персоналу, які включають внутрішні та зовнішні витрати на кожен з етапів рекрутингу;

B. Net Promoter Score (NPS) та Employee Net Promoter Score (eNPS), а саме наскільки працівники готові рекомендувати компанію своєму оточенню як місце працевлаштування;

C. Voluntary and involuntary turnover, тобто кількість звільнень за власним бажанням працівників vs з ініціативи компанії;

D. Рівень продуктивності персоналу та бізнесу;

E. Співвідношення росту працівників компанії (internal promotion) та залучення фахівців з ринку на такі ж ролі, що визначає наскільки компанія та працівники готові до росту всередині компанії або ж компанія хоче/мусить наймати спеціалістів ззовні;

Г. Якість роботи колишніх працівників компанії (alumni performance), а саме наскільки їм вдалось кар'єрно вирости та досягти успіху за межами вашої організації.

Зважаючи на такий широкий спектр напрямів діяльності компанії, на які впливає бренд роботодавця для нас очевидним є той факт, що бренд роботодавця ніяк не можна вважати окремим елементом, над яким працюють ізольовано від екосистеми компанії. Як вважають у The Healthy Brand Company та як ми бачимо на Рис. 1.2 [14], бренд роботодавця (Employer Brand) є важливим елементом сприйняття бренду разом з корпоративним (Corporate Brand) та клієнтським брендом (Customer Brand).

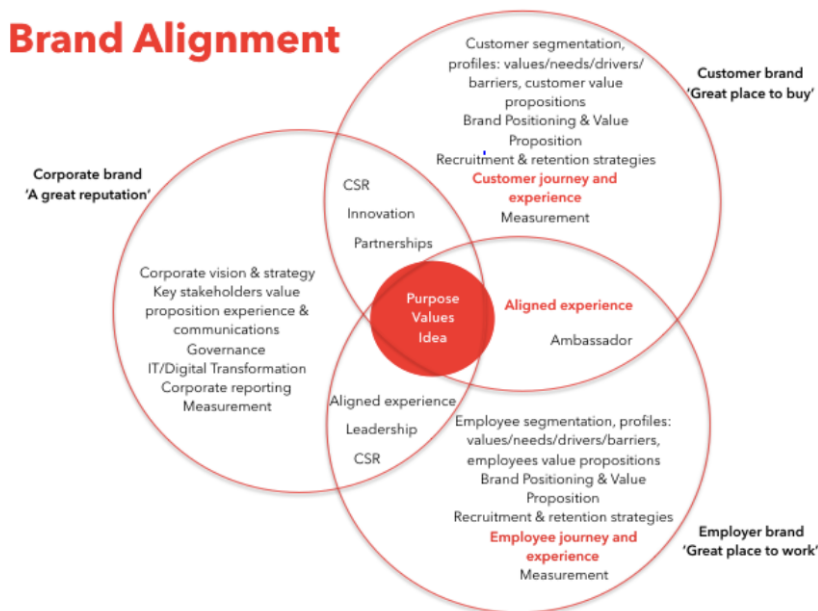


Рис. 1.2. Роль бренду роботодавця у сприйнятті бренду компанії[14]

Не зважаючи на те, що всі ці елементи орієнтовані на різні цільові аудиторії (наприклад, Corporate Brand сфокусований на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, Customer Brand на споживачів, а Employer Brand на працівників та

кандидатів), спільно всі вони у своєму фундаменті мають підтримувати місію, візію, цінності та ідею бізнесу, особливість та відмінність компанії від інших компаній на ринку. Також, якщо на ринку компанія-роботодавець має не зовсім позитивний образ, відповідно це може вплинути на ставлення споживачів, замовників та інших стейкхолдерів на сприйняття компанії та співпрацю. Саме тому, Corporate Brand, Customer Brand та Employer Brand є взаємопов'язаними та впливають на цілісне сприйняття компанії її цільовими аудиторіями.

Комплексність та цілісність такого напрямку як бренд роботодавця також і визначається тим хто саме працює над його створенням та просуванням, адже, як не дивно, це завдання не лише одного маркетолога та навіть не команди маркетологів. За даними блогу компанії Blu Ivy Group [15] важливими стейкхолдерами та учасниками робочої групи з розвитку напрямку бренду роботодавця в компанії є:

- команда рекрутингу, яка є точкою контакту із кандидатами (потенційними та актуальними) та несе відповідальність за процес Candidate Journey Map;
- команда бренд-маркетингу, яка інтегрує зовнішні маркетингові активності спрямовані на кандидатів, клієнтів та інших стейкхолдерів;
- команда HR Business Partners, яка є найчастіше комунікує з внутрішньою цільовою аудиторією (поточні працівники компанії) та стейкхолдерами (менеджери відділів та стратегічних напрямків);
- команда аналітиків, яка допоможе об'єктивно за допомогою цифр та метрик виміряти ефективність проведених маркетингових активностей;
- команда PR та комунікацій, яка допоможе якісним контентом висвітлювати активності та інформувати внутрішню та зовнішню аудиторію.

В сфері бренду роботодавця також є велика кількість агенцій та компаній, які займаються побудовою стратегій, а також є практика щорічних нагород - загальних та по конкретній галузі або сфері. Дані нагороди відзначають найкращі компанії галузей за відгуками поточних працівників, спостерігачів та “колеги по цеху”, а також висвітлюють актуальні тенденції та success stories на ринку. Для компанії подача своєї заяви на такого роду нагороди це не лише чудова можливість бути визнаними серед конкурентів, але і зрозуміти власне місце та цінність на ринку, щоб потім могли комунікувати цю цінність потенційним кандидатам та актуальним співробітникам. Також, навіть сам процес подачі заявки на участь в нагороді є, свого роду, аудитом бренду та компанії, що дозволить також зробити правильні висновки для подальшого розвитку та вдосконалення.

Всесвітньо відомими нагородами в сфері бренду роботодавця [16] вважаються рейтинги Great Place to Work, Inc. Best Workplaces, LinkedIn Talent Awards, Comparably Awards, Glassdoor Awards & Lists та інші. Також, авторитетними компаніями, які регулярно проводять та публікують дослідження ринків та галузей є Randstad, Blu Ivy Group, EY та Universum. В Україні, додатково до попередніх нагород існують нагороди “Премія HR-Бренд” (відбувається щорічно), рейтинг ресурсу DOU.ua (актуально лише для IT сфери), STUD-POINT: Рейтинг ТОП-25 роботодавців, відкритих для талантів до 25 років та рейтинги локальних/регіональних агенцій.

1.2. Етапи створення та реалізації стратегії з розвитку бренду роботодавця

В попередніх підрозділах нами було висвітлено, що напрям employer branding є стратегічно важливим для бізнесу. Для того, щоб отримувати бажані

результати та задовольняти актуальні для бізнесу цілі, потрібно дотримуватись певних послідовних кроків при побудові стратегії з розвитку бренду роботодавця.

В процесі роботи над даним розділом, ми опрацювали модель побудови бренду роботодавця, запропоновану маркетинговою агенцією K12 [17]. В даній моделі висвітлено ключові етапи, проте варто не забувати, що вона може доповнюватись або коригуватись, в залежності від актуальної проблематики, контексту та запиту бізнесу. Загалом, модель побудови бренду роботодавця включає в себе 5 основних етапів (детально вони зображені на Рис. 1.3.):

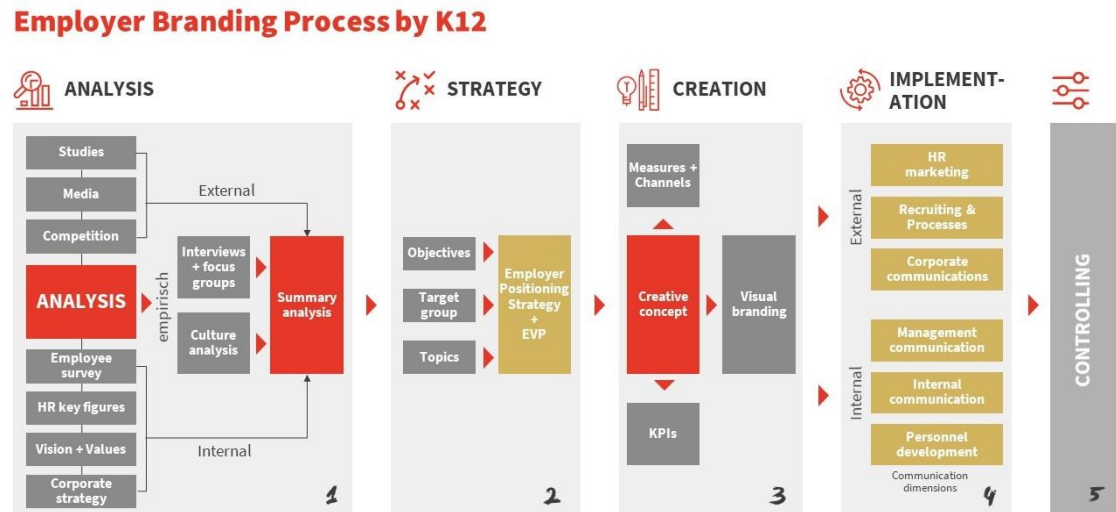


Рис. 1.3. Етапи побудови бренду роботодавця (запропоновано агенцією K12) [17]

Етап 1. Аналіз початкової зовнішньої та внутрішньої інформації. На даному етапі відбувається аналіз як внутрішніх даних (поточних HR показників, корпоративної стратегії та цілей компанії, наявних цінностей та візії, тощо), так і зовнішньої інформації (до прикладу, аналіз ринку, конкурентів, актуальних трендів, тощо). Тут в опрацюванні інформації можна застосовувати кількісні та якісні опитування, глибинні інтерв'ю, фокус групи та інші методи збору та аналізу

інформації. Фінальним кроком даного етапу є чітке розуміння зовнішнього та внутрішнього середовищ та їх особливостей.

Етап 2. Побудова стратегії. Перед побудовою стратегії важливо звертати увагу на поточні цілі бізнесу, які ми хочемо покрити, цільові аудиторії, з якими ми будемо працювати далі та визначити проблемні зони бренду компанії на даний момент для кращого розуміння з цим ми будемо працювати надалі (по суті, провести аудит бренду). Результатом цього етапу є побудова стратегії позиціонування роботодавця та створення EVP (Employee Value Proposition). На даному етапі ми, по суті, орієнтуємось як і на поточні цілі бізнесу, так і на отримані від цільових аудиторій інсайти та інформацію з попереднього етапу.

Етап 3. Створення креативної концепції. Спираючись на поточні цілі і стратегію, розпочинаємо етап побудови креативної концепції, яка буде спрямована на реалізацію затвердженої раніше стратегії. Окрім креативної складової (наприклад, візуал та дизайн), варто пам'ятати про конкретні метрики, якими ми будемо вимірювати успішність кампанії, канали, які будуть використати в процесі роботи та KPI.

Етап 4. Імплементация та реалізація стратегії. Час реалізації та інтенсивність маркетингових активностей без сумніву, що залежать від цілей та ресурсів компанії (матеріальних та нематеріальних), проте вони мають бути спрямовані як і на внутрішню аудиторію, так і на зовнішню. Дані активності можуть мати не лише маркетингову складову (наприклад, зовнішні або внутрішні комунікації), але і можуть бути спрямовані на удосконалення інших процесів компанії (наприклад, покращення Candidate journey або Employee journey, що вже потребує активної участі декількох департаментів).

Етап 5. Контроль проміжних та фінальних результатів. На даному етапі ми вимірюємо чи реалізовані нами маркетингові активності принесли бажаний результат, базуючись на попередньо узгоджених цілях, метриках та KPI. Це може бути як і проміжний контроль результатів, де можна відкоригувати та видозмінити план дій, якщо ми не отримуємо бажаних результатів, та фінальний контроль, який дозволить нам зрозуміти успішність кампанії.

На противагу вище описаній моделі, також варто розглянути модель побудови бренду роботодавця, яку пропонує агенція Randstad [18] (детальний огляд даної моделі зображено візуально на Рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Етапи побудови бренду роботодавця (запропоновано агенцією Randstad) [18]

Дана модель є більш деталізована, як ми бачимо в Randstad кожен з підетапів розглядають як окремий повноцінний крок (загалом виділено 9 таких етапів на противагу 5-ти згідно з попередньою моделлю розвитку бренду роботодавця). На що варто наголосити, це те, що дана агенція рекомендує спершу імплементувати

та тестувати креативні концепції на внутрішню аудиторію (працівники та менеджмент) і тільки після отримання зворотного зв'язку від цих цільових аудиторій, стартувати маркетингові активності на зовнішню аудиторію.

1.3. Огляд актуальних інструментів для побудови бренду роботодавця

В даному розділі ми вирішили більш детально розглянути та опрацювати ключові інструменти, з якими працюють при побудові бренду роботодавця - перш за все тому, що далі на них ми теж будемо опиратись та застосовувати в подальшій практичній частині даної роботи.

Ключовим інструментом для побудови бренду роботодавця є ціннісна пропозиція працівника або Employee Value Proposition (EVP). Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) [5] визначають EVP як термін, який описує ціннісну основу роботодавця, що дана компанія вимагає та пропонує для кандидатів. Це свого роду, “психологічний контракт, обіцянка між роботодавцем та працівником, який описує та фіксує певні очікування, переконання та зобов'язання для обох сторін щодо подальших трудових відносин” [5]. Як правило, ціннісна карта працівника створюється в залежності від сегментів працівників, які є в компанії та базується на Candidate Personas, про які ми поговоримо згодом. Різні карти відповідають тому, що для різних типів працівників актуальними та цінними є різні аспекти співпраці з компанією.

Загалом, існує багато різних шаблонів для створення карти ціннісної пропозиції, ми далі вирішили детально розглянути модель запропоновану компанією Aon [19], зображену на Рис. 1.5.

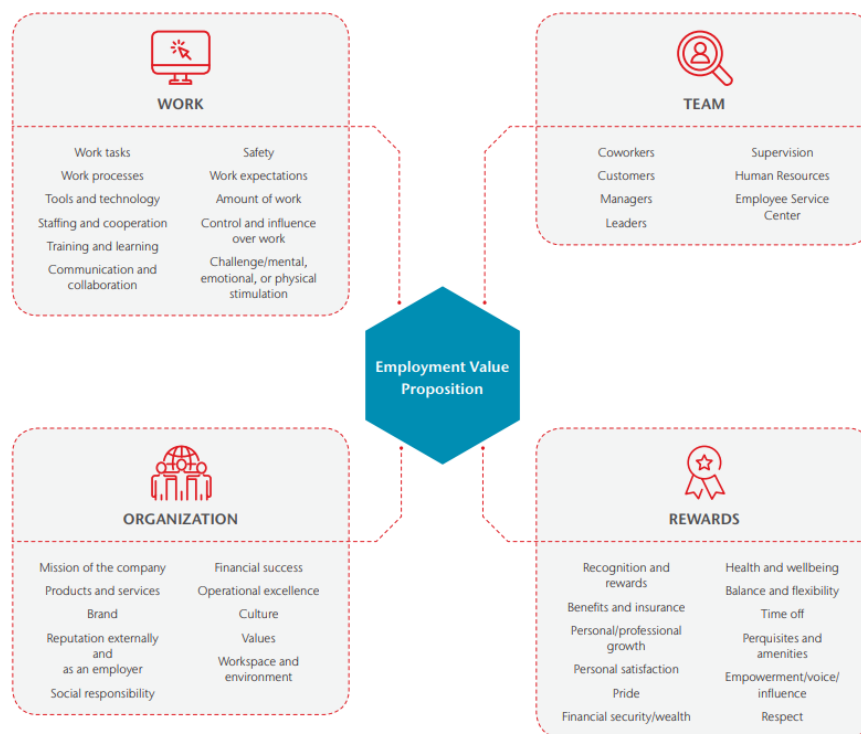


Рис. 1.5. Приклад карти ціннісної пропозиції (запропоновано компанією Aon) [19]

Ця карта включає в себе чотири ключові аспекти, які пропонує роботодавець працівнику під час співпраці:

1. робоче середовище (робочі завдання, проєкти, навчання та розвиток, робочі процеси, об'єм робочого навантаження, інструменти та технології, які використовуватимуться, робоча безпека, тощо);
2. команда (рівень колег, співпраця з керівником, можливості розвитку в межах управління команди, наявність HR культури, тощо);
3. організація (місія та цінності компанії, репутація та бренд роботодавця, фінансові показники та успішність компанії, продукти та/або послуги, які надає компанія, корпоративна соціальна відповідальність компанії, тощо);

4. винагорода (заробітна плата, соціальний пакет, оплачувані відпустки та лікарняні, повага та визнання на робочому місці, можливість особистісного та професійного розвитку, задоволення від роботи, тощо).

Наступним важливим інструментом для побудови бренду роботодавця, який, на нашу думку, важливо розглянути є Employee Journey Map. Harvard Business Review [20] в своїй статті зазначають, що інструмент Employee Journey Map є за концепцією схожий до карти досвіду клієнта, проте «застосовується щодо етапів життя працівника в компанії». На їх думку існує 10 ключових етапів в житті кожного працівника, під час яких він тісно взаємодіє з конкретною компанією, а саме: пошук та найм працівника в компанію; період між прийняттям пропозиції доєднатись до компанії та фактичним виходом на роботу; період адаптації працівника в компанію; взаємодія з соцпакетом та додатковими вигодами (матеріальними та нематеріальними), які пропонує компанія; навчання та розвиток працівників; процес залучення працівника до компанії; визнання та винагорода працівника в компанії; аналіз та оцінка ефективності працівника; підвищення, просування по кар'єрній драбині; звільнення працівника (за власним бажанням або ж за бажанням компанії та вихід на пенсію).

Власне, ті ж Harvard Business Review [20] стверджують, що на кожному з цих етапів «компанії потрібно ідентифікувати відмінності між бажаним досвідом кандидата та існуючим, який має апелювати до потреб та цілей працівників, тим самим включаючи культуру компанії та відповідати цілям бізнесу і компанії». Власне, дослідження Temkin Group [21] відзначають, що є прямий зв'язок між customer experience та employee experience, відповідно високий рівень залученості працівників впливає на якість надання послуг клієнтам, що особливо актуально для сервісних компаній.

Метод Employee Journey Map застосовується для того, щоб «візуалізувати та оцінити шлях працівника з його точки зору, зрозуміти компанії які є недоліки та визначити шляхи їх покращення саме з метою покращення залучення працівників та надання цінного досвіду впродовж життя в компанії» [20].

Дані форми для візуалізації мають різні структури та формати, проте включають в себе такі показники як етапи життя працівника, точки контакту з компанією, рівень емоцій під час взаємодії, потреби працівника, інсайти, можливості та подальші дії/висновки з боку компанії для покращення процесу. Один з прикладів шаблону Employee Journey Map зображено на Рис. 1.6.

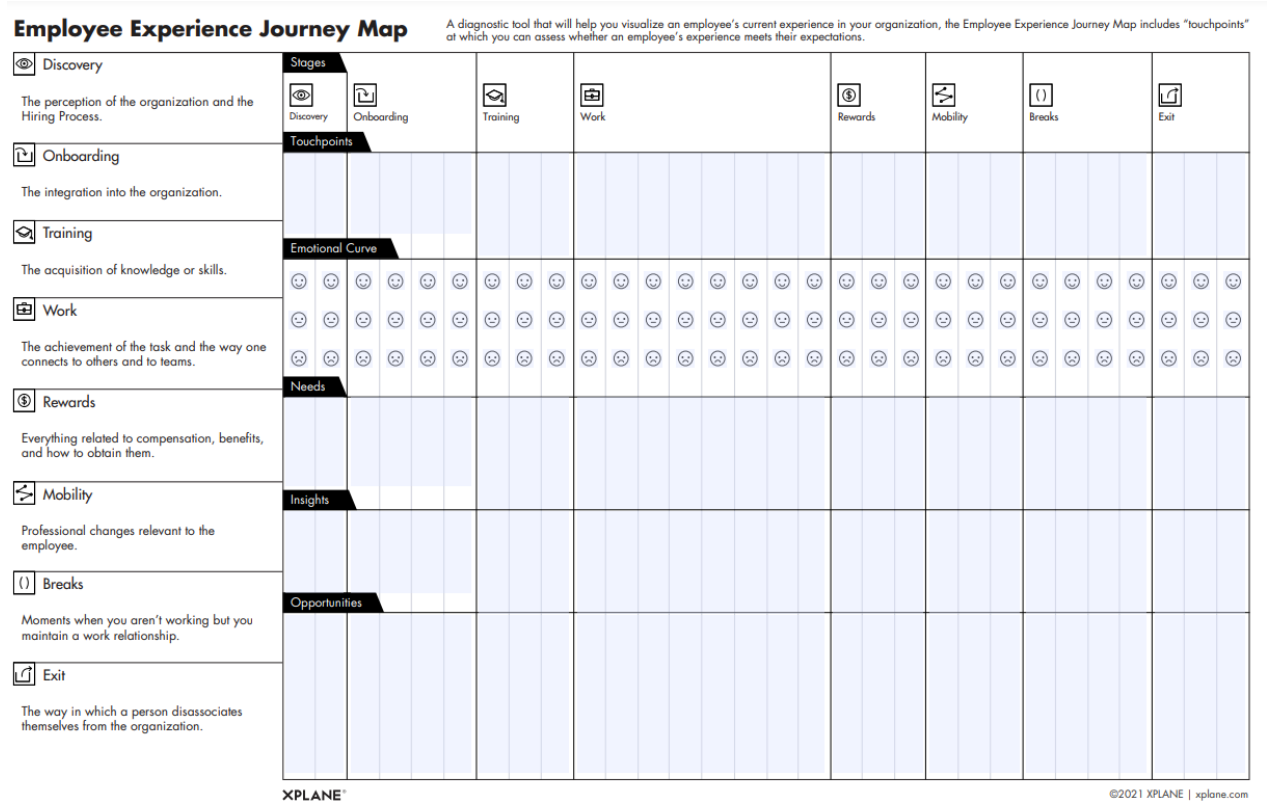


Рис. 1.6. Приклад візуалізації Employee Journey Map (запропоновано агенцією XPLANE)

Також, як правило, в залежності від сегментів працівників інструмент Employee Journey Map потрібно прописувати по-новому, оскільки для кожного з

наявних “персон працівників” існують різні етапи життя кандидата. До прикладу, етапи життя кандидата-випускника університету та його “точки взаємодії” з компанією відрізняються від кандидатів рівня Vice President.

Вище в даному розділі ми вже згадували про такий термін як Candidate Persona і зараз ми б хотіли більш детально його висвітлити. Пурі Р. [22] в своєму дослідженні посилається на агенцію з найму Recruiting Social, які визначають термін Candidate Persona як «уявну репрезентацію ідеального кандидата на певну специфічну позицію (або на категорію позицій), яка базується на якомога більшій кількості реальних даних, а також припущень щодо досвіду, цілей, мотивації та занепокоєнь кандидатів». Власне, саме чітке розуміння персон кандидатів з якими ми працюємо зараз та які потенційно стануть працівниками компанії дозволяє адаптувати процес найму, викристалізувати канали комунікації, які варто застосовувати до даних кандидатів, меседжі, краще зрозуміти чим саме керуються дані люди при виборі компанії. Добре прописані персони дозволяють відповісти на наступні запитання (підготовлені агенцією Recruiting Social) [23]:

1. Які потреби в людини, яку ми плануємо найняти в компанію?
2. Що його/її мотивує?
3. Які страхи та занепокоєння в нього/неї є?
4. Де ми можемо знайти цих кандидатів?
5. Які є найкращі способи заохотити їх доєднатись до компанії, зважаючи на їх мотивацію та потреби?

