

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

“Розробка та комунікація ціннісної пропозиції роботодавця”

Виконала: студентка 2 курсу, групи СУП19м
спеціальності 073 “Менеджмент”

Забитівська Н.Б.

Керівник: Валентина Засадко

Рецензент: Ірина Тимощенко-Петрова

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ЙОГО ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ	6
1.1 Визначення бренду роботодавця.....	6
1.2 Навіщо компаніям розвивати свій бренд роботодавця.....	8
1.3. Стратегія розвитку бренду роботодавця	11
1.4. Ціннісна пропозиція роботодавця та її формалізація.....	14
1.6. Комунікація ціннісної пропозиції роботодавця.....	21
1.7. Вимірювання ефективності бренду роботодавця	22
РОЗДІЛ 2	25
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ	25
2.1. Мета та суть проєкту	25
2.2. Цілі, стейкхолдери та етапи реалізації проєкту.....	26
2.3. Аудит бренду	29
2.4. Дослідження шляху кандидата та працівника в компанії	36
2.5. Сегментація цільової аудиторії та опис персон	40
2.6. Розробка ціннісної пропозиції роботодавця	42
2.7. Розробка стратегії комунікації ціннісної пропозиції роботодавця.....	45
2.8. Рекомендації щодо реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної стратегії.....	47
2.9. Отримані напрацювання та рекомендації щодо подальшого використання	50

	3
2.10. Проміжні результати проєкту	53
РОЗДІЛ 3	55
РЕСУРСИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ	55
3.1. Нематеріальні ресурси необхідні для реалізації проєкту	55
3.2. Фінансове обґрунтування проєкту	55
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Проблема утримання та залучення персоналу довгий час залишається важливим фокусом власників та менеджерів з управління персоналом. Для успіху бізнесу важливо наймати та утримувати правильних людей, саме тих, хто буде довго та ефективно працювати в компанії. В сфері ІТ, зокрема аутсорсингу до цього спектру додається ще й потреба — швидко залучати висококваліфікований персонал, адже терміни закриття вакансії безпосередньо відповідають фінансовим показникам, чим швидше наймаємо, тим швидше починаємо заробляти гроші. Попри коронавірусну кризу компанії відновили і навіть збільшили свої потреби наймати нових працівників восени 2020, ІТ ринок знову повернувся з ринку роботодавця на ринок кандидатів, а попит перевищує пропозицію. Щодня до розробників, тестерів та інших спеціалістів ІТ сфери пишуть десятки рекрутерів з пропозиціями перейти у їхню компанію. На такому ринку праці зокрема важливим є бренд та репутація компанії, те, як вона виділяється серед сотень інших (наприклад, у Львові згідно з дослідження IT Research 4.0 2019 року зареєстровано 461 ІТ компанія). Невеликим компаніям, таким як компанія “Х”, які не так давно на ринку та не такі відомі серед ІТ спеціалістів, важче, довше та часами дорожче залучати нових працівників. Адже за відомим брендом роботодавця стоять певні асоціації, досвід, а за невідомим - невідомість. Саме тому інколи спеціалісти погоджуються на нижчий рівень компенсації, коли отримують пропозицію від відомої компанії, порівняно з пропозиціями від менш відомих, або взагалі незнаних раніше. В компанії через велику плинність персоналу зростати і наймати нових працівників, що є стратегічною ціллю, є ще важче. Це з одного боку локальна проблема, проблема компанії, але з іншого – галузева, оскільки працівники ІТ сфери частіше змінюють роботодавця в порівнянні з іншими галузями, та попит на кандидатів стабільно високий. Контекст COVID надав ще більш глобальної знання питанню утримання та залучення нового персоналу, конкурентності на ринку праці, оскільки при

віддаленій роботі стираються межі територіальні і ми можемо наймати кандидатів з усіх куточків України і не лише, і відповідно конкуруємо як роботодавець не лише на локальному ринку праці. Потрібно шукати відповіді на те, як же утримувати персонал, яку ціннісну пропозицію роботодавця (Employee Value Proposition) надавати і як комунікувати, за умов коли кожен працівник, залишаючись в себе вдома, може перейти в інший месенджер і бути працівником іншої компанії, за умов коли певні переваги компанії стираються в умовах карантину.