В цьому підході, власне, ми робимо більший акцент на психологічних особливостях кандидата, його/її мотивації, потребах та страхах, які можуть виникати під час етапу пошуку та зміни роботи. Recruiting Social [23] рекомендують щодо якісного збору інформації звертатись до колег, які є своїми характеристиками відповідають образу тої чи іншої персони, керівників, які

найчастіше наймають до себе в команду, спеціалістів з рекрутингу, які найчастіше спілкуються з кандидатами в реальному житті, натомість кількісну інформацію можна отримати з внутрішніх ATS, загальнодоступних досліджень індустрії, дослідження рівня залученості працівників, тощо.

Дану інформацію, яку ми отримуємо від кандидатів рекомендується структурувати та для цього, як правило, використовують інструмент Candidate Persona Canvas [24] (приклад зображено на Рис. 1.7), який ми також будемо використовувати в практичній частині даної роботи.

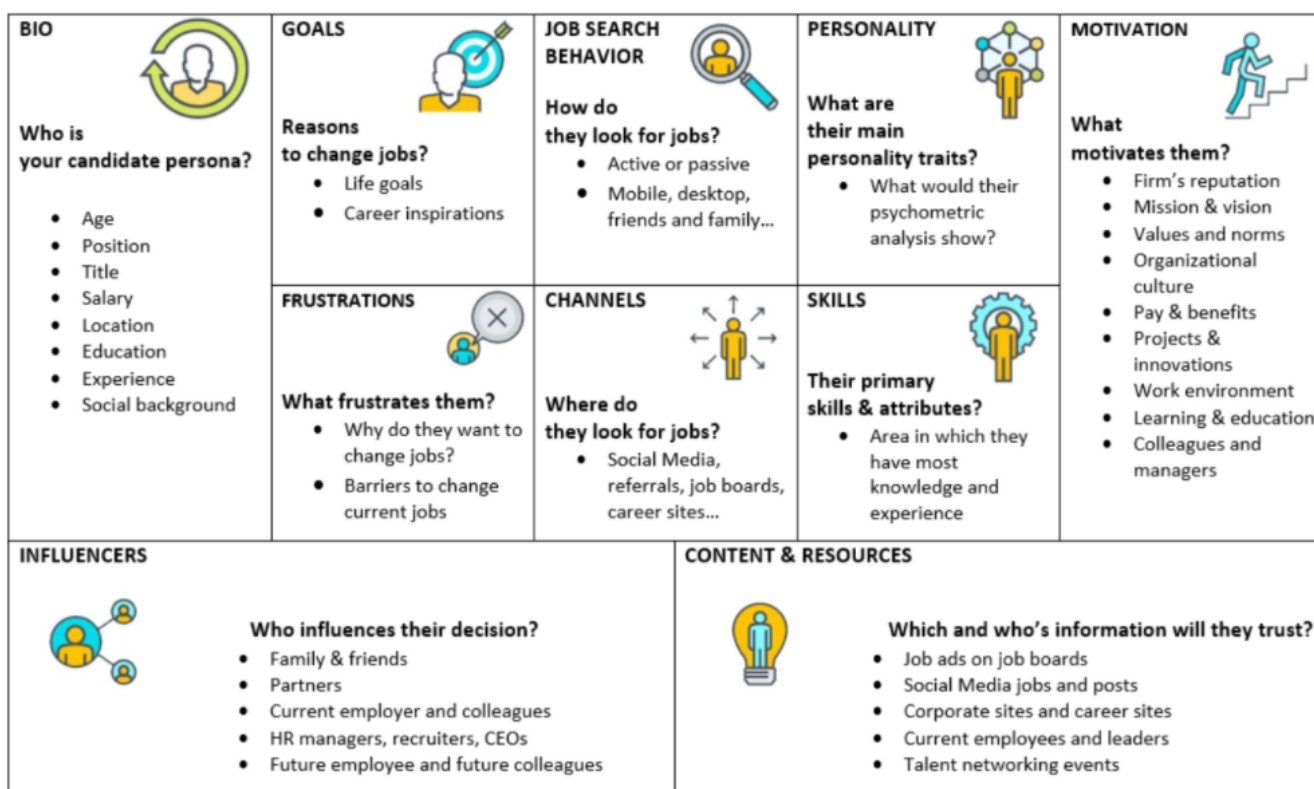


Рис. 1.7. Приклад для візуалізації та структурування Candidate Persona (запропоновано компанією TalentLyft) [24]

На нашу думку, такий формат канви є достатньо вичерпний та описує ключові пункти, які формують персону кандидата, а саме:

- біографія кандидата (вік, позиція, фах, зарплата, локація, освіта, досвід та соціальний статус);
- цілі кандидата (які причини кандидата до зміни роботи? Як це корелює з його/її життєвими цілями та кар'єрними прагненнями?);
- особливості поведінки кандидата при пошуку роботи (як кандидат шукає роботу? Активність/пасивність кандидата під час пошуку, які офлайн та онлайн канали використовує для пошуку роботи?);
- психологічні характеристики кандидата (які його/її ключові особистісні та психологічні риси?);
- мотивація кандидата (що його/її мотивує: репутація компанії, місія/візія, цінності та норми, організаційна культура, оплата та бенефіти, проекти та інновації, робоче середовище, навчання та розвиток, колеги та менеджери?);
- навички кандидата (які його/її ключові навички? В чому вони мають найбільше/найменше досвіду в професійному плані?);
- канали, які використовують кандидати (де кандидати шукають роботу: соцмережі, рекомендації, job сайти, кар'єрні портали?);
- страхи кандидата (що його/її обмежує, фруструє? Які в є бар'єри та причини НЕ міняти роботу?);
- контент та ресурси (якій інформації та від кого він/вона довіряє? Чи звертає увагу на описи вакансій, пости в соцмережах, корпоративні сайти компаній та сайти, поточні роботодавці та важливі для них особи, нетворкінгові події і т.д.?);
- впливові особи для кандидата (хто впливає на їх рішення щодо зміни роботи: сім'я та друзі, партнери, поточний роботодавець чи колеги, HR Manager, Recruiter, CEO, майбутні колеги та роботодавці?).

1.4. Особливості бренду роботодавця в ІТ-сфері: глобальний та український контекст

В даному розділі нами було проаналізовано дослідження, проведені глобальними агенціями Universum [25] та Randstad [18; 26], які, власне, демонструють сучасні тенденції в сфері бренду роботодавця. Нам було цікаво дослідити, якими є важливі критерії для молодих спеціалістів та спеціалістів з досвідом при виборі роботодавця, а також привабливість робочих секторів і сфер серед кандидатів (зокрема ІТ сфери) та популярність каналів пошуку роботи.

Цікавим є те, що дослідження агенції Universum [25] демонструє нам актуальні тренди серед студентів та випускників університетів по всьому світу, натомість дослідження Randstad [18; 26] вже сфокусовані на спеціалістах з досвідом та відбувались як і глобально, так і на території України, що дозволяє нам проаналізувати актуальну ситуацію та тенденції розвитку бренду роботодавця з різних сторін.

Згідно з глобальних досліджень 2021 року агенції Universum [25], випускники інженерних та ІТ спеціальностей по всьому світі мають дещо різні вимоги до компаній в контексті того, що для них є важливо при виборі місця праці. Так, для студентів інженерних спеціальностей за дослідженням 2021 року в топ-5 важливих критеріїв при виборі роботодавця входять можливість достойного доходу у майбутньому (1), інноваційність (2), професійне навчання та розвиток (3), рекомендації для подальшої кар'єри (4) та дружнє робоче середовище (5). Натомість, для студентів ІТ спеціальностей на першому місці залишається можливість достойного доходу у майбутньому (1), проте далі цей перелік міняється - професійне навчання та розвиток (2), дружнє робоче середовище (3), інноваційність (4) та конкурентноздатна базова заробітна плата (5).

Якщо порівнювати дані причини вибору роботодавця, які важливі для молодих спеціалістів за даними Universum, з дослідженнями, які проводили Randstad [18; 26] на глобальному та українському ринках у 2021 році серед фахівців з досвідом роботи, то ми бачимо трішки іншу картину (зображено на Рис. 1.8.): на першому місці є привабливість заробітної плати та соціального пакету (1), work-life balance (2), безпека на робочому місці (3), дружня робоча атмосфера (4) та кар'єрне зростання (5).

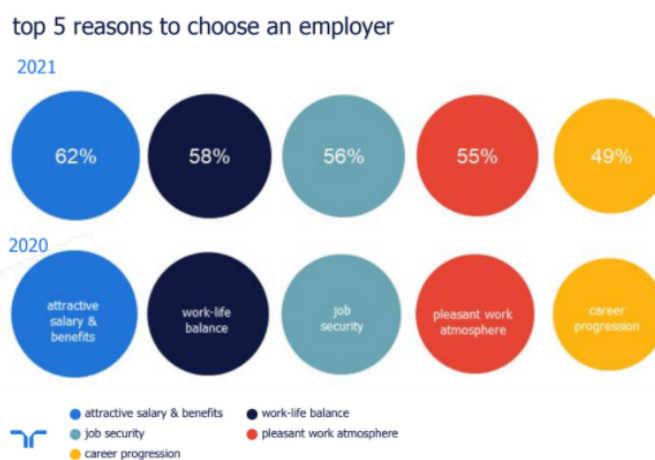


Рис. 1.8. Причини вибору роботодавця серед кандидатів (Global Report 2021 від Randstad) [18]

Також, Randstad у своєму дослідженні українського ринку, яке було проведено у 2021 році додають статистику важливих драйверів вибору роботодавця для українців [26]. Для українських кандидатів в топ-5 входять (зображено на Рис. 1.9.): привабливість заробітної плати та соціального пакету (1), фінансове благополуччя компанії, її стабільність та гарна репутація на ринку (2), кар'єрне зростання (3), дружня робоча атмосфера (4) та цікаві робочі завдання (5). Якщо порівнювати даний список з попереднім, який стосувався глобальних респондентів, то три пункти з п'яти збігаються, проте все ж знаходяться на різних сходинках по важливості.

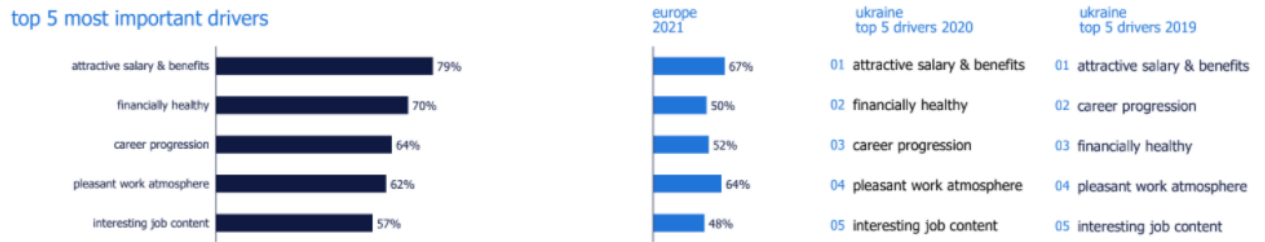


Рис. 1.9. Драйвери, які впливають на вибір роботодавця серед українських кандидатів (за даними Employer Brand Research. Ukraine 2021 від Randstad) [26]

Якщо розглядати аспект популярності сфер та секторів, то ІТ сфера (в дослідженні вона представлена як ІТС - IT, Technology & Communication) входить в топ-3 найпопулярніших секторів в регіонах Північної Америки, Європи, СНД та АТР [26]. В Європі, до прикладу, ІТ сфера є однією з трьох найбільш популярних сфер - вона цікава близько 43% кандидатів, окрім automotive (45%) та FMCG (43%). Детальний опис цікавих для кандидатів сфер, відповідно до регіонів знаходиться на Рис.1.10.

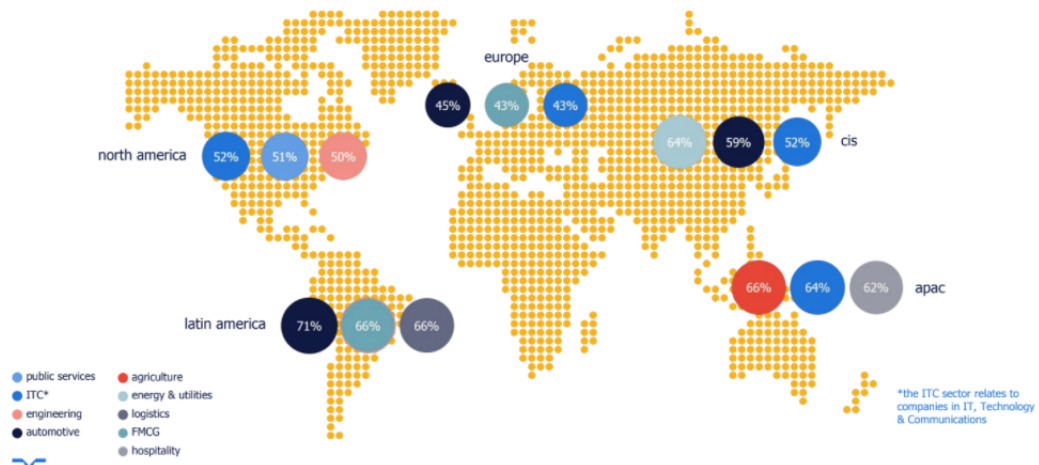


Рис. 1.10. Популярність робочих сфер серед регіонів (Global Report 2021 від Randstad) [18]

Останнім, проте не менш важливим аспектом, на який ми звертали увагу при аналізі досліджень є дані щодо популярності каналів пошуку роботи. Без сумніву, що найпопулярнішими ресурсами для пошуку роботи як у світі, так і в Україні є job-портали або ж сайти (32% серед глобальних респондентів [18] та 49% серед українців [26]). Згідно даних глобального дослідження [18], далі за популярністю йде сайт Google (25% респондентів) та особисті знайомства і рекомендації (теж релевантно для 25% респондентів). Соціальні мережі при пошуку роботи знаходяться аж на п'ятому місці (25% респондентів), поступаючись прямим запитах від рекрутерів та рекрутингових агенцій (також, 25% респондентів), проте, як не дивно, ефективним каналом пошуку роботи є такі соцмережі як Facebook (66%), Instagram (43%), Twitter (25%) та Snapchat (21%).

Якщо порівнювати попередні дані з українським контекстом [26], то в Україні найбільш популярними каналами для пошуку роботи є job-портали/сайти, особисті знайомства і рекомендації, соціальні мережі, Google та інші портали з пошуку роботи. В топ-3 популярних порталів з пошуку роботи входять work.ua (71%), rabota.ua (55%) та grc.ua (з суттєвим відривом 5%), а серед топ-3 популярних соціальних мереж для пошуку роботи ми бачимо Facebook (66%), Telegram (34%) та Instagram (25%). Детальну статистику представлено на Рис. 1.11.

Отже, результати вищезгаданих досліджень дають нам загальне уявлення про преференції респондентів у світі та в Україні зокрема, а саме які фактори є для кандидатів визначальними при виборі компанії та роботодавця, популярність сфер та каналів пошуку роботи. Проте даних, які є релевантні саме до ІТ сфери в Україні є мало, тому саме це нам буде цікаво дослідити в подальшому.

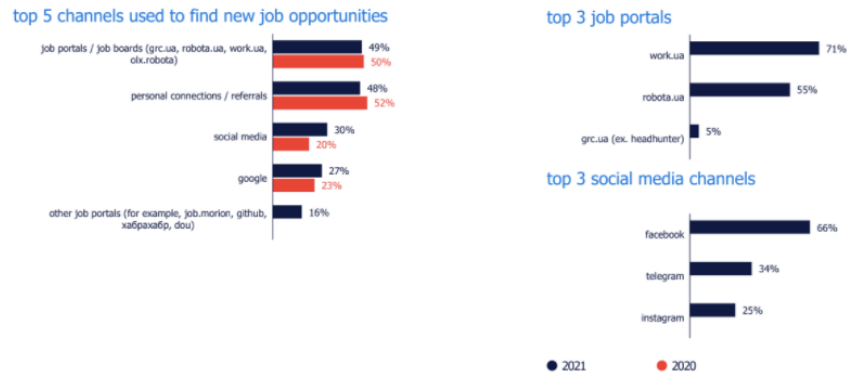


Рис. 1.11. Популярні канали пошуку роботи серед українських кандидатів (за даними Employer Brand Research. Ukraine 2021 від Randstad) [26]

1.5. Висновки першого розділу

В даному розділі ми провели аналіз теоретичних концепцій та існуючих напрацювань в напрямку бренду роботодавця: ми переглянули шлях розвитку даного напрямку в бізнес-середовищі та проаналізували з тим, яке зараз в компаній та агенцій бачення бренду роботодавця. Ми детально розглянули практичні етапи розробки бренду роботодавця компаніями та визначили, якими саме метриками оперують в бізнесі для визначення ефективності маркетингових дій.

Також, ми ознайомились з основними сучасними інструментами для побудови бренду роботодавця, а саме ціннісною пропозицією працівника або Employee Value Proposition (EVP), Employee Journey Map та Candidate Persona Canvas. Опрацювання глобальних та всеукраїнських досліджень ринку кандидатів дозволило сформуванню нам бачення, що саме при виборі роботи та роботодавця є актуальним для сучасних кандидатів - як і кандидатів з досвідом, так і студентів. Особливий акцент в ознайомлення з даними дослідженнями робився саме на ІТ сферу, з компанією якої ми детально будемо працювати в наступних розділах даної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ NOLTIC ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ КОМПАНІЇ

В рамках даного розділу нами було, перш за все, проаналізовано діяльність (найперше маркетингову активність) компанії Noltic та її пропозицію на ринку кандидатів (EVP). Виділивши ключові цілі, які ставить перед собою компанія на наступний рік, ми також виділили, який саме буде внесок даного дипломного проєкту в реалізацію цих цілей. Також, ми звернули особливу увагу на 8 ключових компаній-конкурентів компанії в ринку Salesforce: великі компанії (EPAM, SoftServe), компанії середнього розміру (Avenga, RedTag, Customertimes) та маленькі компанії (Sparkybit, Magicfuse, Peeklogic). Ми проаналізували EVP компаній, які вони позиціонували до війни росії проти України, а згодом в загальному проаналізували наскільки змінилось позиціонування EVP компаній з моменту повномасштабного вторгнення в Україну.

Варто наголосити, що при аналізі конкурентів особливу увагу ми звертали на кількість консультантів з напрямку Salesforce та унікальність цього напрямку всередині компанії (тобто, чи це єдиний напрямок чи просто “один з”), медіа-активність компанії, яку ми аналізували в період січень-лютий 2022 року за допомогою ресурсу Brand24, можливості, які пропонує компанія для молодих спеціалістів, зокрема чи проводить компанія внутрішні курси та стажування, чи співпрацює з університетами, які є кар’єрні можливості, загальний огляд соцмереж та CSR активності.

2.1. Аналіз діяльності та EVP компанії Noltic

В рамках даного дипломного проєкту ми в ролі зовнішніх консультантів співпрацюємо з компанією Noltic.

Noltic - молода львівська ІТ компанія, яка була заснована в 2017 році та спеціалізується на Salesforce консультування та розробки, має статус Summit Salesforce Consulting Partner, також, за версією Clutch - 2020, увійшли в ТОП-10 найкращих консалтингових компаній світу. Компанія реалізовує не лише проєкти всесвітньо відомих клієнтів, але і розробляє власні продукти. Спеціалізуються на проєктах у сфері фінансових сервісів, туристичний та готельний бізнес, логістика, HR та рекрутинг, і т.д.

Станом на зараз з компанією співпрацює більше 60-ти працівників, більшість з них - це розробники рівня middle та вище. Також, компанія має у власному портфоліо 200+ спеціалізованих сертифікацій, 40 з яких архітекторські (включаючи Heroku, Mulesoft, Field Service Lightning та інші). Компанія активно популяризує навчання власних людей та їх ріст (зокрема до архітекторського рівня), запускає власні курси для навчання зовнішніх людей та активно співпрацює з університетами задля поширення інформації про Salesforce розробку серед студентства. Для залучення нових людей в компанію компанія застосовує такі інструменти як відкриті позиції різних рівнів; зовнішні курси для початківців; оплачувані стажування для студентів технічних спеціальностей; програма перенавчання досвідчених спеціалістів на Salesforce; реферальна програма.

Якщо проаналізувати та додатково переглянути ті пункти, які компанія висвітлює на ринку кандидатів як матеріальні та нематеріальні переваги, щоб долучитись до компанії, усі вони складаються в карту ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яку ми представили на рис. 2.1.

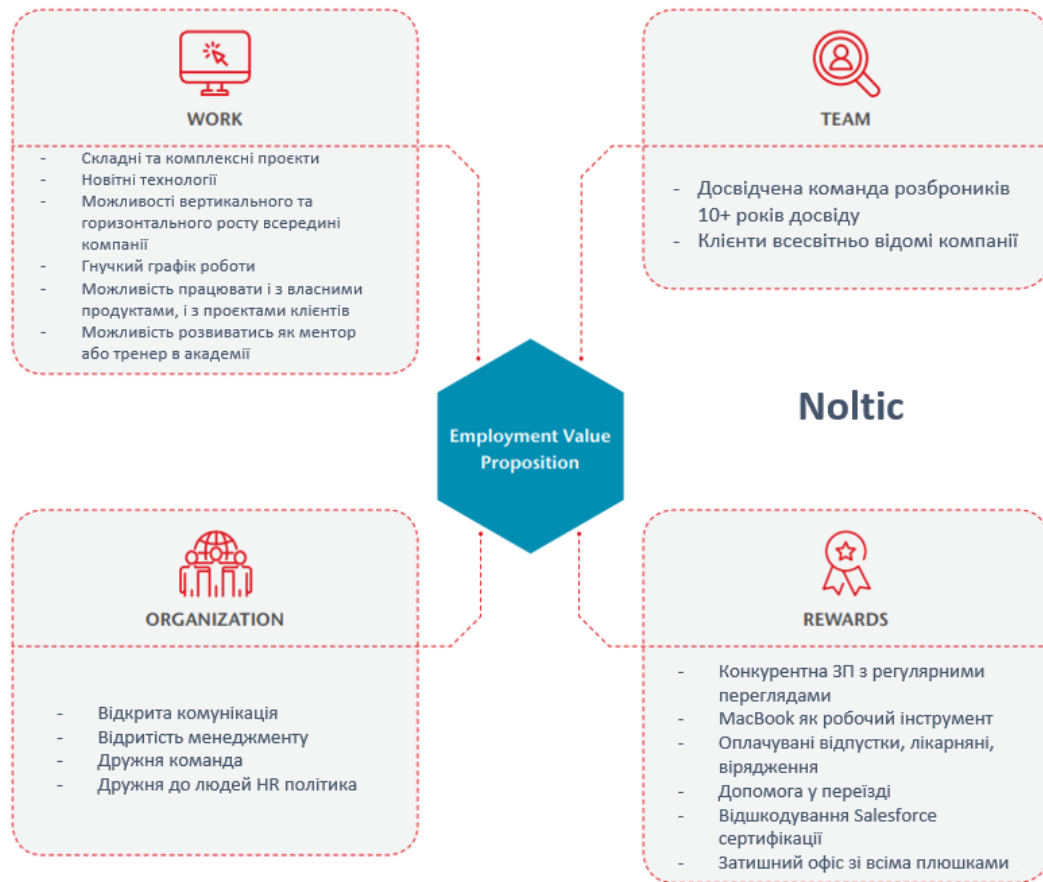


Рис. 2.1. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії Noltic

Наразі для компанії є декілька важливих цілей в рамках розвитку бренду роботодавця (і яким ми в рамках даної роботи можемо посприяти), а саме:

- 1) покращення внутрішніх комунікацій всередині компанії та зовнішніх, більш персоналізовані комунікації для кожної з цільових аудиторій;
- 2) посилення співпраці компанії з університетами та студентською спільнотою загалом задля кращого залучення студентів та випускників до курсів та вакансій компанії;
- 3) розширення медіа присутності компанії на ринку кандидатів, зважаючи на активність ключових компаній конкурентів.

Відповідно, задля досягнення або покращенню в досягненні цих цілей, з нашого боку було виконано наступні дії:

- 1) для досягнення цілі №1: складання рекомендацій щодо подальшої комунікації на основі Candidate Personas, які є та долучаються до компанії, виділення ключових для них каналів комунікації, мотиваторів до зміни роботи та страхів, які у них виникають;
- 2) задля досягнення цілі №2: проведення кількісного та якісного дослідження ринку студентів Львова для розуміння особливості поведінки юних фахівців; аналіз діяльності конкурентів, що саме вони роблять в напрямку CSR та співпраці з університетами;
- 3) аналіз медіа-присутності компаній конкурентів та аудит ключових каналів комунікації кандидатів, які долучаються до компанії.

Всі ці активності дозволять нам проаналізувати поточний ринок кандидатів, також зробити висновки наскільки стан ринку змінився з початку війни, зрозуміти основні моменти поведінки кандидатів та на основі всього цього зробити певні управлінські висновки та запропонувати певний список рекомендацій для компанії, які допоможуть досягти вище поставлених цілей.

Першим тут ми вирішили провести PESO аналіз медіа каналів компанії Noltic (загальний приклад такого аналізу зображено на рис 2.2.).

На даний момент часу в компанії Noltic є наявні наступні медіа ресурси:

1. **Paid Media:** реклама в Facebook, Instagram (зокрема анонси курсів та стажувань), бренд-амбасадори (працівники компанії, особливо рівня senior та архітекти).
2. **Earned Media:** публікації на ресурсах партнерів (наприклад, університети та бізнес-школи), залучення провідних закордонних інфлуенсерів в напрямку Salesforce до курсів компанії.
3. **Shared Media:** участь в Salesforce локальній спільноті, соцмережі (Facebook, Instagram, Medium, LinkedIn), профіль на dou.ua.

4. **Owned Media:** відгуки від працівників на dou.ua, вебінари та лекції на базі університетів, історії працівників та клієнтів у блозі компанії (блог), сторіс та фідбеки від працівників в Instagram та інших соцмережах.

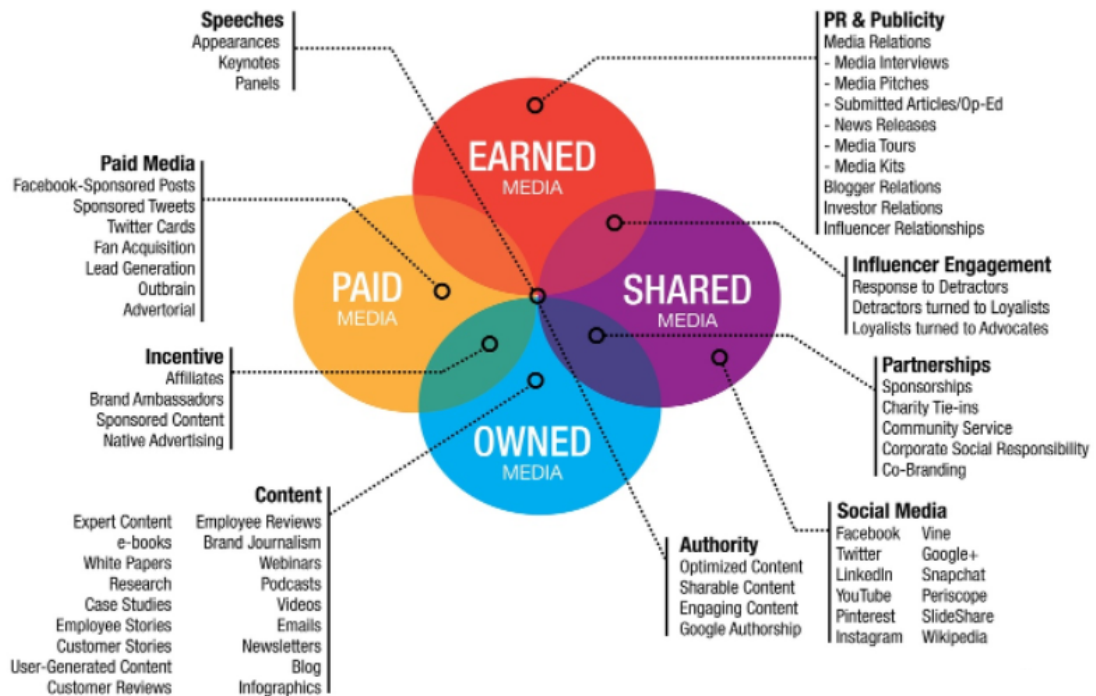


Рис. 2.2. Загальний приклад PESO аналізу [37]

2.2. Аналіз EVP компанії-конкурента ЕРАМ

ЕРАМ Systems є американською ІТ-компанією, аутсорсингова компанія, яка є однією з найбільших компаній в Україні. Кількість консультантів та працівників в Україні сягає 10 000+, офіси компанії знаходяться у 5 містах України (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Вінниця), а також є віддалена співпраця по всій Україні. Саме по Salesforce напрямку кількість консультантів сягає орієнтовно 50-60 і Salesforce напрямком не є єдиним та навіть не провідним, просто один з напрямків діяльності компанії. В компанії наявні курси та стажування з напрямку Salesforce, Salesforce Development Program, які відбулися двічі за 2021 рік онлайн. Після зовнішнього навчання пропонують найм в Лабораторію (20+ год на тиждень) або напряму в

EPAM. Відбір складається з трьох етапів англійська, технічне інтерв'ю, співбесіда з рекрутером.

Станом на початок лютого 2022 року, в компанії є актуальні позиції Salesforce різних рівнів - 50+ позицій по всій Україні. Щодо локацій, то доступна опція EPAM Anywhere (ремоут), компанія використовує всі актуальні канали, сайт, соцмережі, також такі події SF Hiring weeks (Online) для промо вакансій.

Якщо аналізувати медіа-активність компанії саме з нахилом на Salesforce напрямком протягом січня-лютого 2022 року, то найбільш впливовими публікаціями були на сайтах github.com, ukr.net, business.24tv.ua, kh.depo.ua, cuitandokter.com, careers.epam.ua, hneu.edu.ua, techukraine.org, dev.ua. Детальніше зображено на Рис. 2.3. Також, компанія активно ширить публікації у власному блозі, просуває та запускає на базі компанії локальні зустрічі спільноти, керує спільнотою Lviv Salesforce Admin Group. Місцевим інфлуенсером всередині компанії вважається співробітник Андрій Локотош - Solution Architect @EPAM.

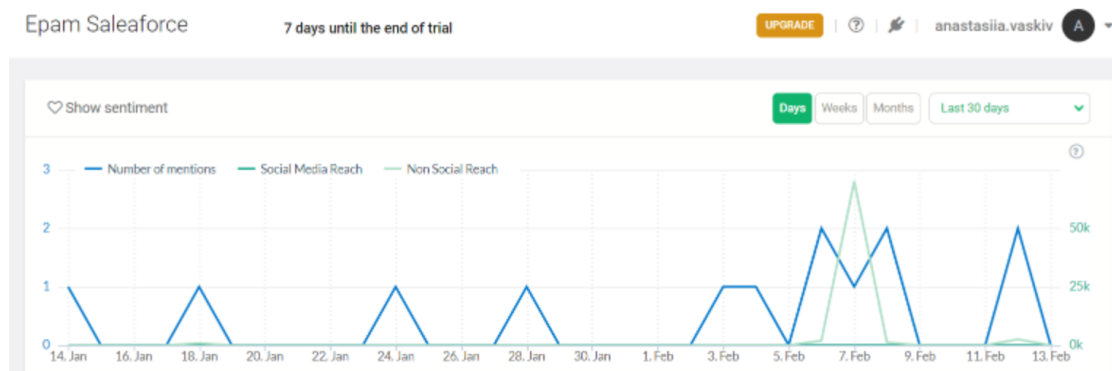


Рис. 2.3. Медіа-активність компанії EPAM (січень-лютий 2022 рік)

Щодо співпраці з університетами, EPAM має окремо розвинений напрямок співпраці з університетами та співпрацює з 20+ університетами зі всієї України, має спільні університетські навчальні, зокрема магістерські, програми. Окремо

активностей по Salesforce напрямку по співпраці з університетами компанія не позиціонує, скоріш використовує дану співпрацю для просування власних курсів/тренінгів. Також, в рамках корпоративної соціальної відповідальності в компанії в Україні (багато проектів компанія робить в співпраці з Ukraine IT Association) існує 3 напрямки діяльності:

1. Освіта (EPAM eKids) - навчання дітей програмуванню; JOIN IT проект профорієнтації для школярів; EPAM UNIVERSITY PROGRAM (окремий бренд) - для покращення рівня навчання в ЗВО.
2. Екологія (проекти GREEN EPAM TEAM, Святкування Дня Землі).
3. Спільноти (проекти WOMEN IN TECHNOLOGY, корпоративне волонтерство, станція EPAM в дитячому місті професій KidsWill, корпоративна благодійність).

Щодо діяльності компанії в соцмережах, то компанія використовує такі соцмережі як Facebook, Instagram, Telegram, LinkedIn, має окремий профіль на dou.ua, а також окремі канали (Telegram) та у всіх інших соцмережах окремі рубрики для молодих фахівців junior-рівня. Приклад оформлення візуальних матеріалів в соцмережах представлений в додатку Б.

Всі попередні елементи аналізу ми виокремили в ціннісну пропозицію роботодавця (Employer Value Proposition) компанії EPAM, особливо беручи до уваги ті пункти, які компанія декларує як цінність для кандидата. Дану ціннісну пропозицію представили в рис. 2.4.



Рис. 2.4. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії EPAM

2.3. Аналіз EVP компанії-конкурента SoftServe

SoftServe - це українська аутсорсингова ІТ компанія, що працює у сфері розробки ПЗ та надання консультаційних послуг, має офіси більш ніж в 30-ти містах по всьому світі, а також співпрацює з працівниками віддалено. В компанії працює 12 000+ співробітників, з них - близько 60 в напрямку Salesforce. Як і в попередній компанії, в SoftServe Salesforce є лише одним з напрямків діяльності компанії. На момент аналізу в компанії відкрито 20+ позицій з Salesforce по всьому світі, дуже багато з них на presale напрямком. Також, в SoftServe є стажування з Salesforce з напрямків розробки та адміністрування. Пропонують навчання з

ментором, реальний проект, найм після успішного завершення стажування. Відкритих або ж запланованих саме навчальних курсів на сайті не було, проте вони є в портфоліо SoftServe IT Academy, з актуальних були лише стажування.

З CSR напрямку та співпраці з університетами активними є співпраця з ЗВО по всій Україні та з багатьма студентськими організаціями, є спільні дуальні програми, проте по Salesforce хіба загальні ознайомчі активності. З CSR дуже багато напрямків та проектів, зокрема Diversity & Inclusion (Жінки в IT), добробут спільнот, розвиток працівників, IT освіта, екологія, розвиток спільнот, волонтерство та благодійність.

Медіа-активність компанії з нахилом на Salesforce напрямом протягом січня-лютого 2022 року демонструє те, що найбільш впливові публікації були на сайтах djinni.co та sortui.org.ua. Деталі на Рис. 2.5. В соцмережах компанія має профілі в Facebook, Instagram, Telegram, Dou.ua, LinkedIn, має окремий Telegram канал для джуніорів, де публікує рубрики knowledge sharing & Q&A з менторами, часто відбуваються вебінари як промо курсів, проте в соцмережах % Salesforce не дуже високий. Приклад візуальних комунікацій компанії SoftServe представлено в додатку В.



Рис. 2.5. Медіа-активність компанії SoftServe (січень-лютий 2022 рік)

Проаналізувавши усі переваги та активності компанії, можна виділити їх в карту ціннісної пропозиції, яку ми зобразили на рис. 2.6.

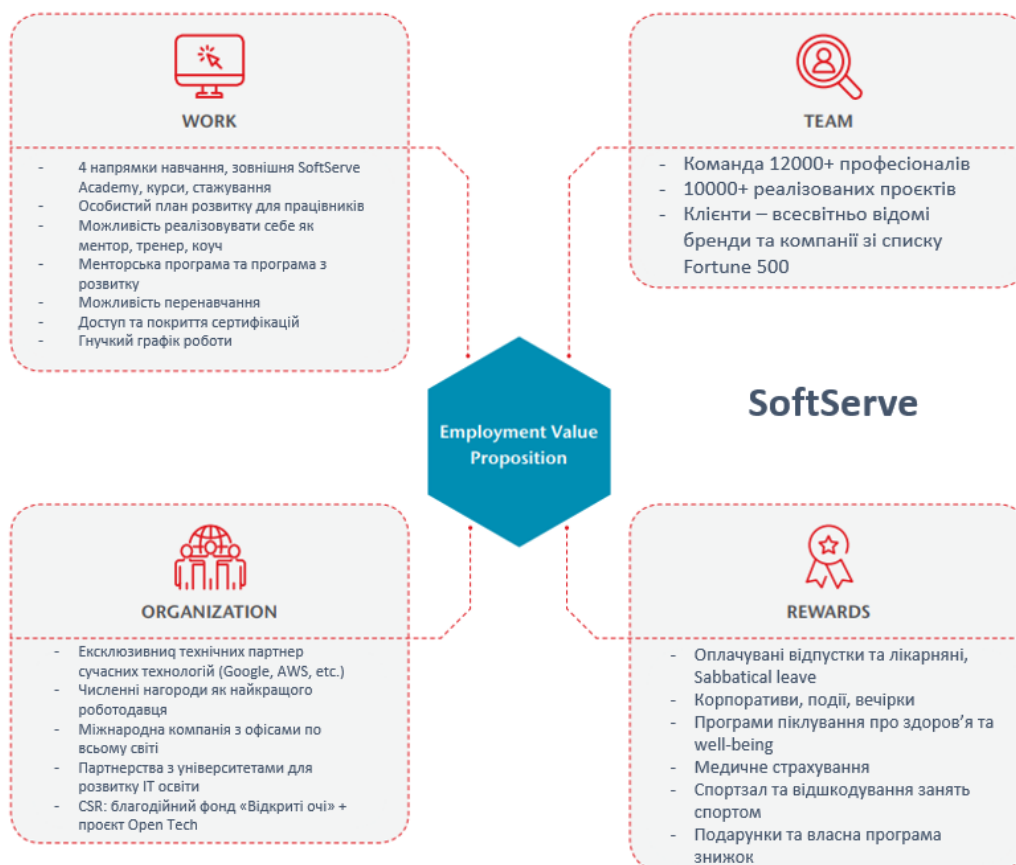


Рис. 2.6. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії SoftServe

2.4. Аналіз EVP компанії-конкурента Avenga (ex-CoreValue)

Avenga - міжнародні IT компанія з офісами та спеціалізаціями по всьому світі. Salesforce не єдиний напрямок компанії, але один з важливих адже свою команду вони позиціонують як “найбільшу Salesforce команду в Україні” (кількість розробників становить 110-120 осіб. Загалом компанія відкриває позиції для спеціалістів від Junior до Senior рівня. Також, в них є курси Avenga Academy. Salesforce Course (в рамках промоції курсу, опису програми чи менторів немає, а

також немає нічого про етапи відбору чи таймлайни курсу, потенційні можливості після курсу) та програма перенавчання Salesforce Retraining (для інженерів з 2-ма і більше роки досвіду, тривалість навчання 2 місяці).

Якщо проаналізувати медіа активність компанії, то протягом січня-лютого 2022 року активностей не було, відповідно впливових публікацій також. Раніше компанія запускала на пласній платформі зустрічі Salesforce Meetup 2021 (під брендом Core Camp), а також організовували зустрічі львівської Salesforce спільноти. Локальними інфлуенсерами (на рівні компанії) можна вважати Марту Романяк (UA Director @Avenga), Salesforce експертів - Олеся Малькова та Дмитро Смірнов.

При співпраці з університетами, була співпраця з УКУ, спільні школи та курси (наприклад, Зимова школа Salesforce з УКУ). Класичних дуальних програм як таких немає. Співпраця в більшій мірі - це присутність компанії на університетських подіях для студентів. Також, співпрацюють з Hebron IT Academy. З CSR напрямку актуальними є напрямки підтримки неприбуткових організацій (Pro bono сайти для цих організацій), безпечне і здорове робоче середовище, озеленення навколишнього середовища, покращення рівня освіти та розвиток спільнот.

В компанії є розвинені соцмережі Facebook, Instagram, LinkedIn, профіль на Dou.ua. З цікавих рубрик в соцмережах - роблять акцент на навчанні, популяризують самонавчання (#Checklist_for_IT_specialist), роблять списки корисної літератури для навчання, висвітлюють життя та тимбілдинги команд. Приклад візуальних комунікацій компанії в соцмережах представлено в Додатку І.

Далі, ми виокремили пропозиції від компанії в єдину карту ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), яку зобразили на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії Avenga

2.5. Аналіз EVP компанії-конкурента RedTag

RedTag - локальна львівська ІТ компанія, яка займається консультуванням та розробкою в напрямку Salesforce, кількість працівників складає до 80 осіб. На сайті секції кар'єри немає, можливо ще не доробили, оскільки недавно робили ребрендинг. В компанії є стажування та курси RedTag Salesforce courses (Redtag Academy), з напрямків Salesforce Developer або Salesforce Business

Analyst/Consultant, де комбінується теоретичне навчання та стажування, запускають щокварталу (в рамках курсу промोуться безкоштовні обіди як бенефіт).

В напрямку співпраці з університетами системної співпраці та дуальних програм немає, більше беруть участь в подіях для студентів (наприклад, ІЯК від Львівської Політехніки). Як CSR розвивають проекти з розвитку спільнот, спрямовують багато ресурсів в навчання та розвиток талантів.

Медіа-активність компанії з нахилом на Salesforce напрямком протягом січня-лютого 2022 року показують, що найбільш впливові публікації були на сайті uaenews247.com. Деталі на Рис. 2.8. В компанії є профілі в таких соцмережах як Facebook, Instagram, Dou.ua, LinkedIn (приклад візуальних комунікацій в додатку К). Нещодавно компанія провела ребрендинг, проте належним чином його не було завершено (недопрацювання на сайті, не всі соцмережі оновлені і т.д.).

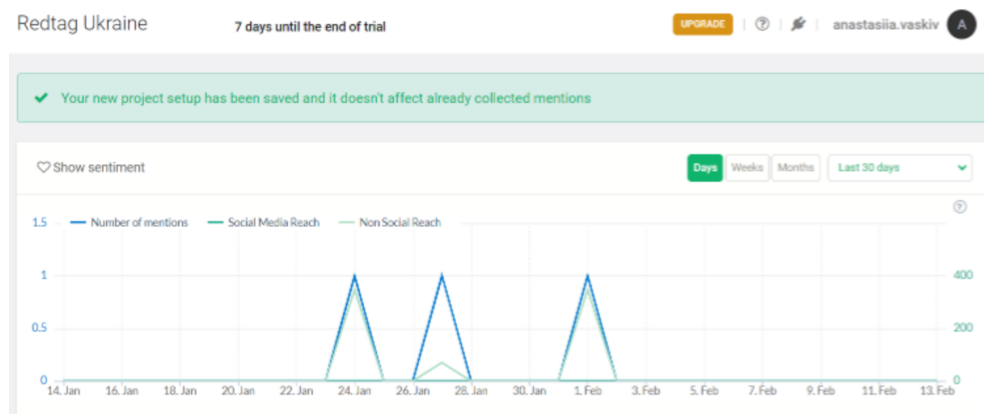


Рис. 2.8. Медіа-активність компанії RedTag (січень-лютий 2022 рік)

З локальних PR активностей варто виділити те, що компанія проводить власні вебінари (в рамках промо курсів) та заохочує власних працівників до виступів на конференціях від Salesforce. Також, компанія RedTag керує локальною групами Lviv Salesforce Developer Group, Lviv Salesforce Saturday, Salesforce

Women in Tech Group, Lviv. Всередині компанії локальним інфлюенсером можна вважати Олега Микитина, Salesforce Technical Lead & Architect @RedTag, Salesforce MVP.

Всі попередні елементи аналізу ми виокремили в ціннісну пропозицію роботодавця (Employer Value Proposition) компанії Redtag, особливо беручи до уваги ті пункти, які компанія декларує як цінність для кандидата. Дану ціннісну пропозицію представили в рис. 2.9.



Рис. 2.9. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії RedTag

2.6. Аналіз EVP компанії-конкурента Customertimes

Customertimes є глобальною ІТ компанією, яка спеціалізується на рішеннях для Salesforce та SAP. По всьому світі з компанією співпрацюють більше 1000 спеціалістів, в Україні (офіси в Києві та Львові) кількість розробників з напрямку Salesforce складає до 150 осіб. В компанії на момент аналізу були 30+ вакансій різних рівнів та технологій, не лише Salesforce, промоують вакансії на Rabota.ua, Djinni.co, dou.ua.

Також, є курси в форматі онлайн Salesforce Developer Trainee Program, які тривають 2 місяці (на момент аналізу активного курсу не було, але проводять курси мінімум 1 раз в рік) та програма перенавчання Reclassification to Salesforce, позиціонують його в форматі вакансії.

Якщо проаналізувати медіа активність компанії, то протягом січня-лютого 2022 року активностей не було, відповідно впливових публікацій також. На власній платформі компанія популяризує вебінари від власних експертів (CT_Talk). Співпраці з університетами компанія не популяризує, в напрямку корпоративної відповідальності популяризують лише благодійні майстер-класи для учнів. Щодо соцмереж, то в компанії є сторінки в Facebook, Instagram, Dou.ua, LinkedIn, YouTube на глобальному рівні. В соцмережах компанія активно популяризує пости про власну команду, життя компанії зсередини. Приклад візуальних комунікацій в соціальних мережах представлено в додатку Й.

Також, ми додаємо до аналізу компанії її ціннісну пропозицію роботодавця, яку ми зібрали на основі тих пунктів, які компанія комунікує на ринку як їх додаткові переваги для працівників. Карту ціннісної пропозиції компанії Customertimes представлено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії Customertimes

2.7. Аналіз EVP компанії-конкурента Sparkybit

Sparkybit - це німецька ІТ компанія з центрами розробки в Україні, яка здійснює консалтинг та впровадження Salesforce. Має офіси в Дніпрі, Харкові та Львові, кількість працівників орієнтовно до 60 осіб, саме по Salesforce напрямку.

Медіа-активність компанії в період січень-лютий 2022 показує, що найбільш впливові публікації були на сайтах jobs.dou.ua та djinni.co. Деталі зображено на Рис. 2.11. Також, компанія активно популяризує статті на блозі на сайті, де

здебільшого експертний контент. В 2019 активно проводили мітапи у Дніпрі, зараз немає активності, також працівники керують групою Salesforce Community Ukraine та форумом salesforce.in.ua.