Завданням консалтингового проекту є проведення аудиту бренду роботодавця, розробка ціннісної пропозиції роботодавця та формування комунікаційних стратегій з метою зменшення плинності персоналу, підвищення пізнаваності на ринку праці та швидкого найму нових працівників.

Окрім зменшення плинності персоналу в результаті реалізації проекту також очікується покращення кандидатського досвіду та досвіду працівника, підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу. Робота з брендом роботодавця додатково матиме опосередкований вплив на швидкість та вартість закриття вакансій, через очікуване збільшення відгуків на вакансії та рекомендацій від працівників.

Компанія, на базі якої реалізовується проект, - це львівська ІТ компанія (аутсорс та аутстаф), 70+ працівників, на ринку 5 років. Консалтинговий проект реалізовується у співпраці з робочою групою, до якої входять: HR Manager, CEO, Recruitment Lead та маркетолог.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ТА ЙОГО ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

1.1 Визначення бренду роботодавця

Згідно з дослідження Best Employer Survey компанії Ernst&Young за останні роки кількість кандидатів на одну вакансію в Україні суттєво скоротилася – з 31 фахівця у 2015 році до 10 у 2019 році, а ключовим критерієм вибору роботодавця досвідченими кандидатами на рівні з заробітною платою залишається імідж компанії на ринку праці. Такі тенденції ринку праці потребують від компаній підвищеної уваги до бренду роботодавця та змушують відповідально ставитись до побажань кандидатів [1].

Ринок праці в ІТ став знову ринком кандидатів, навіть після кризового періоду 2020 року пов'язаного з пандемією коронавірусу. Не компанії обирають таланти, а таланти обирають компанії. Щоб стати одним з найкращих роботодавців потрібно вміти зацікавити своїх найкращих кандидатів вирізняючись серед своїх конкурентів на ринку праці.

Маючи можливість обирати з багатьох пропозицій, як і у супермаркеті, так і на сайтах з оголошеннями про роботу, на вибір кандидата чи покупця впливає його попереднє знайомство з брендом, найчастіше пріоритет та перевага надається відомим брендам. Бренд має значення, а зокрема і бренд роботодавця. Бренд роботодавця завжди є, незалежно від того чи працюємо ми над ним усвідомлено чи ні, знаємо ми який він чи ні. Але якщо компанія чи організація хоче бути одним з найкращих роботодавців, підтримувати лояльність працівників через ефективні практики рекрутингу, мотивації та утримання персоналу, то свідомо, планова та регулярна робота над брендом роботодавця однозначно буде цьому сприяти.

Вперше поняття **бренду роботодавця** у 1990 році вжив Саймон Берроу на щорічній конференції Chartered Institute of Personnel and Development

(CIPD). Пізніше разом з Тімом Емблером вони визначають бренд роботодавця як “сукупність функційних, економічних та психологічних переваг, які надаються працівнику та ототожнюються з роботодавцем” [2]. Власне у своїй спільній роботі вони вперше спробували застосувати методи управління брендом в межах управління персоналом, визнаючи здатність бренду роботодавця приваблювати майбутніх працівників та утримувати теперішніх.

Подальші дослідження концепції К. Бекхаус та С.Тіку заявили (2004), що бренд роботодавця - це процес, в якому будується впізнавана та унікальна ідентичність компанії як роботодавця [3].

Посібник з бренду роботодавця доступний членам CIPD описує бренд роботодавця як сукупність властивостей та якостей, часто нематеріальних, що робить організацію відмінною від інших, обіцяє певний досвід працевлаштування та приваблює до тих людей, які найкраще будуть процвітати та працювати в її корпоративній культурі [4].

К.Ятес та Л.Сеєн у вебкасті для Society of Human Resource Management (2011) стверджують, що бренд роботодавця - це спосіб у який компанія представляє себе майбутнім працівникам. І щоб утримувати тих, кого компанія наймає, бренд роботодавця має бути узгодженим з ціннісною пропозицією роботодавця та корпоративним брендом, тобто тим ким ви є для своїх клієнтів [5].

Зовсім недавно Сіверцен, Нільзен та Олафсен (2013) запропонували, що бренд роботодавця - це розвиток іміджу та репутації організації як майбутнього роботодавця, а також те, що впливає на здатність компанії утримувати працівників [6].

Узагальнюючи всі ці визначення можна охарактеризувати **бренд роботодавця як сукупність властивостей та переваг** компанії на ринку праці, або як **процес побудови ідентичності**, розвитку іміджу чи способу представлення компанії, які так чи інакше **націлені на приваблення майбутніх та утримання теперішніх працівників**.

1.2 Навіщо компаніям розвивати свій бренд роботодавця

Розвиток бренду роботодавця має позитивний вплив на рівень лояльності та задоволення працівників, їх утримання, прихильність до роботодавця та вирізнення з поміж конкурентів на ринку праці [7]. Організації, які активно працюють над брендом роботодавця, як результат отримують збільшення інтересу зі сторони потенційних працівників та підвищення рівня лояльності та відданості теперішніх працівників [8].

Позитивні результати, які бренд роботодавця має для організації, продемонстровані в "Моделі бренду роботодавця" Гаддама (див. рис. 1.1), Подана модель вказує, що окрім вище згаданого впливу бренду роботодавця, можна відстежити його взаємозв'язок з рівнем залученості, ефективності працівників, а відповідно і лояльністю клієнтів та прибутковістю компанії.

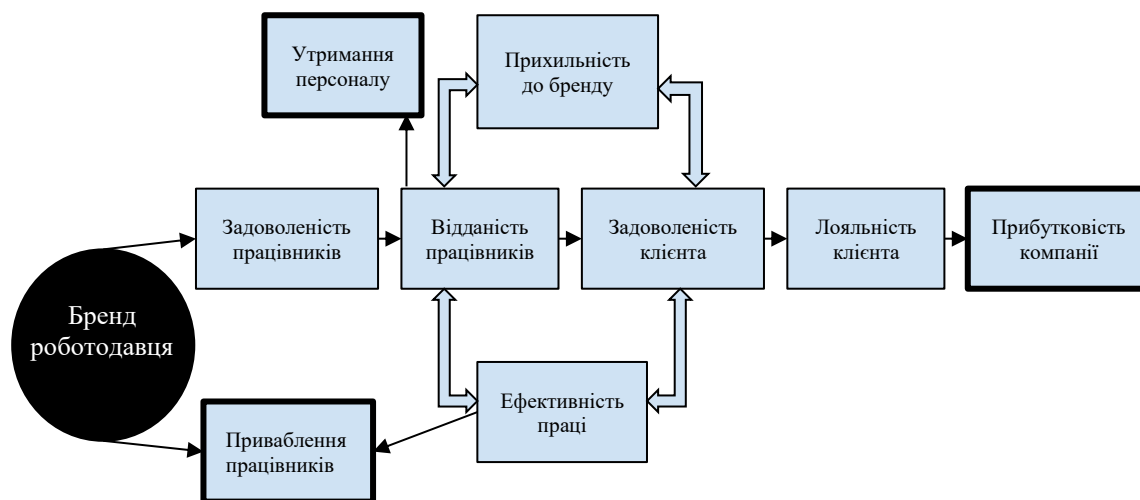


Рис. 1.1 Модель бренду роботодавця (Гаддам, 2008)

Аллен, Брайант і Вардаман підтримують цю модель, визнаючи, що робота з брендом роботодавця підвищує моральний дух і задоволення працівників, що, в свою чергу, зменшує плинність персоналу [9].

Можна стверджувати, що бренд роботодавця найбільше впливає на залучення нових працівників (зовнішня аудиторія) і також на утримання, підвищення рівня задоволеності та залученості працівників (внутрішня

авдиторія). Однією з перших потреб в рамках системної роботи над брендом роботодавця є потреба позитивних змін в процесі рекрутингу. Наприклад, швидкого закриття вакансій, зменшення витрат або ж залучення спеціалістів вищої кваліфікації. І власне імідж компанії на ринку праці має прямий вплив на кількість та якість кандидатів, які відгукуються на вакансії компанії. До прикладу, дослідження компанії Delloite демонструє, що 75% опитаних не пішли б працювати в компанію з поганою репутацією навіть якщо б були безробітними. В той же час, переважна більшість лідерів компаній стверджують, що бренд роботодавця має значний сприятливий вплив на здатність наймати кращі таланти [12].