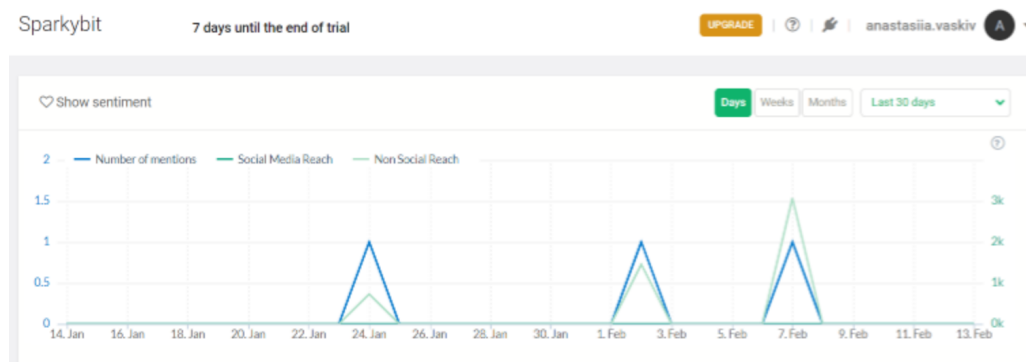


Рис. 2.11. Медіа-активність компанії Sparkybit (січень-лютий 2022 рік)

В компанії курсів немає, проте є стажування (Salesforce trainee program). Відбувається в індивідуальному форматі, під керівництвом ментора. Тривалість - до 3 місяців, стажування оплачуване, а після завершення навчання потрібно пройти Salesforce сертифікацію. Також, в компанії ще є програма перенавчання, позиціонують її як Salesforce Switcher (повноцінна робота, індивідуальна робота з ментором, тривалістю 2 місяці, після завершення також необхідно пройти сертифікацію). Для промо цих активностей та вакансій використовують сайт та соцмережі, dou.ua, work.ua. По CSR активностях беруть участь в проєктах від Мальтійської служби допомоги, організують бігові змагання та подарунки для дітей працівників. В рамках співпраці з університетами, співпрацюють лише з Українським державним хіміко-технологічним університетом (Дніпро). Соцмережі компанії (Facebook, Instagram) орієнтовані тільки на бренд роботодавця, там активно демонструється життя компанії, тренінги, корпоративи, вакансії, фото працівників та їх дозвілля і т.д. Приклади візуальних комунікацій компанії представлено в Додатку I. Беручи всі попередні елементи аналізу, ми виокремили

їх в ціннісну пропозицію роботодавця, базуючись на тих пунктах, які компанія декларує як цінність для кандидата та представили його в рис. 2.12.

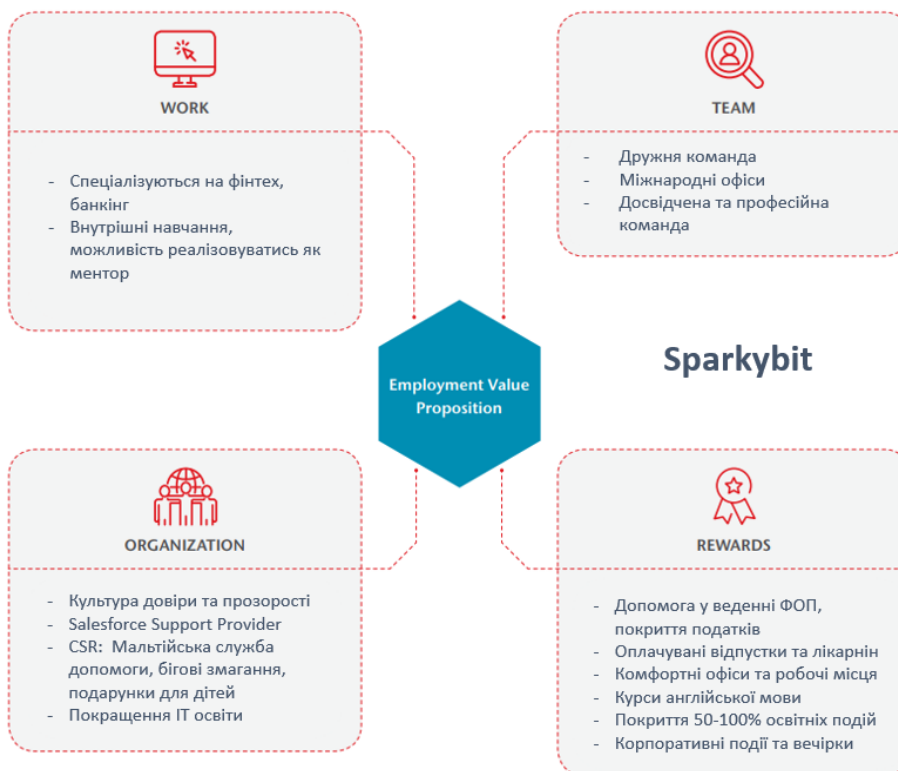


Рис. 2.12. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії Sparkybit

2.8. Аналіз EVP компанії-конкурента Magicfuse (ex-MagicForce & TechMagic)

Magicfuse є локальною львівською IT компанією, дочірньою компанією компанії TechMagic. Спершу, Salesforce напрямок був просто підрозділом компанії, потім був виокремлений в окрему компанію, яка двічі “пережила” ребрендинг. Саме тому, Salesforce є єдиною спеціалізацією компанії, кількість працівників - до 40 осіб. Серед відкритих позицій на період аналізу є вакансії рівня Junior, Middle, Senior та Lead як і розробників, так і адміністраторів. Для швидшого найму компанія пропонує sign-in бонуси, також просуває вакансії на сайті, dou.ua,

соцмережі (Facebook, Instagram, Telegram, LinkedIn) та Djinni (проте, наймають з профілю TechMagic). Освітніх можливостей компанія пропонує доволі багато - перш за все, це курси та стажування. Назва курсів - Salesforce Educational Program (раніше був Salesforce Training Center). На даний момент окремо курсів немає, є постійно активне стажування на Trainee. Salesforce Educational Program - постійно доступний навчальний курс (тимчасово призупинено). Тривалість - до 2 місяців, але можливо і швидше. Навчання комбінує роботу з ментором над практичними завданнями та самотійну роботу. Колись ці курси були на базі компанії TechMagic, але потім почалось їх окремо позиціонування. Також, є програма перенавчання на Salesforce, яку позиціонують як "Switch to Salesforce". Беруть Middle or Junior Strong Devs (.Net, Java, PHP, Python, Ruby, etc.), навчання триває 2 місяці на навчальному проекті, потім робота на реальному проекті з супервізією.

Медіа-активність компанії з нахилом на Salesforce напрямок протягом січня-лютого 2022 року демонструє те, що найбільш впливові публікації були на сайтах jobs.dou.ua, dou.ua, clutch.co, vrcollector.com. Деталі медіа активності на Рис. 2.13. В соцмережах компанія має профілі в Facebook, Instagram, Dou.ua, LinkedIn Twitter. У Facebook, Medium - контент в більшості експертний, спрямований на залучення нових клієнтів, Twitter - не активний, Instagram - не активний, не змінена назва після другого ребрендингу, Telegram використовують тільки для вакансій TechMagic. Якщо проаналізувати в загальному, то ребрендинг відбувся скоріш для зручності клієнтів, але на ринку роботодавця не зовсім вирізнена різниця між TechMagic та Magicfuse. Брендинг, позиціонування та маркетинг компанія більше спрямовує на бренд TechMagic, аніж на розвиток бренду Magicfuse. Приклад візуальних комунікацій компанії Magicfuse представлено в додатку Д.

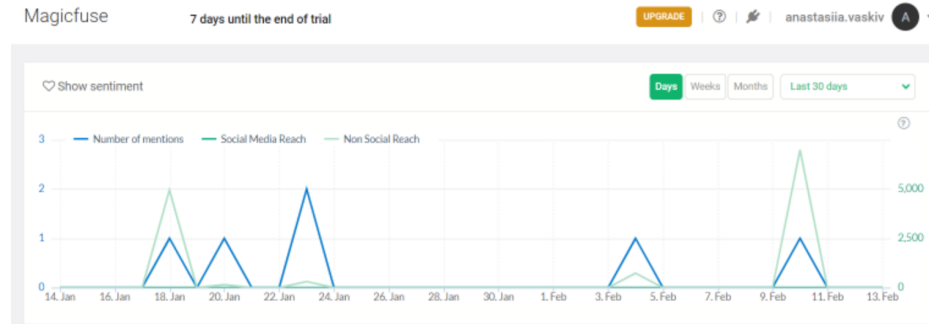


Рис. 2.13. Медіа-активність компанії Magicfuse (січень-лютий 2022 рік)

Також, варто виділити, що компанія не співпрацює з університетами на системному рівні, а в CSR напрямку бере участь в Hebron IT Academy та займається організацією подарунків для дітей працівників компанії. Всі переваги компанії ми виокремили в ціннісну пропозицію роботодавця (рис. 2.14).

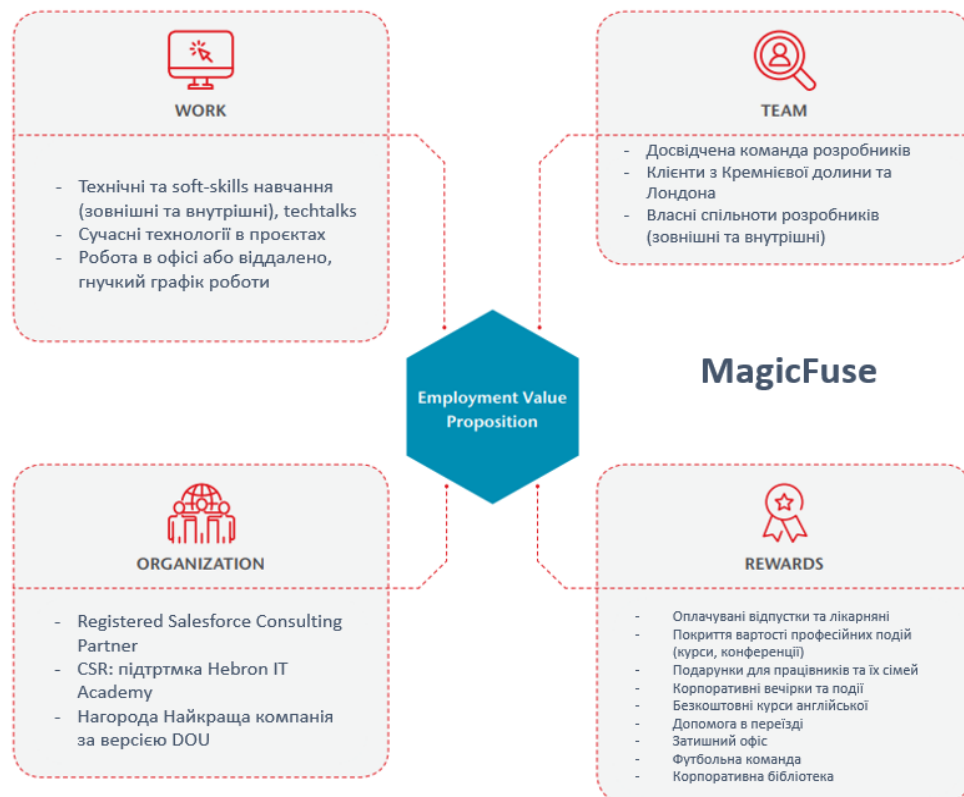


Рис. 2.14. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії Magicfuse

2.9. Аналіз EVP компанії-конкурента Peeklogic (ex-Forceoft.com)

Peeklogic є локально львівською ІТ компанією, яка спеціалізується суто на Salesforce напрямку, кількість працівників орієнтовно до 50. На момент проведення аналізу, в компанії не було відкритих позицій проте, найчастіше вакансії публікують на сайті, цікаво, що на сайт з вакансіями одразу прикріплюють посилання на Calendly для дзвінку з рекрутером (питання наскільки це ефективний інструмент). Використовують для промо dou.ua (там мало активності на профілі), Djinni та Work.ua/Rabota.ua (там тільки програма перенавчання на Salesforce).

Компанія не має відкритих курсів чи стажування, проте мають програму перенавчання на Salesforce з іншої технології. Позиціонують вони цю програму як “Java, JavaScript, PHP Developer (Switch to Salesforce)”, на сайті є опис вимог, але зовсім не зрозуміло як буде відбуватись подальше навчання. На перенавчання запрошують як і досвідчених розробників, так і Trainee/Junior рівня. Також, мають програму Switch to Salesforce QA Engineer, проте більше позиціонують як вакансію, а не як навчальну програму. Окремого напрямку по співпраці з університетами не ведуть та не позиціонують, з CSR напрямку лише декларують себе як part of Movement of Corporate Philanthropy (проте, що роблять в напрямку цього руху не вказують). Активні соцмережі є в Facebook (більше контент експертний, хоча є і контент про працівників (корпоративи, навчання, вакансії і т.д.), Instagram, dou.ua, LinkedIn. Часто в промо вакансій вони використовують старі картинки та віжуали, фото контент не зовсім якісний. Приклад візуальних матеріалів представлений в додатку Г. Медіа-активність компанії протягом січня-лютого 2022 показує, що найбільш впливові публікації були на сайтах glassdoor.com, work.ua, rabota.ua, goodfirms.co, clutch.co, djinni.co, grita-a-los-cuatro-vientos.blogspot.com, dln.com. Деталі зображено на Рис. 2.15.

Більш активно представники компанії ширять контент на власному блозі (більше експертний) та на Medium (активність не висока, 2 статті за 2021 рік).

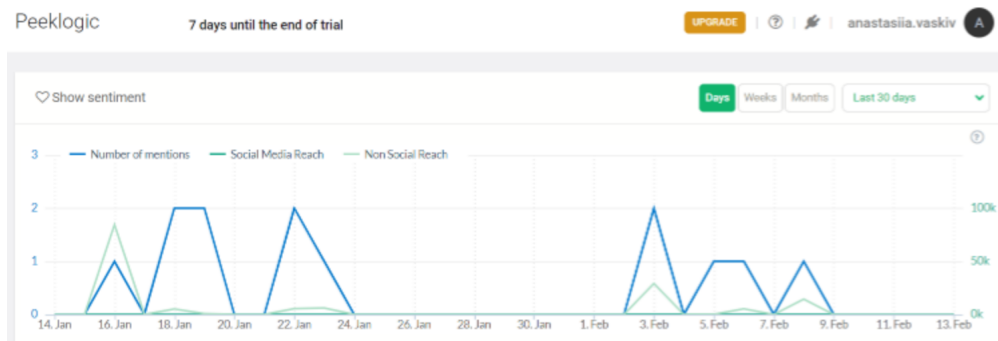


Рис. 2.15. Медіа-активність компанії Peeklogic (січень-лютий 2022 рік)

Беручи всі попередні етапи аналізу до уваги, ми виокремили їх в Employer Value Proposition, базуючись на тих пунктах, які компанія декларує як цінність для кандидата та представили його в рис. 2.16.

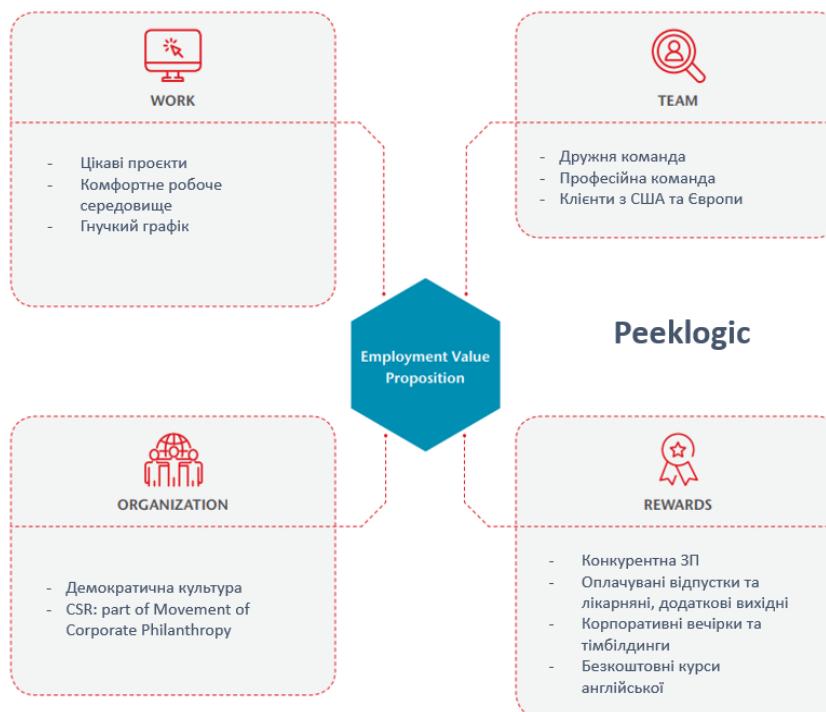


Рис. 2.16. Карта ціннісної пропозиції (EVP) компанії Peeklogic

2.10. Загальний огляд маркетингових активностей на ринку роботодавця компаній-конкурентів після повномасштабного вторгнення росії

Без сумніву, що життя кожного з нас після повномасштабного вторгнення росії змінилось - не оминуло це і корпоративне життя та комунікаційні гасла компанії ззовні та всередині. Як ми будемо демонструвати в наших подальших дослідженнях, зокрема у розділі 4, сучасні реалії ринку кандидатів демонструють особливу важливість позиції компанії щодо війни для кандидатів. Оскільки весь попередній аналіз конкурентів проводився до 24 лютого 2022 року, ми вирішили також висвітлити і порівняльний аналіз образів компаній-конкурентів на ринку роботодавця до та під час війни.

Насправді, доволі багато активностей та комунікаційних посилів у компаній були схожі між собою та виокремити чиясь унікальність складно. Перш за все, можна виділити те, що були компанії, які мали помірну активність в соцмережах після лютого 2022 року (RedTag, Magicfuse), компанії з мінімальною активністю (Peeklogic, Sparkybit) та компанії дуже активні, які постійно комунікують з своєю аудиторією (Avenga, EPAM, SoftServe). Також, були ті компанії, які мали скандал та певні репутаційні втрати пов'язані з діяльністю компанії в росії (EPAM, Customertimes), відповідно з їх боку була додаткова активність, щоб якось намагались покращити ситуацію.

Обов'язковим атрибутом для майже усіх компаній в соцмережах було зміна корпоративного лого в кольори українського стягу та написання посту на підтримки України, регулярні звіти про способи підтримки України від компанії (наприклад, гроші на ЗСУ або благодійні фонди), приклад додано в додаток Л. Весь подальший контент можна розділити на такі комунікаційні напрямки:

1. підтримка працівників: розповіді про працівників, їх історії, реалії життя та роботи під час війни. Тут компанії більші за розміром (Avenga, EPAM, SoftServe) найчастіше публікували такого роду контент, включно з фотографіями працівників, це могли бути або пости в соцмережах, або статті в блозі компанії, або статті на зовнішніх медіа-платформах, що дозволяло досягнути більшу кількість охоплень. Без сумніву, що всі ці історії також додавались моменти як саме компанія вплинула на поточне життя працівників та допомогла (підтримка матеріальна та нематеріальна).

2. волонтерство: всередині компанії та/або інвестиції в зовнішні організації для підтримки допомоги армії та постраждалим від війни. Тут, знову ж таки, проявляли активність великі та середні за розміром компанії (RedTag, Avenga, Customertimes, EPAM, SoftServe). Цей напрямок можна також об'єднати з попереднім, оскільки дуже багато представників ІТ спільноти долучаються до волонтерських активностей, проте є компанії, які навіть створюють окремі внутрішні благодійні фонди, які спрямовані на підтримку України або перепрофілювання фокусу діяльності поточних.

3. професійний розвиток: навчання та нові можливості, вакансії від компаній. Даний напрямок також в себе “підхоплюють” більшість компаній, адже є тенденції на відновлення освітніх активностей від компанії (якщо такі були) та відновлення найму. Є компанії, які додатково публікують експертний контент, нагадують читачам та заново популяризують напрямки діяльності компанії (наприклад, Avenga та SoftServe), що спрямовано і на залучення нових клієнтів, і на покращення процесу найму. Проте все ж тренд на поширення навчання зберігається і це або інформування та рекомендації про можливі напрямки навчання самостійно, або промоція поточних освітніх програм та курсів від

компаній. Контент спрямований на найм стосується і промо поточних позицій, і так само рекомендації від компаній для тих людей, які хочуть розпочати свою кар'єру в ІТ з чого варто починати і в якому напрямку рухатись.

4. соціальна відповідальність: підтримка спільнот та партнерів компаній. В даному аспекті більшу активність проявили більші компанії, зокрема SoftServe неодноразово висвітлювали особливості їх підтримки університетам, освітнім установам, з якими вони співпрацювали і до війни або ЕРАМ, які запустили освітній курс ІТ Fundamentals для світчерів та тих людей, які хочуть розпочати свою кар'єру в ІТ.

Особливу увагу варто звернути на кризові комунікації та те, як компанії справлялись з скандальними моментами власної історії щодо співпраці з росією (наявність офісів у росії, співпраця з російськими клієнтами, інвестиції в економіку агресора, тощо). Спершу стратегією даних комунікацій було просто мовчання, проте спільнота вимагала пояснень та бачення компанії, далі сам момент висвітлення позиції компанії, який супроводжувався, як правило, закриттям коментарів в соцмережах і потім спалах активностей пов'язаних з допомогою Україні. Це як і інформування про ці активності в соцмережах, так і висвітлення їх на зовнішніх медіа ресурсах.

Однозначно, що станом на зараз ми є свідками творення не тільки нової історії України, але і разючих змін на ринку роботодавців, адже тепер кандидати вимагатимуть від компаній не лише задоволення їх професійних вимог, але і забезпечення підтримки (матеріальної та нематеріальної) та безпеки їм та їх сім'ям в такий непростий період як війна. Проте, впевнена, що таке доповнення до корпоративного соцпакету буде неоціненним подарунком для працівників, який лише збільшуватиме їх лояльність до компанії.

2.11. Висновки другого розділу. Порівняльний аналіз EVP компанії Noltic та EVP компаній конкурентів

Для того, щоб якісніше проаналізувати перевагу EVP компанії над конкурентами та виділити основні напрямки розвитку, ми провели порівняльний аналіз EVP, який представлено в Табл. 2.1.