Бренд роботодавця, а зокрема ціннісна пропозиція роботодавця, може дати відповідь кандидату на питання, а що ж він отримає окрім оплати праці, доєднавшись до компанії. В таких конкурентних індустріях як ІТ часто є кілька компаній, які можуть запропонувати кандидату таку ж оплату праці. Сильний бренд роботодавця дозволяє скоротити витрати на закриття вакансії приблизно на 50% та не переплачувати найманим працівникам [11]. Компанії з слабким брендом роботодавця витрачають на 10% більше на зарплати згідно з дослідження проведеного Harvard Business Review [13].

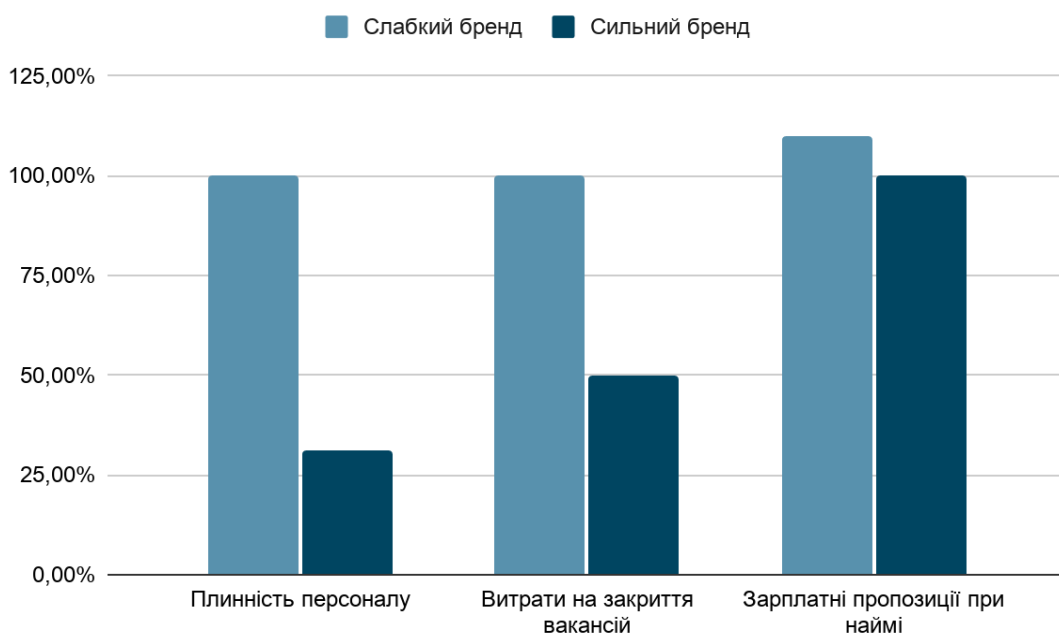


Рис.1.2. Порівняння бізнес-показників сильного та слабого бренду

Проте створюється бренд роботодавця з середини і відповідно має великий вплив і на поточних працівників компанії. Досвід працівника підтверджує або спростовує очікування, котрі вибудовуються в процесі рекрутингу. Поточні та колишні працівники компанії також є носіями бренду роботодавця, каналом комунікації про компанію як роботодавця та їхній досвід працівника. Гармонія внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця та його комунікації відіграє ключову роль в успішності управління брендом роботодавця. Компанії, які ефективно практикують свою ціннісну пропозицію роботодавця, здатні на 69% зменшити річний відсоток плинності персоналу [10]. Позитивний досвід працівника здатний підвищити рівень залученості працівника, а 72% працівників з високим рівнем залученості стверджують, що хотіли б працювати на свого поточного роботодавця до пенсії [14]. Бренд роботодавця, це не лише про імідж компанії та цілі по рекрутингу, - це також процес створення позитивного досвіду впродовж всього часу роботи в компанії, на всіх етапах шляху працівника.

Отже, вплив бренду роботодавця можна розділити на внутрішній та зовнішній як подано на рисунку нижче, а його задачами є зменшення витрат з одного боку, та збільшення прибутковості з іншого.

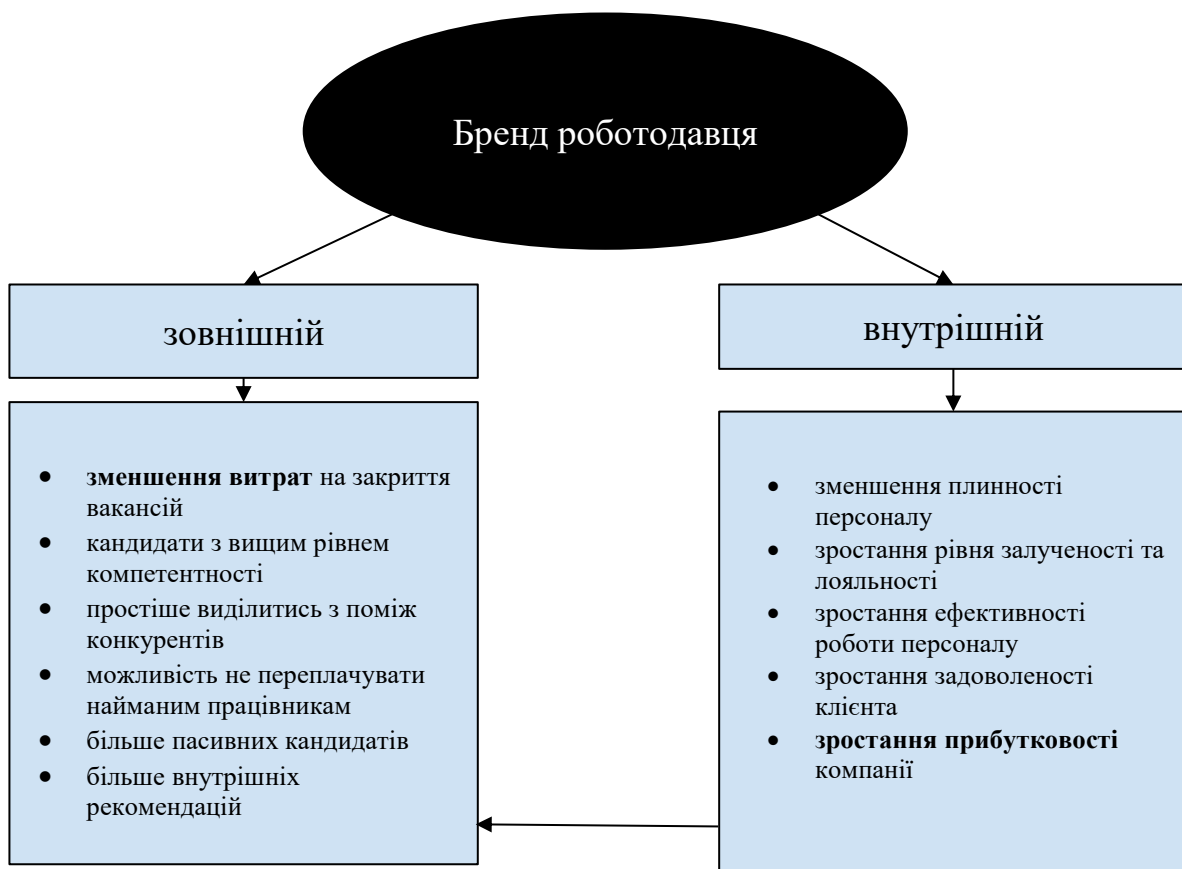


Рис.1.3. Зони впливу бренду роботодавця

Розвиток бренду роботодавця стає більш актуальним і у невизначені економічні часи. Зокрема кризовий період пов'язаний з пандемією коронавірусу привернув багато уваги як до позитивних так і негативних прикладів того, як роботодавці поведуться з своїми працівниками, що може вплинути на подальшу здатність компаній привертати увагу майбутніх працівників.

1.3. Стратегія розвитку бренду роботодавця

Розвиток бренду роботодавця - це системна та стратегічна робота. Для того щоб правильно побудувати цю роботу, слід спершу зрозуміти для чого організації взагалі розвивати бренд роботодавця і чого вона хоче досягти працюючи над ним системно. Розуміючи це можемо будувати гіпотези та збирати потрібні метрики для оцінки ефективності проведеної роботи на зміцнення бренду роботодавця.