Беручи до уваги всі попередні напрацювання в рамках другого розділу, варто наголосити, що до компаній прямих конкурентів ми виділили менші та середні за розміром ІТ компанії, які в своїй діяльності сфокусовані на Salesforce і внесли туди компанії Peeklogic, MagicFuse, Sparkybit, RedTag, Avenga. Натомість, до непрямих конкурентів ми віднесли ті компанії, які в своєму портфоліо мають надзвичайно велику кількість проєктів і технологій та де загальна кількість працівників становить 1000 осіб та більше - це компанії EPAM Ukraine, SoftServe, Customertimes. Також, в таблиці курсовом з колонках з EVP конкурентів ми виділили ті пункти, які наявні в компанії Noltic, проте з тих чи інших причин вони не демонструються як переваги для кандидатів.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз EVP компанії Noltic та EVP компаній конкурентів

Елементи EVP	Noltic	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
1. Робота	<ul style="list-style-type: none"> - Складні та комплексні проєкти; - Новітні технології; - Можливість верт. та горизонт. росту всередині 	<ul style="list-style-type: none"> - Цікаві проєкти з сучасними технологіями; - <i>Комфортне робоче середовище;</i> - Гнучкий графік, в офісі або віддалено; - <i>Внутрішні технічні</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Віддалена співпраця та гнучкий графік роботи; - <i>Внутрішні та зовнішні тренінги для працівників, з можливістю перенавчання,</i>

	<p>компанії;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Гнучкий графік роботи; - Можливість розвиватись як ментор та тренер в академії; - Можливість працювати з власними продуктами та з проєктами клієнтів. 	<p><i>та soft-skills навчання (зовнішні та внутрішні), techtalks, підтримка здачі сертифікацій + розвиток як тренер, ментор;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Доменна спеціалізація компанії; - Підтримка технічного і кар'єрного розвитку. 	<p><i>вивчення англійської, участі в конференціях, здачі сертифікацій, менторства і т.д. + розвиток як тренер, ментор;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток професійних спільнот; - <i>Наявність плану розвитку та адаптації працівників;</i> - <i># реалізованих проєктів (в т.ч. складних та інноваційних).</i>
2. Команда	<ul style="list-style-type: none"> - Досвідчена команда розробників з 10+ роками досвіду; - Клієнти всесвітньо відомі бренди та компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Дружня, досвідчена та професійна команда Salesforce розробників;</i> - Клієнти з США та Європи, глобальні бренди; - <i>Власні спільноти розробників (зовнішні та внутрішні);</i> - Міжнародні офіси; - Дружня та весела атмосфера. 	<ul style="list-style-type: none"> - Клієнти компанії-світові лідери, всесвітньо відомі бренди та компанії зі списку Fortune 500 - <i># актуальних і реалізованих проєктів;</i> - <i># кількість працівників по всьому світу, % Senior та Middle спеціалістів;</i> - Відкритий стиль менеджменту.
3. Організація (компанія)	<ul style="list-style-type: none"> - Відкрита комунікація; - Відкритість менеджменту; - Дружня команда; 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Демократична культура управління, культура довіри та прозорості;</i> - <i>Наявність винагород професійних та в</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Наявність винагород професійних та в employer brand (e.g., #1 Перше місце у Top-50 IT-компаній за рейтингом DOU.ua</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Дружня до людей HR політика. 	<p><i>employer brand (e.g. Registered Salesforce Consulting Partner та Найкраща компанія за версією DOU);</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток CSR напрямку (освіта, підтримка дітей); - Наявність фокусних галузей компанії; - Управління локальними професійними спільнотами; - Люди як найбільша цінність. 	<p><i>2020 або Google, AWS, SF Partner);</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Офіси по всьому світі; - Наявність фокусних галузей компанії; - Розвиток CSR напрямку (спільноти, освіта, екологія), наявність благодійних фондів; - Цінності відкритості та росту.
4. Система винагород	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентна ЗП з регулярними переглядами; - MacBook як робочий інструмент; - Оплачувані відпустки лікарняні відрадження; - Допомога у переїзді; - Покриття здачі сертифікацій; - Затишний офіс зі всіма плюшками. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентна ЗП; - Оплачувані відпустки та лікарняні, додаткові вихідні; - Корпоративні вечірки та тимбилдинги; - Безкоштовні курси англійської; - Покриття вартості професійних подій (курси, конференції); - Подарунки для працівників та сімей; - Допомога в переїзді; - Затишний та комфортний офіс; - Футбольна команда; - Корпоративна бібліотека; - Допомога у веденні ФОП, покриття податків, 	<ul style="list-style-type: none"> - Організація відраджень, можливість переїзду; - Страхування, програми піклування про здоров'я та well-being; - Корпоративні знижки та подарунки; - Бонуси від клієнтів; - Реферальна програма; - Програми навчання для дітей працівників; - Внутрішні спільноти за інтересами; - Оплачувані відпустки та лікарняні, Sabbatical leave; - Корпоративи, події, вечірки; - Спортзал та

		<i>бухгалтерська та юридична підтримка;</i> - Безкоштовні обіди; - Покриття занять спортом; - <i>Покриття витрат на медичні та спортивні послуги.</i>	відшкодування занять спортом, заняття в офісі (йога, зал, і тд); - Конкурентна ЗП з регулярним переглядом; - <i>Покриття податків, бухгалтерська підтримка;</i> - Ергономічні офіси та робочі місця.
--	--	--	---

Підсумовуючи даний аналіз EVP конкурентів та беручи до уваги попередньо здійснений аудит діяльності компанії, можемо сказати, що компанія Noltic в порівнянні зі своїми конкурентами не висвітлює частину тих активностей, які можна подати як додаткову цінність для кандидатів, проте в діяльності компанії вони є. Відповідно, далі, на основі відповідних досліджень цільової аудиторії, ми представимо управлінські висновки та рекомендації щодо того, які саме компоненти EVP потребують особливого висвітлення та будуть цікаві цільовим аудиторіям.

На даному етапі, можемо сказати, що робота над EVP компанії Noltic потребує додаткової роботи з боку компанії та кращого висвітлення серед цільових аудиторій із застосуванням відповідних каналів.

РОЗДІЛ 3

ОПИС КЛЮЧОВИХ CANDIDATE PERSONAS КОМПАНІЇ NOLTIC

Важливим етапом побудови EVP, як ми зазначали раніше, є чітке розуміння Candidate Personas, на яких компанія націлить свої комунікації. Під час створення опису персон в рамках даного дипломного проекту нами було опрацьовано внутрішні записи-фіксації розмов з працівниками компанії Noltic, які проводились в другій частині 2021 року та проведено глибинні інтерв'ю з 5-ма працівниками компанії протягом квітня-травня 2022 року. Детальні запитання, які покривались в рамках глибинного інтерв'ю представлені в Додатку А, записи-фіксації розмов з працівниками додати не можемо, оскільки вони вважаються конфіденційними.

В рамках даного дослідження нами було виокремлено 7 ключових персон кандидатів, їх опис відбувається базуючись схемі, зображеній на Рис. 1.7, який ми представили в Розділі 1. Також, перед початком даного дослідження, ми виокремили для себе наступні гіпотези, які далі ми провалідуємо результатами:

Гіпотеза 1: якісний контент та "імідж" компанії в інтернеті відіграє ключову роль при виборі роботодавця.

Гіпотеза 2: для молодого, недосвідченого кандидата важливий досвідчений експерт з боку компанії, рольова модель, яка надаватиме підтримку.

Гіпотеза 3: раціонально всі компанії однакові, на вибір впливають емоційні меседжі та відчуття кандидата в процесі відбору.

Гіпотеза 4: чим швидше компанія надає зворотній зв'язок на курси або про прийом на роботу, тим краще.

3.1. Опис персони №1: Студент/-ка технічного напрямку університету (2-3 курс) без досвіду роботи в ІТ

БІО (Хто ваша кандидат персона?): "Студент або студентка 2-3 курсу інженерних та технічних спеціальностей (НУ "ЛП", ЛНУ Франка, УКУ, Лісотехнічний і т.д.). Вік: 18-20 років. Живе в гуртожитку або з батьками у Львові. Без джерела доходу. Ще поки без релевантного професійного досвіду, вперше стикається з питанням пошуку роботи. Так само не зовсім визначився з напрямком, технологією з якою буде працювати далі. Розуміє, що *"в університеті вже стало нудно"* (Олександр, Developer, працює в компанії 5 місяців) і ті знання, які йому дали в університеті їх недостатньо і потрібно йти на додаткові курси чи стажування, щоб розпочати кар'єру в ІТ.

GOALS (Які причини кандидата до зміни роботи?): Розуміє, що в університеті нудно, *"є вже база і потрібно кудись рухатись далі, щоб не стояти на одному місці"* (Олександр, Developer, працює в компанії 5 місяців). Шукає чогось цікавого та нового в чому може рухатись далі та розвиватись як розробник. Хоче щоб його просто взяли в будь-якому компанію, в ідеалі з нормальним доходом, щоб могли розпочати кар'єру в ІТ.

JOB SEARCH BEHAVIOR (Як кандидати шукають роботу?): Перш за все роботу шукають саме через курси, на співбесіди ще *"бояться йти через брак практичного досвіду, а курси саме дозволяють цей досвід знайти"* (Олександр, Developer, працює в компанії 5 місяців). Подаються активно на різні курси, дехто і на позиції в компанії - надають перевагу тій компанії, яка швидше відреагує.

PERSONALITY (Які їх ключові особистісні та психологічні риси?): Активні, їм все цікаво, прагнуть здобути новий досвід. Можуть бути не впевнені в знаннях, проте швидко вловлюють цікаву інформацію, *"ті знання, які вони*

здобувають на практиці матимуть реальне застосування, а не як в університеті - вивчив і забув” (Олександр, Developer, працює в компанії 5 місяців). Бувають в емоційному плані злети та піднесення, все яскраво та цікаво, але бувають і падіння, коли багато навантаження, сесія, або ж просто нудно.

MOTIVATION (Що їх мотивує?): Мотивація для старту роботи, як правило, це почати роботу в ІТ; отримати перший комерційний досвід; мати підтримку та опору, свого роду рольову модель (ментор або менеджер). Їм важливо бачити і розуміти швидкість та перспективи росту, щоб з часом вирости та мати більшу ЗП, різні фінансові зобов'язання та penalties їх лякають.

SKILLS (Які їх ключові навички?): Технічні знання - є теоретична університетська база, моментами ці знання застарілі або дуже теоретичні, поки без або з дуже мінімальним практичним досвідом. Софт скілс - потрібно ще розвивати практичним досвідом співпраці з командою, колегами і т.д. Підходять як правило на позиції рівня trainee чи junior (в залежності від компанії).

CHANNELS (Де кандидати шукають роботу?): Беруть інформацію в соцмережах (Instagram, Telegram, не використовують Facebook), тематичні студентські чати в телеграмі, сайти компаній, work.ua або rabota.ua. Активно користуються мобільними пристроями, подобаються максимально прості процеси в плані подачі резюме та відбору загалом. Також, довіряють своїм друзям, знайомим щодо того на яку компанію варто звернути увагу.

FRUSTRATIONS (Що їх обмежує, фруструє?): Є страх, що не пройдуть співбесіду і ніхто їх не візьме через брак досвіду, страх трансльований батьками як вони будуть поєднувати навчання та роботу (особливо в період сесії), навчання 100% треба закінчити заради диплому.

CONTENT & RESOURCES (Якій інформації та від кого вони довіряють?):

Довіряють інформації від друзів (вони знають що класно і де нормально починати кар'єру); інформація від компаній, зокрема презентації та інформації в соцмережах, більше звертають увагу на візуальний контент; ментори, фахівці з IT компаній, з якими довелось познайомитись під час навчання в університеті; рекрутери, HR менеджери з якими знайомиться.

INFLUENCERS (Хто впливає на їх рішення?):

На рішення про роботу впливають друзі; батьки, які мають загальне уявлення та робочий досвід. Самостійно бачення немає, більше спирається на думку авторитетних осіб, на нього легко вплинути, якщо ця людина входить в коло авторитетних.

3.2. Опис персони №2. Світчер в IT з досвідом роботи в іншій сфері

БІО: Професіонал із значним досвідом роботи (5-10+ років), навіть управлінським в іншій сфері, не IT. Має закінчену вищу освіту, не технічну. Вік: 30+ років. Має орієнтовно середній дохід на поточній роботі, проте готовий перейти на мінімальну ЗП в IT, розуміючи перспективи майбутнього росту в тому числі професійного та фінансового.

GOALS: Є два варіанти як причини кандидатів щодо зміни роботи. Перший варіант - прагне вийти на новий рівень життя/забезпечення сім'ї і впевнений що IT сфера може це дати на відміну від актуальної сфери, бачить це на прикладі знайомого/знайомого, які працюють в IT і знає про сферу в більшості з їх слів. Другий варіант - *“втомилися від беззмстовної роботи в поточній сфері, бачать за IT майбутнє і хочуть працювати з класними людьми, в сфері, де швидші перспективи росту”* (Оксана, Trainee Developer, працює в компанії 3 місяці).

JOB SEARCH BEHAVIOR: В більшості дані кандидати починають свій кар'єрний шлях наближено до шляху представників персоні №1 - з курсів. Вони активно подаються туди та розпочинають навчання, опісля або йдуть в ту компанію, яка організувала курси (якщо пропонують роботу), або ж подаються в інші компанії. Також, можуть напругу подаватись в компанії на відкриті позиції, починають з компаній, де працюють знайомі, якщо там не вдається, подаються в будь-які інші компанії "де візьмуть". Відкриті до критики, готові багато і активно працювати над своїми прогалинами, бо бачать ціль - роботу. Початкові знання можуть бути дуже слабкі, відповідно ще донавчаються самостійно та в компанії з допомогою ментора.

PERSONALITY: Вмотивовані, активні, самоорганізовані та комунікабельні. Чітко знають чого хочуть та чого не хочуть, впевнено йдуть до своєї мети, розуміючи всі ризики та підводні камені. Активно комунікують з одногрупниками по курсах, з поточними та колишніми колегами, з рекрутерами та HR. Прагнуть швидко вчитись та рости в ІТ. На початку потребують ментора (як правило, ним є знайомий з ІТ) або ж технічного ментора в компанії, який допоможе асимілюватись та отримати базу.

MOTIVATION: Мотивацією для цих кандидатів є перейти з поточної сфери в ІТ; з часом заробляти гроші більше ніж на поточній роботі; *"бути важливими для компанії, привносити свій внесок в розвиток бізнесу та могли повернути компанії всі ті гроші, які були інвестовані в них"* (Оксана, Trainee Developer, працює в компанії 3 місяці). Для них важливою є команда, яка зможе бути опорою в подальшій роботі (ментор та менеджер), а також чітке розуміння того куди та як потрібно рухатись далі.

SKILLS: Технічні знання - дуже поверхневі та базові, практичного досвіду майже немає, потребують допомоги ментора, проте здатні до самонавчання та дисципліни. Софт скілс - розвинені добре, вміють комунікувати, працювати з людьми (навіть зі складними) та в команді, можливо не завжди є досвід бізнес-комунікації в класичному форматі, але швидко вчаться. Підходять як правило на позиції рівня trainee чи junior (в залежності від компанії), ростуть доволі швидко всередині компанії.

CHANNELS: Офіційний сайт компанії (кар'єрний портал), подаються через вакансію на сайті або за рекомендацією від знайомих, які вже працюють в компаніях; сайти з пошуку роботи; події, які влаштовує компанія (наприклад, день відкритих дверей і т.д.), анонси про які знаходять як правило у Facebook.

FRUSTRATIONS: Обмежують, як правило страхи на тему, що нічого не вийде, ніхто не візьме в ІТ, особливо як початківцем; молодшим кандидатам, студентам більше надають перевагу та *“їм легше в процесі навчання, та студенти швидко адаптуються”* (Оксана, Trainee Developer, працює в компанії 3 місяці). Також, лякає відсутність базової технічної освіти, наявність найчастіше лише теоретичних знань, які не зовсім підходять до вимог вакансій. Існує тиск з боку оточення, щодо власної реалізації, а також бачуть, що багато людей в ІТ і досягли успіху, хочуть так само, але буває лячно.

CONTENT & RESOURCES: Довіряють інформації від знайомих з ІТ; рекрутерів, HR під час співбесіди та менеджерів, які проводили співбесіду. Також звертають увагу на сайти компанії, Facebook (активно досліджують все про компанію перед співбесідою) - проте цікавим є те, що довіряють не лише словам, але і вчинках з боку компанії, саме тим як компанія себе демонструє в співпраці з

ними, їм важливо бачити людяність по відношенню до себе та те, що *“компанія дає шанс та вірить”* (Оксана, Trainee Developer, працює в компанії 3 місяці).

INFLUENCERS: На рішення про роботу найчастіше впливають вони самі (чітко розуміють ризики рішення та для чого це їм); партнери - чоловік або дружина; якщо такі є - друзі-"наставники в ІТ".

3.3. Опис персони №3. Junior/Trainee Salesforce Developer, який працює в компанії-конкурента

БІО: Початківець в напрямку Salesforce (0,5-1 рік досвіду), почав працювати в період карантину (2020 рік). Вік: до 22-23 років. Ще є студентом технічного ВНЗ, навчається на 4-5 курсі. Завершив курси з Salesforce, після чого його взяли в компанію на початкову позицію.

GOALS: Не відчує особливої прив'язки до компанії та команди (онлайн-онбординг), хоч і працює добре. Також, виділяє те, що *“на поточному місці нудно і немає особливого розвитку або він повільний”* (Марко, Salesforce Developer, працює в компанії 2 роки). Готовий перейти в компанію, де відчуватиму власну "потрібність", більш цікавіші завдання та можливості для росту.

JOB SEARCH BEHAVIOR: Пасивно шукає роботу, більше спостерігає за основними компаніям-гравцями на ринку, відповідає рекрутерам в LinkedIn та при бажанні ходить на співбесіди. Також, звертає увагу на *“рекомендації від друзів та їх зворотній зв'язок про компанії”* (Марко, SF Developer, працює 2 роки).

PERSONALITY: Готові розвиватись далі, рухатись до цілі та здобувати новий досвід.

Цікава не тільки робота заради роботи, але і позитивний досвід в колективі і дружні стосунки.

MOTIVATION: Як правило, даних кандидатів мотивує кар'єрний розвиток в ІТ в напрямку Salesforce; зарплата та бенефіти в компанії; відчуття приналежності до компанії, цінності компанії, колектив, власна важливість та цінність; навчання та розвиток, менторство і т.д.

SKILLS: Технічні навички є розвинені, базові технічні, базові теоретичні та практичні в Salesforce. Досвіду не багато, всерівно більше ніж в персон №1 та №2. Софт скіли - потребують практичного досвіду співпраці з командою, колегами і т.д. Навички базові, беруть участь тільки у внутрішніх зустрічах з командою, ще поки не комунікують з клієнтами.

CHANNELS: Дізнаються про вакансії через LinkedIn, рекомендації від поточних або минулих колег, друзів, соцмережі (Instagram, Telegram), а також дізнаються інформацію про вакансії та компанії через професійні локальні спільноти Salesforce (рекрутери та самі розробники). Користуються більше мобільними пристроями, ніж десктоп.

FRUSTRATIONS: Ще сумніваються чи дійсно Salesforce - це правильний вибір і чи це та технологія з якою вони хочуть працювати. Відчувають з одного боку, що не все ок в компанії (всім до них байдуже), але з іншого боку, якщо взяли в компанію, то потрібно там і працювати (є думка або страх чи візьмуть ще кудись з мінімальним досвідом роботи).

CONTENT & RESOURCES: Ці кандидати довіряють інформації від колег (колишніх та поточних); від локальної спільноти Salesforce розробників; фахівців,

менеджерів з компанії, з якими знайомиться на співбесідах; соцмережі компанії (якщо ж меседж веселощів та згуртованості в компанії).

INFLUENCERS: На рішення про роботу впливають менеджери в поточній компанії (контроффер); близьке оточення (друзі, хлопець/дівчина); хтось з колег, з ким є близькі стосунки та з ким відчуває підтримку та авторитетність.

3.4. Опис персони №4. Salesforce Developer рівня Junior+, який працює в компанії конкурента

BIO: Кандидат з певним досвідом в Salesforce (1+ рік практичного досвіду), змінив 1-2 компанії. Стартував в компанії з курсів, пройшов рівень трейні, вже є сертифікованим розробником Salesforce.

GOALS: *Хоче працювати в компанії, “де буде чітко бачити власний розвиток (професійний та фінансовий) та розуміти як туди йти”* (Іван, Developer, працює в компанії 1,5 роки). Цікаво працювати з новими актуальними технологіями, так само з цікавими проєктами, які зможе потім використати в своєму резюме. Якщо бачить кращі можливості (проєктні, фінансові, команда), то готовий перейти.

JOB SEARCH BEHAVIOR: *“Відкрито не шукає роботу, лише тоді коли є об’єктивні причини для зміни компанії”* (Іван, Developer, працює в компанії 1,5 роки). Коли відкритий до пошуку - відповідає на повідомлення в LinkedIn, якщо ж ні, навіть не заходить в мережу. Має заповнений LinkedIn профайл, на основі чого чому і пишуть рекрутери. Час від часу ходить на співбесіди щоб зрозуміти власну цінність на ринку.

PERSONALITY: Спокійні, комунікабельні, легко йдуть на контакт з іншими та відкриті до нових знань та досвіду. Не такі довірливі як початківці, відповідно, коли щось в компанії їм не підходить з різних причин - відкриті до змін.

MOTIVATION: Мотивує цих кандидатів, як правило, бажання *“швидкого та потужного росту фінансового та кар’єрного”* (Іван, Developer, працює в компанії 1,5 роки); розвиток в напрямку Salesforce; цікаві завдання; професійна спільнота колег, *“де всі один одного знають і в в яких можна навчитись та перейняти досвід”* (Іван, Developer, працює в компанії 1,5 роки).

SKILLS: Технічні навички та софт скілс - добре розвинені. Розуміє перспективність напрямку та знає в якому напрямку потрібно рухатись. Починає спілкуватись з клієнтами, добре працює з колегами, можливо стає на шлях бути ментором для когось.

CHANNELS: LinkedIn, особисті контакти з рекрутерами. Не особливо зацікавлені в пошуку роботи, коли для цього немає причин.

FRUSTRATIONS: Страх міняти компанію через те, що у поточній в них є побудовані класні взаємовідносини з менеджментом та колективом. Менеджмент розуміє його "перспективність". В новій компанії все потрібно буде будувати з нуля - проте може бути ще краще (але гарантії цьому немає). Часто вірить/довіряє залякуванням від поточного менеджменту чому не варто міняти роботу.

CONTENT & RESOURCES: Довіряють інформації від друзів-розробників, локальні Salesforce спільноти (авторитетні колеги колишні та теперішні).

INFLUENCERS: На рішення про роботу впливають: менеджери в поточній компанії (контроффер); близьке оточення (друзі, хлопець/дівчина); хтось з

професійного оточення, колег, з ким є близькі стосунки та з ким відчуває підтримку та авторитетність.

3.5. Опис персони №5. Світчери з досвідом роботи в інших технологіях (Java, C#, etc.), які би хотіли перейти на Salesforce

BIO: Розробник/-ця з достатнім досвідом роботи в інших технологіях (5+ років). Любить програмувати, розуміє базові принципи, тому не прив'язується до конкретної мови чи технології. Вік: після 25 років. Працює на великій корпорації або на фрілансі, займається дотичними до Salesforce технологіями (Java, C# і т.д.).

GOALS: Стало нудно на поточній роботі чи з поточною технологією. Не дуже бачить та розуміє куди рости далі і хочеться робити щось таке що матиме реальний вплив на бізнес. Може цікавитись технологією Salesforce, але ще потрібно в цьому переконати. Готовий активно вчитись і заклиблюватись в Salesforce, якщо це дійсно цікаво.

JOB SEARCH BEHAVIOR: Пасивний пошук роботи, як правило через LinkedIn. З пропозиціями по Salesforce конкурують пропозиції по його поточній технології (які нічим не гірші, а навіть навпаки).

PERSONALITY: Прагне змін, активний, готовий вчитись та дізнаватись щось нове. Комунікабельний, розуміє як працює бізнес та компанії, тому час на онбординг теоретично може зменшитись.

MOTIVATION: Мотивує, як правило, бажання до змін; розвиток в новому напрямку; цікавість, інтерес до технології та компанії.

SKILLS: Технічні навички - розуміє та знає базу програмування, тому не проблема вивчити якусь нову мову. Софт скілс - добре розвинені, добре комінкує з клієнтами та командою.

CHANNELS: Пасивний пошук роботи - LinkedIn, особисті контакти з рекрутерами, напряму на співбесідах.

FRUSTRATIONS: Сумнів або страх в правильності рішення переходу на іншу технологію. Також, страх чи вдасться повністю досягнути її, чи виправдає це їх очікування і тд.

CONTENT & RESOURCES: Довіряють інформації від: друзів які мають стосунок до Salesforce; сайт, вакансії компанії; рекрутери, менеджери компанії.

INFLUENCERS: На рішення про роботу впливають: вони самі; менеджери поточної компанії; менеджери майбутньої компанії, люди з якими можливо буде безпосередньо працювати в майбутньому; друзі які мають стосунок до Salesforce (якщо такі є); партнери (хлопець/дівчина/чоловік-дружина).