Остін Ромеро, бренд менеджер компанії Atlassian, яка входить у сотню найкращих роботодавців США за версією Fortune 100 Best Companies to Work For® 2020, виділяє три основні пункти побудови хорошого бренду роботодавця:

1. Створення ціннісної пропозиції роботодавця, яка поєднує:
 - відчутні переваги компанії
 - цінності компанії
2. Створення автентичної контент стратегії, яка підсилює бренд компанії на кожному етапі рекрутингу. Для її створення потрібно:
 - визначити цільову аудиторію
 - провести інвентаризацію маркетингових інструментів, адже мабуть у вас вже є чим скористатись і не потрібно винаходити велосипед
 - створення унікальних наративів
3. Встановлення КПЕ та вимірювання ефективності бренду роботодавця. Наприклад:
 - цифрова продуктивність, а саме: перегляди, взаємодія з контентом, аналіз ефективності рекламних кампаній
 - індустріальний бенчмаркінг
 - рівень задоволеності працівників та плинності персоналу [15].

Chartered Institute of Personnel and Development пропонує дещо відмінну стратегію розвитку бренду роботодавця, яка складається з чотирьох основних етапів:

1. **Дослідження** сприйняття бренду роботодавця різними стейхолдерами. Для цього варто дізнатись думку ключових стейкхолдерів – зовнішніх кандидатів, внутрішніх співробітників, топ-менеджмент та дослідити досвід працівника на всьому шляху.
2. **Інтерпретація та створення** - побудова чіткого розуміння того, що організація пропонує та вимагає як роботодавець, чим відрізняється на ринку праці. На цьому етапі визначаємо брендові

атрибути та ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), яку найкраще будувати маючи інформацію з першого етапу та розуміючи портрет кандидата та працівника.

3. **Впровадження та комунікація** нового бренду чи змін. Комунікація тут є надзвичайно важлива, тому слід добре подумати коли і де комунікувати речі пов'язані з формуванням бренду роботодавця. Варто додати таку інформацію у адаптаційні матеріали для нових працівників, бріфи чи презентації для кандидатів, рекрутингові матеріали, інтерв'ю, сайт та соціальні медіа компанії, внутрішні комунікації. Тут слід пам'ятати про сегментацію цільової аудиторії (внутрішня, зовнішня, первинна, вторинна) та створення відповідних комунікаційних меседжів та використання різних каналів.
4. **Вимірювання ефективності та оптимізація.** Щоб розуміти чи докладені зусилля на попередніх трьох етапах були ефективними, потрібно цю ефективність виміряти, проаналізувати та визначити потрібні зміни для покращення.

Такими метриками можуть бути рекрутингові метрики (кількість відгуків на вакансію, співвідношення кандидатів, які прийшли на співбесіду, до тих, хто прислав резюме, швидкість закриття вакансії, тощо) або динаміка плинності кадрів, внутрішнє та зовнішнє сприйняття бренду роботодавця (порівняння з опитуваннями з першого етапу) тощо [16].

Основою стратегії розвитку бренду роботодавця є ціннісна пропозиція роботодавця, формалізація якої потребує окремої уваги та допомагає будувати правильну комунікаційну стратегію та гарантує синергію внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії. Власне за даними Society for Human Resource Management велика частка, а саме 42% високопродуктивних компаній мають формалізовану ціннісну пропозицію роботодавця, отже це важлива складова бренду роботодавця [5].

1.4. Ціннісна пропозиція роботодавця та її формалізація

Як і будь-який бренд, бренд роботодавця - це не лише образ, який у нас цей бренд викликає, але й емоції та враження здобуті через досвід взаємодії з брендом, чи роботодавцем. Ціннісна пропозиція роботодавця власне поєднує все, що працівник отримує від компанії за свою роботу. І тут важливо пам'ятати, що йдеться не лише про матеріальну винагороду та пільги.

"Ціннісна пропозиція роботодавця - це не просто речі, які ви даєте, а угода - взаємна угода, де є "дайте - отримайте", - каже Джон Флейшауер, менеджер із залучення талантів з Halogen Software в Оттаві, Канада. [17]

Джоан Семмер визначає ціннісну пропозицію роботодавця як те, що представляє все цінне, що роботодавець надає своїм працівникам - оплату праці, пільги, навчання, можливості кар'єрного розвитку тощо - і потім вона "продається" персоналу [17].

Ціннісна пропозиція роботодавця є обіцянкою компанії теперішнім та майбутнім працівникам, яка відповідає на такі питання:

- Чому я маю працювати саме в цій компанії, а не іншій?
- Що я отримаю працюючи тут?

Вона включає в себе весь досвід працівника, даючи розуміння про систему пільг та компенсацій, стиль менеджменту, культуру та цінності компанії, можливості навчання та розвитку, професійного росту та умов праці.

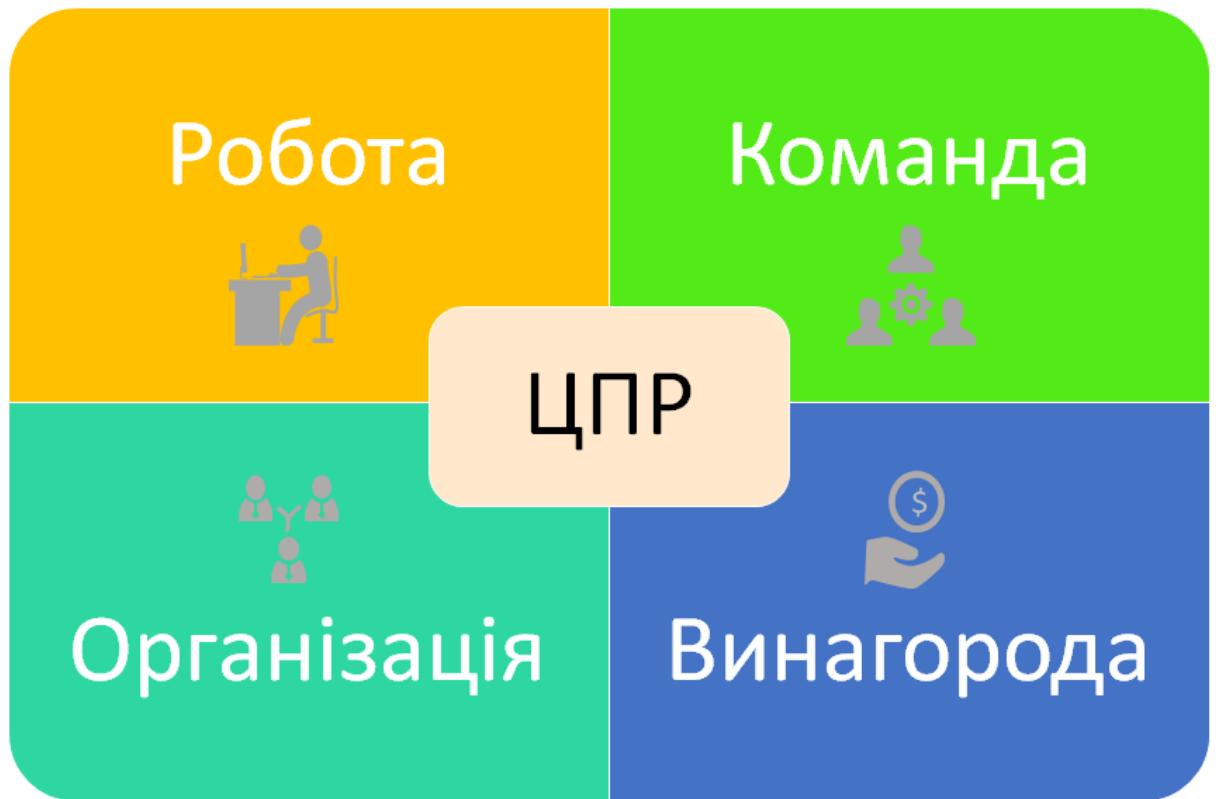


Рис.1.4. Компоненти ціннісної пропозиції роботодавця (ЦПР)

Різні джерела виділяють чотири або п'ять основних компонентів ціннісної пропозиції роботодавця. Можемо зустріти окремо виділену компенсацію та соціальні пільги. Вищенаведений рисунок відображає схему ціннісної пропозиції роботодавця запропонованої міжнародною компанією Aon. Розглянемо детальніше кожен з компонентів:

- **Робота** включає в себе робочі завдання та професійні виклики, процеси, інструменти і технології, взаємодію з колегами, комунікацію, тренінги та навчання, безпеку, навантаження, баланс роботи і особистого життя, очікування від роботи.
- **Команда** враховує особливості стилю управління та лідерства, взаємодії з колегами, наставництва, управління персоналом.
- **Організація** описує місію компанії, продукти та сервіси, корпоративний бренд та репутацію роботодавця, корпоративну соціальну відповідальність, успіхи та досягнення компанії, корпоративну культуру та цінності, умови праці.