3.6. Опис персони №6. Salesforce Developer рівня Middle-Senior+, який працює в компанії конкурента

BIO: Кандидат з достатнім досвідом роботи в Salesforce (3+ роки досвіду). Вік: після 25 років. Живе на власній або орендованій квартирі, скоріш за все вже має сім'ю та мінімум 1 дитину.

GOALS: Визначити момент коли даний кандидат дійсно хоче міняти роботу - завдання з зірочкою для компаній та рекрутерів. Може залежати як від особистих факторів, так і професійних (нудно, хочеться цікавих проектів або навпаки спокою

і т.д.). Не так легко схантити та переконати перейти, на це йде 1 рік та більше. На контакт з більшістю рекрутерів місцевих компаній.

JOB SEARCH BEHAVIOR: Цей кандидат не шукає роботу - робота шукає його. Час від часу відповідає в LinkedIn або в скайпі. Не ходить по співбесідах, хіба дійсно зацікавила компанія або пора подивитись яка його цінність на ринку. Має оффери від всіх локальних компаній, але не приймає їх.

PERSONALITY: Впевнений в собі, розуміє власну цінність на ринку, навіть якщо об'єктивно є нам чим працювати. Спокійний, знає чого хоче (і чого не хоче), не так легко піддається маніпуляціям.

MOTIVATION: Цих кандидатів мотивує - рівень фінансової компенсації; розвиток професійний, ріст до архітекта чи можливість керувати проектом чи напрямком в компанії; проекти, інновації, Salesforce сфокусованість компанії, цінність напрямку і перспективи розвитку напрямку для компанії.

SKILLS: Технічні навички - дуже добре розвинені, може братись за великий проект або менторити інших колег. Цікаві складні комплексні задачі, які дозволять і далі прокачувати технічні знання. Софт скілс - добре розвинені, добре комінкує з клієнтами та командою.

CHANNELS: Ці кандидати не шукають роботу, вона сама їх знаходить. LinkedIn, особисті довготривалі контакти з компаніями та рекрутерами.

FRUSTRATIONS: Буває складно та страшно міняти роботу, оскільки не відомо, який там "порядок", чи будуть його цінувати та поважати так само як на поточному місці.

CONTENT & RESOURCES: Довіряють інформації від: співзасновників компанії, топ менеджменту; авторитетних для них колег; позиціонування компанії

на ринку (активна участь в конференціях, мітапах, визнання від Salesforce); події, нетворкінг.

INFLUENCERS: На рішення про роботу найчастіше впливають: партнери (хлопець/дівчина/чоловік-дружина); менеджери поточної компанії; менеджери майбутньої компанії, люди з якими можливо буде безпосередньо працювати в майбутньому; колеги, які є для них авторитетом та з якими є партнерські стосунки.

3.7. Опис персони №7. Початківець в ІТ сфері (орієнтовно Junior рівня), який готовий переїхати до Львова

БІО: Початківець в ІТ сфері, вивчає front-end або back-end технології, проте має інтерес до розвитку і в напрямку Salesforce. Вік 24+ роки. Локально знаходиться не в місті Львові, а в інших містах України (беремо до уваги ситуацію ще до війни росії з Україною). Має технічну освіту, можливо ще навчається на останніх курсах, також має закінчені курси в ІТ, можливо попередній досвід в сфері, але не особливо великий.

GOALS: Знайти компанію, яка підходить по цінностях, *“де працюють такі люди, з якими комфортно та легко працювати, де ти розумієш, що “свій”*” (Андрій, Salesforce Developer, працює в компанії майже 2 роки), та яка дозволить досягти робочих та професійних цілей (ріст професійний, ріст компенсації, колектив і т.д.). Заради цього готові розглядати варіанти в їх місті та за межами. Метою є знайти роботу в ІТ, в компанії, яка погодиться взяти без досвіду роботи.

JOB SEARCH BEHAVIOR: Якщо вони знаходяться в активному пошуку роботи, то шукають через сайт, основні соцмережі компанії, Djinni і т.д. Також, може бути помічною система рекомендацій та пошуку роботи від курсів, які вони

завершували або ж власна мережа контактів в LinkedIn. Активно слідкує за дайджестами; заходить на вебсайти компаній, за якими слідкує та де хоче працювати; підписаний на розсилки. Основний мотив щодо переїзду в інше місто - *“варто спробувати, оскільки мене і так нічого не тримає, а в разі невдачі завжди можна буде повернутись в своє місто без особливих проблем”* (Андрій, Salesforce Developer, працює в компанії майже 2 роки).

PERSONALITY: Легкі на підйом, активні, комунікабельні, готові до нового досвіду та відчуттів. Хочуть реалізувати себе в максимально близькому їм по духу середовищі, з правильними людьми поруч - заради цього і відкриті до переїзду в інше місто та навіть до переходу на іншу технологію.

MOTIVATION: Мотивують компанії, де можна буде реалізувати себе та свій потенціал, ті компанії, де немає бюрократії, робоче середовище, де всі дружні та комфортно, немає рамок та надмірного контролю. В майбутньому цікавить варіант ділитись своїми знаннями з колегами, які починають свою кар'єру.

SKILLS: Технічні знання розвинені, є базові технічні та базові теоретичні та практичні в Salesforce. Досвіду не багато. Софт скілс - потрібно ще розвивати практичним досвідом співпраці з командою, колегами і т.д. Навички базові, бувають помилки в спілкуванні і т.д., але вони над ними працюють.

CHANNELS: Для активного пошуку - сайт компанії, кар'єрний портал, job сайти, соцмережі, LinkedIn, Djinni. Якщо не готові міняти роботу - як правило, не відписують взагалі ніде, проте під час активного пошуку дуже активно включені в процес (інтерв'ю, тестові завдання, технічні співбесіди і т.д.).

FRUSTRATIONS: Бояться що у них немає практичного досвіду роботи на проектах; все нове - невідоме і тому лякає. Також, фруструє момент переїзду в

нове місто, побут у новому місті і тимчасова відсутність соціальних зв'язків (проте, все ж це менш страшно для них).

CONTENT & RESOURCES: Довіряють інформації від представників компанії, з якими познайомились на співбесіді; нетворкінг, локальна Salesforce спільнота; колишні викладачі та одногрупники з курсів; сайти та соц.мережі компанії, описи вакансій (формальні та неформальні зі слів рекрутерів).

INFLUENCERS: Вплив на їх рішення в першу чергу мають вони самі ж, також довіряють інформації від тих людей, яким довіряють особисто + IT амбасадори та викладачі IT курсів типу LITS, Mate Academy і т.д.

3.8. Висновки третього розділу

В даному розділі нами було описано ключових 7 персон, які, як правило, зустрічаються як працівники компанії. Цікавим є той факт, що більшість з них (всі, крім персон №5 та №6) є спеціалістами з мінімальним або ж початковим досвідом в IT - даних персон можна виділити як важливий сегмент в подальшому розвитку бізнесу, зважаючи на цілі компанії та ситуацію на ринку. Саме на них будуть спрямовані подальші комунікаційні меседжі компанії, а також актиності (курси, стажування, співпраця з університетами і т.д.). Відповідно, ми обрали для подальшого кількісного та якісного дослідження “ядро” образу молодих фахівців, а саме студентів технічних ЗВО. Також, якщо згадувати попередньо сформульовані нами гіпотези, то маємо наступну картину:

Гіпотеза 1: якісний контент та "імідж" компанії в інтернеті відіграє ключову роль при виборі роботодавця - як ми бачимо з розмов з респондентами (а саме Персони №1, 2, 3, 4 та 7), **гіпотеза не підтвердилась**, образ в мережі та соцмережі

важливі, проте вони не є ключовими при виборі роботодавця. Це скоріш є додатковим способом сформулювати враження про компанію перед “живою” взаємодією та або підтвердити його, або спростувати. Ключовими все таки є реальний досвід взаємодії з компанією та спілкування з її представниками.

Гіпотеза 2: для молодого, недосвідченого кандидата важливий досвідчений експерт з боку компанії, рольова модель, яка надаватиме підтримку - можемо підкреслити, що дана **гіпотеза підтвердилась**, адже молоді фахівці (Персони №1, 2, та 7) зазначають, що для них є дуже важливою підтримка більш досвідченого колеги чи то на курсах, чи то вже повноцінно під час роботи в компанії, колеги, який допоможе в подальшому професійному розвитку. Також, ці кандидати зазначали, що вагомою перевагою компанії Noltic є відкритість комунікації і можливість звернутись до будь-кого з колег з проханням допомоги.

Гіпотеза 3: раціонально всі компанії однакові, на вибір впливають емоційні меседжі та відчуття кандидата в процесі відбору - дана **гіпотеза підтвердилась**, майже всі з опитаних респондентів (Персони №1, 2, 3, 4, 7) зазначили те, що всі компанії дуже схожі між собою, особливо соцпакетом чи наявними проектами, проте, коли в тебе є досвід взаємодії з компанією зсередини (співбесіда, курси, день відкритих дверей, відгуки від знайомих і т.д.), це дозволяє сформулювати емоційний відгук щодо компанії, які кандидати сприймають як істинний.

Гіпотеза 4: чим швидше компанія надає зворотній зв'язок на курси або про прийом на роботу, тим краще - щодо даної гіпотези, то **вона не підтвердилась**, адже як зазначали респонденти, які мали досвід навчання на курсах (і в компанії Noltic, і на ринку загалом), ключовим в курсах є якісний контент та підтримка ментора. Швидкість надання зворотного зв'язку є другорядною, адже коли кандидати бачать цінність курсу для себе, то готові і зачекати.

РОЗДІЛ 4

ОПИС ДОСЛІДЖЕННЯ ІТ РИНКУ ЛЬВОВА СЕРЕД СТУДЕНТІВ

Як ми зазначали раніше, великою частиною фахівців, з якими співпрацює компанія Noltic є спеціалісти без досвід роботи, відповідно ми вирішили детальніше дослідити саме студентську ІТ спільноту Львова. Для цього ми вирішили провести кількісне дослідження (опитування серед респондентів) та якісне дослідження (глибинні інтерв'ю з респондентами, які попередньо заповнювали опитування). Також, в рамках даного дослідження ми виділили наступні гіпотези, які далі плануємо підтвердити або спростувати, відповідно, за результатами кількісних та якісних досліджень ми зможемо подивитись наскільки правдивими є наші гіпотези:

- **Гіпотеза 1:** додаткові бенефіти компанії (медичне страхування, покриття спортзалу, техінка, комфорт офісу і т.д.) не сприймаються студентами як додаткова перевага при виборі роботодавця.
- **Гіпотеза 2:** соцмережі є ключовим джерелом, звідки студенти дізнаються інформацію про нові технології, курси, вакансії та компанії, які є на ринку.
- **Гіпотеза 3:** студенти не звертають уваги щодо позиції компанії щодо війни та підтримки Україні.

4.1. Опис та результати кількісного дослідження (опитування) серед студентів

Для даного дослідження ми використовували опитник в форматі Google Forms (приклад опитувальника представлено в Додатку М). Логічно ми розподілили анкету на 3 логічні блоки: досвід навчання та сприйняття ІТ курсів

(питання 3-7), досвід найму в компанію (питання 8-12) та особливості поведінки при виборі подальшої технології для роботи (питання 13-16).

В нашому дослідженні, яке проводилося протягом квітня 2022 року всього взяло участь 318 респондентів. 50% з них є студентами 1-2 курсу (159 респондентів), 40,9% зараз навчаються на 3-4 курсі (130 респондентів), 7,9% зараз навчаються на магістратурі 5-6 курс (25 респондентів) і лише 1,3% респондентів (4 особи) зазначили, що закінчили магістратуру 1-2 роки тому. Якщо аналізувати ЗВО в якому навчаються або навчались респонденти, то бачимо наступну картину: 47,2% (150 респондентів) студенти НУ “Львівська Політехніка”; 39% (124 респонденти) - ЛНУ імені Івана Франка; 13,8% (44 респонденти) студенти УКУ. Ми брали за основу саме ці університети, оскільки саме в них навчається найбільша кількість студентів ІТ спеціальностей, що пропорційно відповідає кількості респондентів нашого опитування (до прикладу, в НУ “ЛП” найбільша кількість ІТ студентів у Львові, в УКУ - найменша).

Блок 1 (Досвід навчання та сприйняття ІТ курсів): щодо досвіду навчання на ІТ курсах ми бачимо, що більшість респондентів зазначили, що навчались на курсах (63,5%, 202 респонденти). Детальну розбивку по даному питанню представляємо на рис. 4.1.

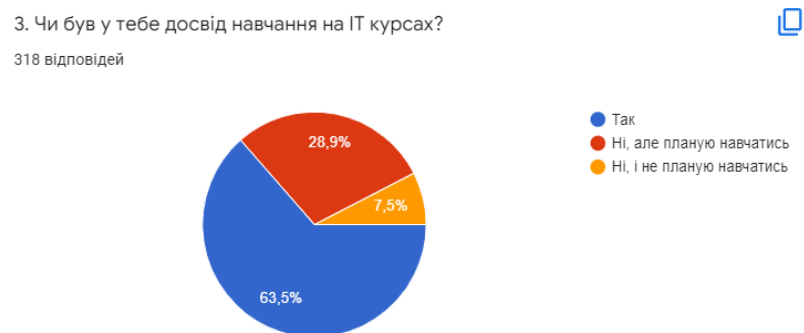


Рис. 4.1. Відповіді респондентів на запитання №3

На питання, які курси викликають довіру, також більшість респондентів зазначили, що це курси від ІТ компаній (84% осіб) і курси від навчальних платформ з гарантією працевлаштування (40,9%). Цікаво є те, що 1,5% респондентів зазнали, що не довіряють ніяким курсам.

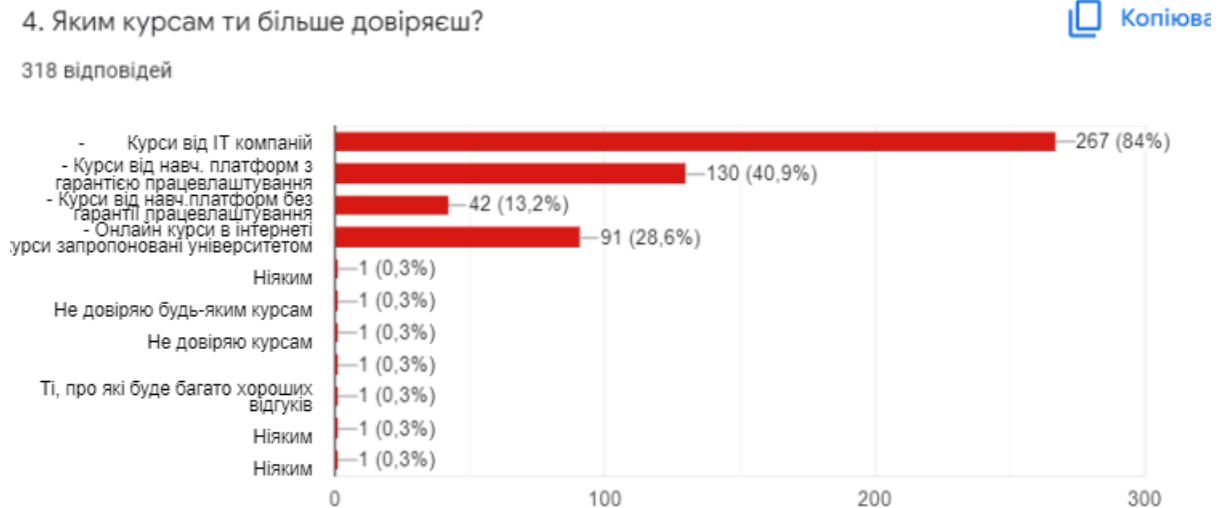


Рис. 4.2. Відповіді респондентів на запитання №4

Серед тих критеріїв, які важливі студентам при виборі курсів найбільш популярними є:

- гнучкий графік навчання (79,2%);
- наявність швидкого зворотнього зв'язку (74,8%);
- підтримка ментора (70,1%);
- компанія/школа не співпрацюють з росією (81,4%); позиція топ менеджменту щодо війни в Україні (73,5%); підтримка компанією армії та благодійних організацій (66%).

Останні 3 пункти були додані з початку війни, але як ми бачимо вони є надзвичайно важливі для поточних або потенційних учасників курсів. Також, студенти додавали, що найбільш важливими для них є якість контенту та

матеріалів курсів (20+ унікальних відповідей), а саме актуальність інформації, “без води”, наявність практичних занять і т.д. Важливими також є відповіді з категорій формату навчання, наявність відгуків, компетентність організаторів та лекторів. Серед того, що не є важливим при виборі курсів виділяють відсутність оплати за курс (117 респондентів) та гарантія працевлаштування (105 респондентів).

Найбільш популярними брендами серед ІТ курсів є курси від великих ІТ компаній (наприклад, курси від EPAM, SoftServe Academy, GlobalLogic BaseCamp і т.д.) (40+ унікальних відповідей), локальні курси (Logos, ІТЕА, ІТ Step і т.д.) (20+ унікальних відповідей).

Блок 2 (Досвід найму в компанії): як ми бачимо на рис. 4.3, більшість респондентів, а саме 62,3% зазначають, що ніколи не мали досвіду роботи в ІТ компанії (71,7% з них - це студенти 1-2 курсів). Проте, також 37,7% зазначають, що вже мали досвід роботи (65% з них це студенти 3-4 курсу, 17,5% - 5-6 курс, і також 14,2% - це студенти 1-2 курсу).

8. Чи є в тебе досвід роботи в ІТ компанії?

318 відповідей

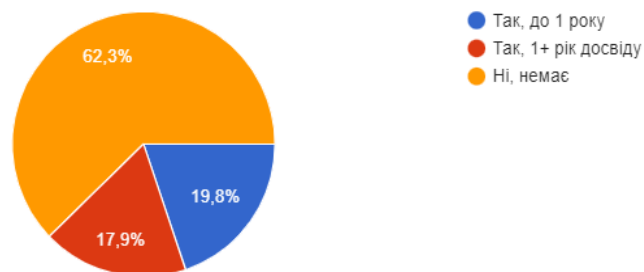


Рис. 4.3. Відповіді респондентів на запитання №8

Для студентів найпопулярнішими критеріями при виборі роботодавця є (питання №9. Що для тебе важливо при виборі ІТ компанії?):

- адекватний менеджмент (91,19%);
- заробітна плата (87,7%);
- команда (82,3%);
- цікавий проєкт та робочі задачі (80,5%);
- позиція топ-менеджменту щодо війни в Україні (81,4%); відсутність в компанії російських клієнтів (83%);
- є змога використовувати сучасні інструменти і технології (77,9%);
- можливість швидко будувати кар'єру (77,3%).

Натомість серед того, що є не важливим виділяють (питання №9. Що для тебе важливо при виборі ІТ компанії?): покриття спортивних активностей, абонемент в спортзал (51,8%); медичне страхування (41,19%); техніка (38,36%).

Також, ми запитали респондентів які ІТ компанії їм є відомі на ринку (запропонувавши вибір з 10-ти компаній різного масштабу). Детальні відповіді представлені на рис. 4.4 і тут ми бачимо, що найвідомішими серед студентів є великі ІТ-компанії (SoftServe, EPAM, GlobalLogic), натомість компанія з якою ми співпрацюємо - Noltic є скоріш невідома серед студентів, ніж відома (280 респондентів зазначили, що ніколи не чули про цю компанію, лише 34 зазначили, що знають і 4 особи працюють в цій компанії). Даний показник можна використовувати в подальшому для виміру ефективності маркетингових активностей при співпраці з університетами та студентами.

Серед популярних джерел, звідки студенти беруть інформацію щодо вакансій та курсів (деталі зображено на рис.4.5) в топ-5 входять Telegram (70,8%), від друзів та знайомих (61,3%), LinkedIn (48,7%), Dou.ua (48,1%) та сайт компанії (38,1%). Натомість, найменш популярним каналом є Facebook (8,5%).

11. Які з цих компаній ти знаєш на ринку Львова?

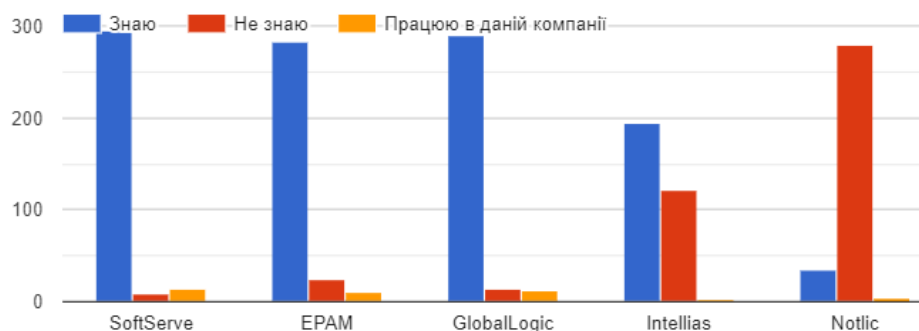


Рис. 4.4. Відповіді респондентів на запитання №11

12. Обери топ-5 джерел звідки ти дізнаєшся про актуальні на ринку вакансії та курси?

[Копіювати](#)

318 відповідей

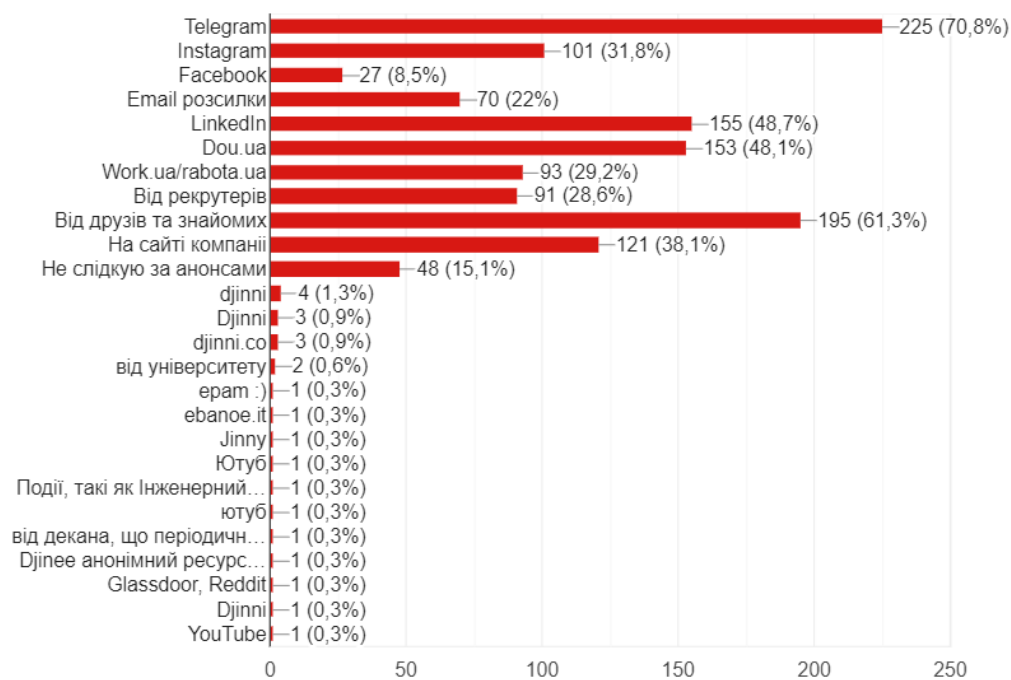


Рис. 4.5. Відповіді респондентів на запитання №12

Блок 3 (Особливості поведінки при виборі подальшої технології для роботи): як ми бачимо на рис.4.6, більшість респондентів, а саме 53,5% вже

визначились з вибором технології, натомість 35,6% знаходяться в роздумах та 11% ще не визначились. Ті студенти, які ще не визначились з технологією - це, як правило, студенти 1-2 курсу (64,9% респондентів) та 3-4 (29,7%). Натомість вже фінально визначились студенти 3-4 курсу (50,3% респондентів), 1-2 курсів (37,3%) та 5-6 курсів (10,7% респондентів).

13. Чи визначився/визначилась ти з технологією, з якою працюватимеш в подальшому?

317 відповідей

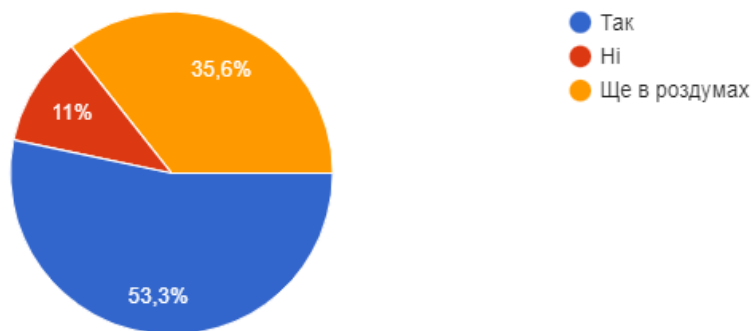


Рис. 4.6. Відповіді респондентів на запитання №13

Найпопулярнішими каналами звідки студенти дізнаються про нові технології є інтернет (92,1%), через друзів та знайомих (54,7%) та через блогерів та інфлуенсерів (54,8%). Найменш популярним, проте все ще з великою кількістю відповідей, є канал гостьових лекцій в університеті від ІТ компаній (25,15%).

Як ми бачимо на рис.4.7, до вибору певної технології найбільше студентів драйвлять власна цікавість та інтерес до технології (84,9%), перспективність технології на ринку (66,9%) та висока заробітна плата (55%). Натомість, найменш мотивуючими для наших респондентів є настанови батьків (1,25%), розповіді викладачів (1,88%) та розповіді друзів (9,11%). Дану інформацію можна

використовувати в подальшому для розуміння того, на чому саме потрібно робити акцент, щоб змотивувати студентів обирати Salesforce технологію.



Рис. 4.7. Відповіді респондентів на запитання №15

Останнім, проте не менш важливим, ми вирішили дізнатись наскільки популярними є різні мови програмування та технології серед студентів. Найбільше працюють з Python (31,4%), JS (21,6%) та C++ (21,38%). Також, популярними (на рівні “Лише чув/-ла” та “Чув/-ла та пробував/-ла”) є C++, Java, Kotlin, Swift, PHP. На жаль, найменш відомою для студентів залишається мова програмування Salesforce: 39,6% респондентів зазначили, що ніколи не чули про цю мову, 50% - лише чули, 2,5% респондентів зазначили, що чули та пробували і лише 2,2% працюють з даною технологією. Даний показник є достатньо низький, проте, ми можемо використати його як “відправну точку” з інформування студентів та

знайомства їх з Salesforce, проте, це є завданням не лише однієї компанії, але і всього ринку загалом задля подальшого його росту в майбутньому.

4.2. Опис та результати якісного дослідження серед студентів

Для того, щоб більш детально доопрацювати наші гіпотези та зробити належні управлінські висновки, ми провели якісні дослідження, а саме серію глибинних інтерв'ю з респондентами, які попередньо заповнювали опитник та готові були до розмови.

В глибинних інтерв'ю прийняли участь 8 учасників, всі з них студенти бакалаврських програм (1-4 курс), 50% з них студенти НУ “ЛП”, 25% - УКУ та 25% - ЛНУ імені І.Франка. Детальний опис питань, які використовувались в процесі глибинних інтерв'ю представлені в Додатку Н. Серед респондентів 6 з 8-ми респондентів вже мають комерційний досвід роботи в ІТ (повноцінне працевлаштування), а також 7 з 8-ми респондентів мали досвід навчання на спеціалізованих курсах.

Більшість респондентів, а саме 5 з 7-ми тих які навчались на курсах, наголошують на тому, що лише курси від ІТ компаній мають сенс та “право на життя”, найчастіше через те, що в процесі пошуку роботи учасники інтерв'ю розглядали варіант лише отримати роботу після завершення курсів. На особливу довіру респондентів до ІТ курсів від компаній впливають наступні причини:

- наявність прикладного досвіду (*“Онлайн курси або ж курси без викладачів практиків - це вода, теорія, яку ти навіть не розумієш куди потім застосувати”*) (Ксенія, студентка НУ “ЛП”);

- можливість працевлаштування в компанії одразу після завершення курсів (*“Я шукав курси від ІТ компанії з чіткою рекомендацією від знайомих - якщо ти себе добре проявиш, тебе візьмуть ще до завершення навчання”*) (Роман, студент НУ “ЛП”);
- авторитетність “навчальної установи” (*“Навіть якщо не вдасться потрапити на роботу в компанію, навчання на курсах можна записати в CV і тебе з цим досвідом погодяться взяти в іншу компанію”*) (Денис, студент НУ “ЛП”);
- безкоштовна можливість спробувати мову на практиці (*“Курси від компаній - прикладні та, як правило, безкоштовні, а це дуже класна можливість дізнатись а чи це дійсно твоє”*) (Ксенія, студентка НУ “ЛП”);

Також, всі респонденти в різний час вже мали досвід пошуку роботи в ІТ сфері. Окрім позитивних результатів (наприклад, job offer), в процесі відбору всі стикались з негативними переживаннями та страхами. Серед основних страхів та “болей” при відборі на роботу респонденти виділяли:

- невпевненість щодо власної експертизи та досвіду, відповідно небажання відвідувати співбесіди (*“Всюди потрібен лише комерційний досвід і специфічні вимоги до яких я, як я думаю, не дотягую”*) (Роман, студент НУ “ЛП”) або *“Я бачу як складно мої знайомі шукають відбір, думаю я б точно не пройшла на junior вакансію”* (Марічка, студентка ЛНУ імені І.Франка);
- неможливість знайти роботу в дуже нішевій технології (*“От мені подобається Data Science, але вакансій, особливо рівня trainee-junior дуже мало, а конкуренція висока”*) (Марічка, студентка ЛНУ імені І.Франка);
- сумніви щодо експертності компанії та перспектив власного росту (кар’єрного та зарплатного) (*“В поточній компанії мені подобається, але*

наступне підняття зарплати я планую вже в іншій компанії, адже зараз я не маю гарантій, що мені дадуть можливості рости так швидко як я хочу” (Роман, студент НУ “ЛП”) та *“Ментор з курсів казав, що краще звертати увагу на великі компанії, там добре пропрацьований процес підвищення, є плани розвитку, політики і загалом гарантії твого росту”* (Денис, студент НУ “ЛП”);

- страх почати саме в програмуванні, краще обрати щось наближене до цього (*“Я зараз працюю як Customer Support, вирішила що для старту мені підходить, а коли освоюсь та зрозумію специфіку, переведусь у відділ програмування”* (Софія, студентка ЛНУ імені І.Франка);
- як саме війна вплине на кар’єру і пошук роботи (*“Зараз в Україні війна і взагалі не відомо чого очікувати, з чого починати та як війна вплине на компанії”* (Марічка, студентка ЛНУ імені І.Франка).

Якщо згадувати про критерії серед яких студенти обирають собі подальше місце праці, то серед респондентів часто зустрічається думка, що як таких критеріїв немає - більшість подаються на всі вакансії, які є доступні на даний момент і надають перевагу тій компанії, яка готова перша розпочати з ними співпрацю. Натомість, вже до наступного місця праці у кандидатів є набагато більше вимог, зарплатних в першу чергу (також, ще згадують швидкий кар’єрний та професійний розвиток, соцпакет, використання сучасних технологій і т.д.). Серед позитивних ціннісних переваг компанії, в якій вони зараз працюють, або в якій би хотіли працювати, респонденти виділяють:

- дружній колектив, готовність колег допомогти, наявність знайомих;
- затишний та зручний офіс;
- гнучкий графік та робота онлайн;

- наявність ментора та плану розвитку;
- наявність гарантій росту всередині компанії (кар'єрних та зарплатних);
- ставлення керівництва компанії до працівників;
- наявність курсів англійської.

Також, ми визначили список найавторитетніших каналів, звідки респонденти беруть інформацію про вакансії та курси:

- рекомендації та досвід друзів, знайомих і одногрупників (однолітки або ж старші) - виділили 6 з 8-ми респондентів;
- зустрічі в університеті - виділили 3 з 8-ми респондентів;
- розсилки на пошту або Telegram канали, які ведуться кафедрою/факультетом - виділили 6 з 8-ми респондентів;
- сайти з пошуку роботи, кар'єрні відділи відомих компаній - виділили 4 з 8-ми респондентів.

Останній, проте не менш важливий елемент розмови - це було опитування щодо подальших цілей респондентів в професійному плані на найближчі півроку-рік. Цікавим інсайтом було те, що більшість з них (5 з 8-ми) згадували, що хочуть покращити свої технічні знання, проте щодо плану що саме потрібно покращити вони наголошували, що точно не знають, орієнтовний план вони склали самостійно без консультації чи поради від технічного експерта.

4.3. Висновки четвертого розділу

Отож, на основі пророблених кількісних та якісних досліджень нам вдалось краще дослідити корінну цільову аудиторію з якою ми працюємо, а саме студентів. Цю всю інформацію можна використати для формулювання рекомендацій та

управлінських висновків. Стосовно раніше сформульованих нами гіпотез, то маємо наступну картину:

Гіпотеза №1 - підтвердилась частково (“Додаткові бенефіти компанії (медичне страхування, покриття спортзалу, техінка, комфорт офісу і т.д.) не сприймаються студентами як додаткова перевага при виборі роботодавця”). За результатами і анкетування, і глибинних інтерв’ю ми бачимо, що дані критерії є важливі, проте не визначальні при виборі роботодавця. Назагал, “поведінка споживача”, а саме студента при пошуку роботи є складна та залежить не лише від внутрішніх вимог, але і від зовнішніх чинників (наявність вакансій на поточний момент, вимоги та умови роботодавців, завантаженість в університеті та можливість поєднувати з роботою і т.д.).

Гіпотеза №2 - підтвердилась (“Соцмережі є ключовим джерелом, звідки студенти дізнаються інформацію про нові технології, курси, вакансії та компанії, які є на ринку”). Це є дійсно так, адже найпопулярнішою соцмережею звідки студенти дізнаються таку інформацію є Telegram. Проте, дякуючи глибинним інтерв’ю ми дізнались що це зазвичай не Telegram сторінки компаній, а локальні студентські Telegram канали, які ведуться кафедрою, факультетом і тд. Варто, також, не забувати про важливий елемент соціального капіталу - на другому за популярністю місці джерелом є рекомендації від друзів та знайомих, це продемонстрували нам результати і анкетування, і глибинних інтерв’ю.

Гіпотеза №3 - повністю не підтвердилась (“Студенти не звертають уваги щодо позиції компанії щодо війни та підтримки Україні”). Як бачимо за результатами опитника, для більше 80-ти % респондентів є важливими підтримка компанією ЗСУ у війні з росією, підтримка волонтерських ініціатив та позиція щодо росії та бізнесу на території цієї терористичної організації.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результатом даної дипломної роботи з нашого боку є створення рекомендацій, які зможуть допомогти компанії Notlic в кращому позиціонуванні свого бренду на ринку IT-роботодавців, відповідно покращити власну впізнаваність та залучити якомога більшу кількість спеціалістів до співпраці з компанією. Більш дослідницький елемент даної роботи спричинений, власне, особливістю роботи та функціонування IT ринку в період воєнного стану - на даний момент в компанії немає бачення щодо можливостей найму trainee-junior спеціалістів, відповідно, ми вирішили сконцентруватись на дослідницькій частині роботи, рекомендації та інсайти з якої можна буде імплементувати в стратегію розвитку бренду роботодавця компанії, як тільки це буде знову актуально для бізнесу. Також, варто наголосити, що частково дані рекомендації підійдуть не тільки для компанії Noltic, але можуть бути використані для компаній схожого масштабу та впізнаваності, які би хотіли покращити власне позиціонування серед студентів (виокремлюючи з рекомендацій специфіку ринку Salesforce та особливостей безпосередньо компанії Noltic).

Провівши дослідження Candidate Personas в компанії Notlic, ми бачимо, що більшість кандидатів, з якими працює компанія є кандидатами без комерційного досвіду роботи в IT. В більшій мірі це пов'язано з нішевістю технології Salesforce та порівняно невелику кількість досвідчених кандидатів на ринку станом на зараз, робота з якими потребує комплексних, персоналізованих під кожного кандидата зусиль з боку рекрутинг-команди та менеджменту. Відповідно, в даному проєкті ми вирішили сконцентруватись на кандидатах без досвіду роботи, а саме студентах.

Виокремивши особливості цільових аудиторій, провівши відповідні кількісні та якісні дослідження, а також аналіз конкурентів, ми сформували **таблицю EVP компанії Notlic з вказаними очікуваннями та перевагами компанії.**

Таблиця 5.1

Формування EVP компанії Notlic. Рівень очікувань та переваг

Елементи EVP	Рівень базових очікувань (Must have)	Рівень очікуваних переваг (Must be)	Рівень унікальних переваг Notlic (Wow)
1. Робота	<ul style="list-style-type: none"> - Складні та комплексні проекти; - Наявність портфоліо проектів; - Новітні технології; - Можливість верт. та горизонт. росту всередині компанії; - Гнучкий графік, в офісі або віддалено; 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість розвиватись як ментор та тренер в академії; - Внутрішні технічні та soft-skills навчання (зовнішні та внутрішні), з можливістю перенавчання, techtalks, підтримка здачі сертифікацій; - Розвиток професійних спільнот; - Наявність плану розвитку та адаптації працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість працювати з власними продуктами.
2. Команда	<ul style="list-style-type: none"> - Дружня та весела атмосфера; - Досвідчена команда. 	<ul style="list-style-type: none"> - Клієнти всесвітньо відомі бренди та компанії з США та Європи; - Міжнародні офіси; - міжнародні офіси та команда; - % Senior та Middle 	<ul style="list-style-type: none"> - Власні спільноти розробників (зовнішні та внутрішні)* <p><i>*межує на грані Must be & Wow</i></p>

		<p>спеціалістів; - Відкритий стиль менеджменту.</p>	
<p>3. Організація (компанія)</p>	<p>- Дружня до людей HR політика; - Наявність фокусних галузей компанії;</p>	<p>- Відкрита комунікація; - Демократична культура управління, культура довіри та прозорості; - Управління локальними професійними спільнотами; - Наявність винагород професійних та в employer brand; - Розвиток CSR напрямку.</p>	<p>- Відкритість менеджменту* <i>*межує на грані Must be & Wow</i></p>
<p>4. Система винагород</p>	<p>- Конкурентна ЗП з регулярними переглядами; - Оплачувані відпустки лікарняні відраджень; - Затишний офіс;</p>	<p>- MacBook як робочий інструмент; - Допомога у переїзді; - Покриття здачі сертифікацій; - Корпоративні вечірки та тимбилдинги; - Безкоштовні курси англійської; - Покриття вартості професійних подій (курси, конференції); - Подарунки для працівників та сімей; - Футбольна команда; - Корпоративна</p>	<p>- Тимбилдинги за кордоном в форматі міні-відпустки* <i>*межує на грані Must be & Wow</i></p>

		бібліотека; - Допомога у веденні ФОП, покриття податків, бухгалтерська та юридична підтримка; - Безкоштовні обіди; - Покриття занять спортом; - Покриття витрат на медичні та спортивні послуги; - Бонуси від клієнтів; - Реферальна програма.	
--	--	---	--

Як ми бачимо, елементів, які є Wow є достатньо мало, це в більшості пов'язано з активністю розвитку ІТ сфери, проте все ж компанія добре виділяється на фоні конкурентів. Також, згідно з інформацією поданою в Табл. 2.1, є ціннісні переваги, які по факту існують, проте компанія їх не демонструє на ринку належним чином. Тому, ми б радили компанії Noltic зробити додатковий акцент на висвітлення наступних власних переваг: внутрішні та зовнішні тренінги для працівників, з можливістю перенавчання, вивчення англійської, участі в конференціях, здачі сертифікацій, менторства і т.д.; підтримка технічного і кар'єрного розвитку; можливість працювати з власними продуктами; наявність плану розвитку та адаптації працівників; кількість реалізованих проєктів з їх специфікою; власні спільноти розробників (зовнішні та внутрішні); розбивка працівників за рівень Senior-ності у % співвідношенні; наявність винагород професійних та в employer brand (e.g. Registered Salesforce Consulting Partner); розвиток CSR напрямку (освіта); наявність фокусних галузей компанії; подарунки

для працівників та сімей, корпоративні знижки; відкритість менеджменту; допомога у веденні ФОП, покриття податків, бухгалтерська підтримка; страхування; реферальна програма. **Ключові комунікаційні повідомлення** для студентів, які варто виділяти компанії Noltic ми зобразили в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Комунікаційна стратегія розвитку бренду роботодавця для компанії Noltic

Цільова аудиторія	Ціль комунікації	Ключове повідомлення	Основні канали
<p>- Студенти 1-4 курс. - Випускники ЗВО ІТ спеціальностей.</p>	<p>1. Показати кандидату, що він не один, а є підтримка з боку компанії. 2. Розповісти про можливості професійного і кар'єрного росту в маленькій ІТ компанії (Перегляд ЗП і позиції, кар'єрні шляхи, менторська підтримка і тд).</p>	<p>“Розпочни свою кар'єру з Noltic” (“Start your career with Noltic” або “Boost your career with Noltic”).</p>	<p>- Соцмережі (LinkedIn, Instagram, Facebook). - Інтерв'ю працівників (в т.ч. відеоконтент). - Дні відкритих дверей компанії, участь компанії в студ. подіях. - Відкриті лекції, вебінари. - Кар'єрна сторінка на сайті. - Статті на dou.ua.</p>
	<p>1. Показати яскраву, дружню, завжди готову допомогти команду. 2. Підсвітити плюшки компанії, цінні для студентів (ментор, гнучкий</p>	<p>“В Noltic є все для того, щоб робити свою роботу весело”. або “В нас з CEO</p>	<p>- Соцмережі, фото та відеоконтент (LinkedIn, Instagram, Facebook). - Сторінка на сайті “Про нас”. - Статті на dou.ua (аля Доу Ревізор).</p>

	<p>графік роботи, адекватність та відкритість менеджменту, вечірки.</p>	<p>ходять на каву”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Описи вакансій + кар’єрна сторінка. - Профіль компанії на dou.ua. - Секція “Про компанію” під час презентацій компанії.
	<p>1. Показати професійні досягнення компанії та команди. 2. Показати кандидатам новітність технологій, інноваційність продуктів та крутість клієнтів компанії.</p>	<p>“Стань найкращим поруч з найкращими”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Соцмережі, фото та відеоконтент (LinkedIn, Instagram, Facebook). - Сайт (“Про нас” + Кар’єрна сторінка). - Дні відкритих дверей компанії, участь компанії в студ. подіях. - Відкриті лекції, вебінари. - Статті на dou.ua. - Профіль компанії на dou.ua. - Секція “Про компанію” під час презентацій компанії.

Також, невід’ємним елементом поточної стратегії є **промоція мови Salesforce**. Оскільки мова є доволі нішевою та, як ми бачимо з досліджень, є невідомою для молодих фахівців, то важливим завданням для компанії є робота з обізнаністю цільової аудиторії щодо мови та заохочення студентів обирати цю

мову для подальшої роботи. Оптимальним варіантом є лекції або вебінари для студентів 1-2 курсів, які проводитимуть працівники компанії, бажано, які саме розпочали свою кар'єру недавно з секцією питань-відповідей від студентів.

Серед можливих аргументів для студентів чому мова Salesforce є сучасною та актуальною і чому її варто вивчати є:

1) *відносна легкість входу* - мова за синтаксисом є схожа до Java, навіть простіша, тому для тих хто знає основи Java почати працювати з Salesforce є легко;

2) *дуже висока затребуваність Salesforce спеціалістів на ринку* - з кожним роком стрімко росте кількість вакансій, проте якість та кількість кандидатів росте не так швидко, що породжує дуже сильну конкуренцію за таланти;

3) *можливість працювати з великими корпораціями* - оскільки Salesforce доволі дорога в обслуговуванні система, її зазвичай використовують великі корпорації, ентерпрайз бізнеси і т.д., відповідно для тих кому цікаво працювати з великими системними компаніями, Salesforce дає цю можливість;

4) *добре розвинена екосистема навчання, обміну досвідом та спільнот* - Salesforce має власну платформу Trailhead для самонавчання (з технічної та з бізнесової сторони), підготовки до сертифікацій і т.д. Також, в кожному великому місті є активні локальні спільноти, які куруються Salesforce, де можна познайомитись з колегами для обміну досвідом;

5) *робота не тільки з технічною складовою, але і з бізнесовою* - дуже часто робота на платформі Salesforce означає не лише цікаві технічні рішення, але і реалізацію бізнес логіки, яка має на меті оптимізувати витрати бізнесу та збільшити прибуток з допомогою технічних рішень.

Важливим елементом покращення впізнаваності компанії серед студентів, на нашу думку, є **побудова співпраці компанії з локальними університетами** - НУ “Львівська політехніка”, Львівський національний університет імені Івана Франка, УКУ, Лісотехнічний університет.

Така співпраця посилить лояльність до компанії від студентів та працівників університетів (викладачів, завідувачів кафедри і тд) та включає і реалізацію спільних проєктів, і участь в подіях (ярмарки кар’єри, хакатони, дні відкритих дверей і т.д.), і запуск власних лекцій та наявність додаткових джерел, з яких можна поширювати інформацію про можливості компанії. Як ми бачили з кількісних та якісних досліджень, студенти особливу увагу приділяють саме інформації, розповсюдженій від факультету чи кафедри, в плані анонсів, проте рекомендаціям чи порадам від викладачів студенти довіряють менше, особливо якщо ця особа не є авторитетом в їх очах.

Також, однією з рекомендацій з нашого боку є **розширення можливостей реферальної програми**. Як ми бачили під час глибинних інтерв’ю з працівниками та студентами, джерело рекомендацій від знайомих користується неабиякою популярністю, як і всередині компанії, так і на ринку, відповідно варіантом розширення програми рекомендацій є:

- рекомендації на junior спеціалістів, рекомендована сума бонусу \$300 (доступні внутрішні та зовнішні рекомендації);
- рекомендації на учасників академії, які успішно завершать навчання та пропрацюють в компанії мінімум півроку, рекомендована сума бонусу \$300 (доступні внутрішні рекомендації від працівників компанії).

Для **виміру ефективності** даної стратегії, ми пропонуємо наступні критерії:

- 1) впізнаваність компанії серед студентів - ми вже поміряли цей показник в дослідженні, його можна використати як відправну точку;
- 2) впізнаваність технології Salesforce серед студентів - така ж сама ситуація як і з попереднім показником;
- 3) eNPS - компанія ще не міряє даний показник, пропонуємо розпочати;
- 4) збільшення кількості лідів на кожному етапі відбору на курс та вакансії - в компанії вже є попередні дані, як мінімум з 2020 року, які можна використати для порівняння ефективності;
- 5) збільшення % успішного найму через реферальну програму (в т.ч. враховувати employee tenure рекомендованих) - попередні дані вже є.

При реалізації даної стратегії, **прогнозованими витратами є:**

- 1) участь у мін.5 подіях, на базі університетів (ярмарки кар'єри, хакатони, спільні партнерські події IT компаній та університетів) - \$1000 в рік (в середньому 7 тис. грн за подію);
- 2) платне просування курсів або вакансій в Instagram - \$1600 в рік (в середньому \$400 в місяць, планується активних місяців до 4 в рік);
- 3) сувенірна брендвана продукція для участі в подіях - \$4000 в рік (точна кількість та сума залежить від деталей при виробництві, серед сувенірних товарів можна обрати рюкзаки, бананки, брендвані пляшки, павкербенки, еко-сумки, стікерпаки, роздаткові матеріали і т.д.);
- 4) залучення дизайнера (проектна робота) - \$1500 в рік (в середньому \$300-500 за проєкт, залежно від складності, ~3-5 проєктів в рік);
- 5) зйомка відеороликів - \$1500 в рік (~ \$700-800 ролик, до 2 роликів в рік);

б) фотоконтент, оплата роботи фотографа - \$1000 в рік (до \$100 за зйомку, до 10 зйомок в рік).

Проміжним результатом даної роботи є запуск промо навчального курсу від компанії впродовж травня 2022 року. Навчання розпочинається 16 червня 2022 року. З нашого боку компанії було частково передані напрацювання щодо дослідження цільової аудиторії, комунікаційних менеседжів та каналів, які найкраще працюватимуть, проведено консультації щодо налагодження співпраці із ЗВО. На даний момент результатами є 250+ заявок (при орієнтовній кількості 150 заявок за минулі інтеррації курсу), в групу відібрано 60 осіб (при орієнтовній кількості 20-30 студентів за минулі інтеррації курсу). Серед каналів, які працювали найкраще для збору заявок - Telegram канали факультетів, програм та кафедр. Більш інформаційний характер мали лекції з Q&A в університетах - було проведено 10 лекцій, після лекції на курс сумарно зареєструвалися орієнтовно 20 осіб, загально участь в лекціях взяли приблизно 500 осіб. Їх можна вважати не такими ефективними в короткотерміновій перспективі, проте при правильному виборі слухачів, в довгостроковому дана активність матиме свої плоди з точки зору кращої обізнаності і про компанію Noltic, і про технологію Salesforce загалом.

Напрацювання розроблені в даній роботі вже передані керівнику відділу маркетингу компанії та будуть реалізовані в повному обсязі як тільки для компанії знову буде актуальним найм спеціалістів початкового рівня. Поки спрогнозувати, коли саме це може статись складно, зважаючи на війну, проте віримо, що найближчим часом це станеться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. IT Research 6.0 [Електронний ресурс] // Lviv IT Cluster. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/#report>.
2. Ambler T. & Barrow S. The Employer Brand / T. Ambler, S. Barrow. // Journal of Brand Management. – 1996. – №4. – С. 185–206.
3. Barrow S. The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work / S. Barrow, R. Mosley. – Chichester: John Wiley & Sons, 2005. – 232 с.
4. Employer Branding Survey. // The Economist. – 2003.
5. Melanie Green. Employer Brand Factsheet [Електронний ресурс] / Melanie Green // Chartered Institute of Personnel and Development. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet#7132>.
6. Minchington B. Employer Brand Leadership – A Global Perspective / Brett Minchington. – Australia, 2010. – (Collective Learning Australia).
7. THE DEFINITION OF A GREAT WORKPLACE [Електронний ресурс] // Great Place to work – Режим доступу до ресурсу: <https://greatplacetowork.me/what-is-great-place-to-work/>.
8. 40+ Stats For Companies to Keep In Mind for 2021 [Електронний ресурс] // Glassdoor for Employers. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.glassdoor.com/employers/resources/hr-and-recruiting-stats/>.
9. Verstegen C. The 5 Key Benefits of A Strong Employer Brand [Електронний ресурс] / Chelsea Verstegen // Hireology Blog. – 2020. – Режим доступу до

ресурсу:

<https://hireology.com/blog/the-5-key-benefits-of-a-strong-employer-brand/>.

10. Burgess W. Research Shows Exactly How Much Having a Bad Employer Brand Will Cost You [Электронный ресурс] / Wade Burgess // LinkedIn Talent Blog. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/research-shows-exactly-how-much-having-a-bad-employer-brand-will-cost-you>.
11. Three Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018 [Электронный ресурс] // Toolbox HR. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/articles/3-reasons-why-referrals-are-the-way-forward-for-recruitment-in-2018/>.
12. Shonna Waters, PhD. The 7 Surefire Ways to Boost Employee Morale [Электронный ресурс] / Shonna Waters, PhD // BetterUp Blog. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.betterup.com/blog/boost-employee-morale>.
13. Jörgen Sundberg. Simon Barrow, The Creator of Employer Brand [Электронный ресурс] / Jörgen Sundberg // Link Humans – Режим доступа до ресурсу: <https://linkhumans.com/simon-barrow-creator-employer-brand/>.
14. How Your Brand Aligns Customer And Employee Experience [Электронный ресурс] // The Healthy Brand Company. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.thehealthybrandcompany.com/single-post/2018/08/08/how-your-brand-aligns-customer-and-employee-experience/>.
15. Chelsea Howard. Internal Stakeholders' Key to Employer Brand Success: An Employer Brand Master Class Series [Электронный ресурс] / Chelsea Howard // Blu Ivy Group Blog. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://bluivygroup.com/blog/internal-stakeholders-key-to-employer-brand-success-an-employer-brand-master-class-series/>.

16. Michael Hoffmann. Employer Brand Awards That Matter [Электронный ресурс] / Michael Hoffmann // Blu Ivy Group Blog. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://bluivygroup.com/blog/employer-brand-awards-that-matter/>.
17. Employer Branding Overview [Электронный ресурс] // K12 Agency – Режим доступа до ресурсу: <https://k-zwoelf.com/en/corporate-communications/employer-branding/>.
18. Randstad Employer Brand Research Global Report 2021 [Электронный ресурс] / Randstad Employer Brand Research. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2021>.
19. Creating a Compelling Employment Value Proposition: Strategic Advisory Communication [Электронный ресурс] // Aon. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.aon.com/inpoint/bin/pdfs/white-papers/evp.jsp>.
20. Denise Lee Yohn. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience [Электронный ресурс] / Denise Lee Yohn // Harvard Business Review. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>.
21. Bruce Temkin. Report: Employee Engagement Benchmark Study, 2016 [Электронный ресурс] / Bruce Temkin // Temkin Group. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://experiencematters.wordpress.com/2016/02/16/report-employee-engagement-benchmark-study-2016/>.
22. Puri R. A Crash Course in Building Candidate Personas [Электронный ресурс] / R. Puri // LinkedIn Talent Blog. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/crash-course-in-building-candidate-personas>.

23. Candidate Personas: Your Recruiting Team's Starter Guide [Електронний ресурс] // Recruiting Social Blog. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://recruitingsocial.com/2014/10/candidate-persona-focus-talent-search/>.
24. What is Candidate Persona? [Електронний ресурс] // TalentLyft – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-persona>.
25. World's Most Attractive Employers 2021 [Електронний ресурс] // Universum Global Research. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://universumglobal.com/wmae2021/>.
26. Randstad Employer Brand Research 2021: Ukraine [Електронний ресурс] / Randstad Employer Brand Research. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-country-report-ukraine-2021>.
27. Дубровін В. Employer Brand: що це таке, для чого потрібен і як із ним працювати [Електронний ресурс] / Віктор Дубровін. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ain.business/2021/08/02/employer-brand-dubrovin/>.
28. How to Use Glassdoor to Recruit Diverse Candidates [Електронний ресурс] // Glassdoor for Employers. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.glassdoor.com/employers/resources/how-to-use-glassdoor-to-recruit-diverse-candidates/>.
29. Barrett-Poindexter J. Glassdoor Myth Busters: Setting the Record Straight [Електронний ресурс] / Jacqui Barrett-Poindexter // Glassdoor for Employers. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/glassdoor-myth-busters/>.

30. Lemon K. & Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. / K. Lemon, P. Verhoef. // Journal of Marketing. – 2016. – №80. – С. 69–96.
31. Marquez J., Downey A. & Clement R. Walking a mile in the user's shoes: Customer journey mapping as a method to understanding the user experience. / J. Marquez, A. Downey, R. Clement. // Internet Reference Services Quarterly. – 2015. – №20. – С. 135–150.
32. Максим Уперяка. EX & EVP, или Чему рекрутеры научились у маркетологов [Электронный ресурс] / Максим Уперяка // MMR UA Blog. – 2021. – Режим доступа до ресурсу:
<https://mmr.ua/show/chemu-rekrutery-nauchilis-u-marketologov>.
33. Mosley R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers / Richard Mosley. – Chichester: Wiley, 2014. – 316 с.
34. Magdalena Kalińska-Kula & Iwona Staniec. Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees' Perspective / Magdalena Kalińska-Kula, Iwona Staniec. // European Research Studies Journal. – 2021. – С. 583–603.
35. Love L.F. & Singh P. Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer Surveys” / L. Love, P. Singh. // Journal of Business and Psychology. – 2011. – №26. – С. 175–181.
36. Mandhanya Y. & Maitri S. Employer Branding: A Tool for Talent Management / Y. Mandhanya, S. Maitri. // Global Management Review. – 2010. – №4. – С. 43–48.
37. Lisa Goldsberry. How the PESO model may change the way you think about PR [Электронный ресурс] / Lisa Goldsberry // AXIA Public Relations Blog. – 2016.

– Режим доступа до ресурсу:

<https://www.axiapr.com/blog/how-the-peso-model-may-change-the-way-you-think-about-pr>

ДОДАТКИ

Додаток А

Список запитань для глибокого інтерв'ю з працівниками компанії Noltic

1. Розкажи трішки про себе в професійному плані: хто ти, цим цікавишся? Як давно працюєш з Salesforce (СФ) та безпосередньо в Нолтік? Як давно у Львові?
2. Звідки дізнався про СФ?
3. Чому обрав для себе саме цей напрямок серед інших технологій? Які бачиш перспективи цієї технології для себе?
4. Хто чи що вплинули на вибір тобою технології? Чи з кимось радився щодо вибору технології?
5. Чи розглядаєш для себе варіант зміни технології в майбутньому? Чому так/ні?
6. Чи звертав ти увагу до історій успіху інших розробників в сфері? Яке ставлення - чи надихають?
7. Як загалом вчився СФ?
8. Якщо курси - як дізнався? Чому обрав саме ці курси? Чи вибирав з декількох варіантів та що стало ключовим при виборі?
9. Що привертало увагу на курс Нолтік? Як оціниш етапі відбору, як себе почував в процесі відбору (швидкість, фідбек, повнота інформації, підтримка і т.д)?
10. Що подобається: в процесі відбору і навчання? Що варто покращити (в процесі відбору і в курсі)?
11. Як потрапив в Нолтік? Як шукав роботу чи тебе знайшли рекрутери?

12. Які труднощі були при пошуку роботи?
13. Чому саме обрав цю компанію? Чи прислухався / приглядався до відгуків інших людей про компанію? До кого саме?
14. Що привертало увагу на етапі аналізу інформації про компанію/перші співбесіди і т.д? Чи звертав увагу на соцмережі та інфо в інтернеті?
15. Що подобається: в процесі відбору і в компанії загалом? Що варто покращити (в процесі відбору і в компанії загалом)?
16. Чи порівнював компанії між собою та як? Що вплинуло / хто вплинув на остаточний вибір і рішення про приєднатись до компанії? Що викликало довіру при виборі Нолтік як роботодавця?
17. Що "тримає" в Нолтіку або за що любиш Нолтік? Чому саме цій компанії надаєш вибір серед інших?
18. З яких каналів ти дізнаєшся про інші компанії? Наскільки часто бачиш комунікації інших компаній в соцмережах?
19. Які ключові критерії вибору роботодавця? Що подобається тобі в твоїй роботі?
20. Яку роль компанія відіграє в твоїй професійній реалізації?
21. Що важливо в соцпакеті та чому?
22. Як дізнаєшся про список бенефітів від компанії (сайт, рекрутер і т.д)?
23. Чому вирішив переїхати до Львова? Чи довго приймав рішення про переїзд і чи було багато варіантів?

Додаток Б

Приклад візуальних матеріалів компанії ЕРАМ в соцмережах



Додаток В

Приклад візуальних матеріалів компанії SoftServe в соцмережах



Додаток Г

Приклад візуальних матеріалів компанії Peeklogic в соцмережах



Додаток Д

Приклад візуальних матеріалів компанії Magicfuse в соцмережах



Додаток I

Приклад візуальних матеріалів компанії Sparlybit в соцмережах



Sparlybit

Додаток І

Приклад візуальних матеріалів компанії Avenga в соцмережах



Salesforce Course

FREE
Start: **01.03.2021**

**KYIV, CHERKASY,
LVIV, POLTAVA**

Avenga
academy 

Додаток Й

Приклад візуальних матеріалів компанії Customertimes в соцмережах

CUSTOMERTIMES

We are hiring!

- Trainee Java Developer
- Middle Java Developer
- Senior Java Developer

The illustration shows a person in a red shirt sitting at a desk with a laptop. The desk is surrounded by various icons: a Java logo, a search icon, a code icon, and a cloud with gears. The background is a light blue gradient with a large blue wave shape on the right side.

Додаток К

Приклад візуальних матеріалів компанії RegTag в соцмережах



redtag Redtag Salesforce Courses 2022

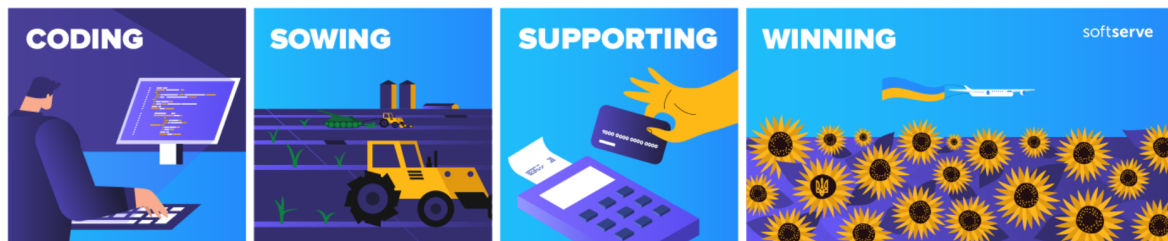
Spring Salesforce Course

Старт: 1 березня 2022
Реєстрація до: 22 лютого 2022
Вартість: Безкоштовно

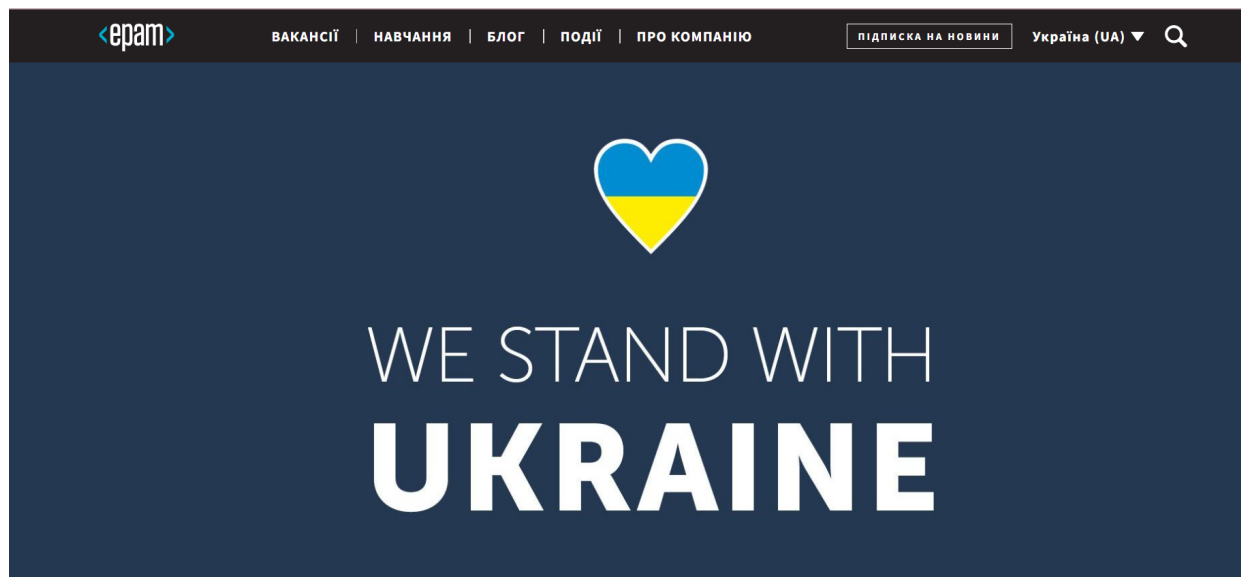
Додаток Л

Приклад візуальних матеріалів компаній в соцмережах під час війни

SoftServe



EPAM Ukraine



Додаток М

Приклад анкети, яку ми використовували для дослідження ринку студентів (Google Forms)



Дослідження ринку 2022

Привіт! Дякую тобі що ти щонайменше погодився/-лась відкрити цю форму :)

Мене звати Настя, я є студенткою магістерської програми Бізнес-школи УКУ (LvBS) і зараз проводжу невелике дослідження. Буду вдячна за твої відповіді на питання - всього їх 16 і час на заповнення форми займе в тебе до 10 хв.

P.S. Дане опитування є анонімним, тому сподіваюсь на твої щирі відповіді.

 anastasiia.vaskiv@gmail.com (не зв'язано)
[Змінити обліковий запис](#)

 Чернетку збережено

*Обов'язкове поле

1. На якому курсі ти навчаєшся? *

- 1-2 курс
- 3-4 курс
- 5-6 курс
- Закінчив/-ла бакалаврат 1-2 роки тому
- Закінчив/-ла магістратуру 1-2 роки тому

2. В якому університеті ти навчаєшся? *

НУ "ЛП"

УКУ

ЛНУ імені Івана Франка

Інше: _____

3. Чи був у тебе досвід навчання на ІТ курсах? *

Так

Ні, але планую навчатись

Ні, і не планую навчатись

4. Яким курсам ти більше довіряєш? *

Курси від ІТ компаній

Курси від навчальних платформи з подальшою гарантією працевлаштування

Курси від навчальних платформи без гарантії працевлаштування

Онлайн курси в інтернеті

Інше: _____

5. Що для тебе важливо при виборі курсів? *

	Важливо	Не важливо	Важко сказати
Підтримка ментора	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Гарантія працевлаштування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність робочого проєкту	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Гнучкий графік навчання	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Відсутність оплати за курс	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність швидкого зворотнього зв'язку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Школа/компанія не співпрацюють з росією	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Позиція топ- менеджменту компанії щодо війни в Україні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Підтримка компанією армії України та благодійних організацій	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Що не вказано тут, але є для тебе важливе при виборі курсів?

Ваша відповідь

7. Які курси ти знаєш на ринку Львова?

Ваша відповідь

8. Чи є в тебе досвід роботи в ІТ компанії? *

- Так, до 1 року
- Так, 1+ рік досвіду
- Ні, немає

9. Що для тебе важливо при виборі ІТ компанії? *

	Важливо	Не важливо	Важко сказати
Команда	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Адекватний менеджмент	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Гнучкий графік роботи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Наявність ментора/ наставника	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цікавий проєкт та робочі задачі	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вибір працювати з дому або з офісу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Медичне страхування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Цінності компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-life balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Внутрішні навчання	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покриття сертифікацій компанією	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Тімбилдинги та корпоративи	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
На проєкті є змога використовувати сучасні інструменти та технології	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Репутація ІТ компанії на ринку	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Заробітня плата	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покриття спортивних активностей, абонемент в спортзал	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Можливість швидко будувати кар'єру в компанії	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Техніка (наприклад, макбук)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Розташування та інфраструктура офісу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оплачувана відпустка та лікарняне	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Допомога в релокації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Підтримка
компанією армії
України та
благодійних
організацій

Позиція топ-
менеджменту
компанії щодо війни
в Україні

Відсутність в
компанії російських
клієнтів

10. Що не вказано тут, але все ж є для тебе важливе при виборі компанії?

Ваша відповідь _____

11. Які з цих компаній ти знаєш на ринку Львова? *

	Знаю	Не знаю	Працюю в даній компанії
SoftServe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EPAM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GlobalLogic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intellias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notlic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TechMagic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avenga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SQUAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JustAnswer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RedTag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Обери топ-5 джерел звідки ти дізнаєшся про актуальні на ринку вакансії та курси? *

- Telegram
- Instagram
- Facebook
- Email розсилки
- LinkedIn
- Dou.ua
- Work.ua/[rabota.ua](https://work.ua/rabota.ua)
- Від рекрутерів
- Від друзів та знайомих
- На сайті компанії
- Не слідкую за анонсами
- Інше: _____

13. Чи визначився/визначилась ти з технологією, з якою працюватимеш в подальшому?

- Так
- Ні
- Ще в роздумах

14. Як саме ти дізнаєшся про нові для себе технології?

- На парах викладачів в університеті
- На гостьових лекціях в університеті від представників ІТ компаній
- Вебінари від ІТ компаній
- З розповідей друзів/знайомих
- Через інтернет
- Через блогерів та інфлюенсерів
- Навчальні практичні проекти, хакатони
- Інше: _____

15. Обери топ-3 фактори, які впливають на вибір тобою технології для подальшої роботи? (якщо є фактор, який важливий для тебе, але не вказаний тут - додай його в опцію "інше")

- Перспективність технології на ринку (згідно з досліджень)
- Власна цікавість та інтерес до технології
- Велика кількість проєктів та висока затребуваність на даний момент, наявність вакансій/стажування по даній технології в компаніях
- Висока ЗП
- Розповіді друзів
- Розповіді викладачів
- Настанови батьків
- Легко навчитись (низький поріг входу)
- Можливість працювати з відомими по всьому світу продуктами/компаніями
- Можливість змінювати світ на краще 😊
- Інше: _____

16. Які з даних технологій тобі є знайома?

	Лише чув/-ла	Чув/-ла та пробував/-ла	Не чув/-ла	Працюю з цією технологією
Java	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C++	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
JS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salesforce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kotlin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Python	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PHP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Якщо ти готовий/готова до коротенької розмови (орієнтовно на 15 хв) в продовження до цього опитника, прохання залишити свої контакти тут:

Ваша відповідь

Додаток Н

Список запитань для глибинних інтерв'ю в контексті дослідження ринку студентів

1. Загальна інформація в професійному контексті: цим цікавишся, на якій спеціальності навчаєшся, чому саме обрали цей університет та спеціалізацію для подальшого навчання?
2. Чи визначився ти з вибором технології та що саме підштовхнуло тебе на цей вибір? Як саме це сталося?
3. Як університет впливає на твій професійний розвиток? Чи достатньо інформації (професійна, кар'єрна і т.д.) чи ти більше отримуєш її ззовні? Назвати приклад.
4. Як ти шукав роботу? На основі чого ти порівнюєш компанії між собою? З якими складнощами ти зіткнувся під час пошуку роботи? Чому саме цю компанію ти обрав з поміж інших на ринку, що вплинуло на вибір? Чому саме ці критерії є для тебе важливі?
5. Чи відповідає твій вибір компанії твоїм очікуванням?
6. Як ти шукаєш інформацію щодо вакансій та курсів? Що саме привертає увагу?
7. Які канали є найбільш зручними для тебе? Які найменш зручні? Чому?
8. Що спонукало тебе шукати або почати шукати роботу?
9. Яким саме курсам від ІТ компаній (або шкіл, в залежності від того що обрала людина) ти довіряєш з поміж інших і чому?
10. Як ти шукав та отримував інформацію щодо курсів?
11. Що б тобі хотілось отримати під час навчання, але чого поки немає?
12. Які ставиш перед собою цілі на наступні півроку-рік?