- **Винагорода** складається з компенсації, визнання, соціального пакету, можливостей кар’єрного росту та розвитку, особистої задоволеності працівників, добробуту працівників, відпустки та інших нематеріальних благ. [18]

Ціннісна пропозиція роботодавця – це те, за що компанію обиратимуть кандидати і за що з нею залишатимуться працівники. За дослідженням компанії EY [1] досвідчені кандидати визначають серед топ-10 факторів привабливості роботодавця: імідж компанії на ринку, рівень заробітної плати, особистісне та професійне зростання, кар’єрне зростання, корпоративна культура, комфортні умови праці, набуття міжнародного досвіду, інноваційність, навчальні програми в компанії та офіційні трудові відносини. Результати дослідження демонструють наскільки важливим є імідж компанії для приваблення талантів, а також важливі компоненти ціннісної пропозиції роботодавця, які по суті і є критеріями вибору компанії.

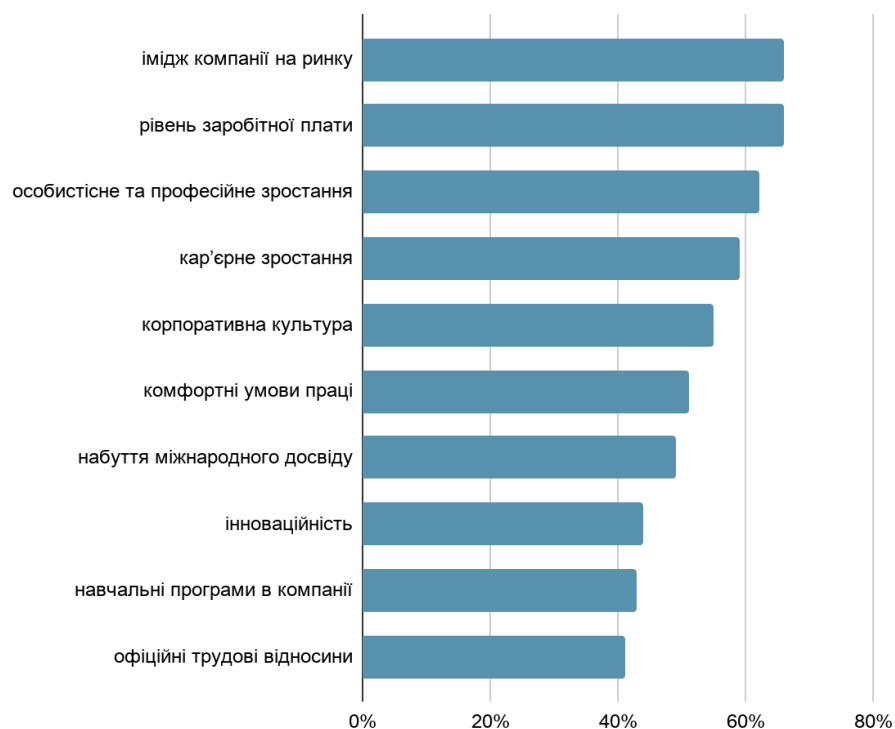


Рис. 1.5. Топ 10 факторів привабливості роботодавця
(дослідження EY “Найкращий роботодавець”, 2019)

Нижче у таблиці 1.1 розглянемо перелік критеріїв вибору роботи, крім головного - заробітної плати, у розрізі вікових груп, який HeadHunter (ggs.ua) представляє у своєму звіті щодо дослідження рейтингу роботодавців України 2019/2020 [20].

Таблиця 1. 1.

Критерії вибору роботи в розрізі вікових груп (HeadHunter)

18-25 років	<ul style="list-style-type: none"> • Кар'єрне зростання 32% • Перспективи особистісного розвитку 31% • Графік роботи 31% • Комфортна атмосфера в колективі 27% • Соціальний пакет, нематеріальні бонуси, компенсація витрат 20%
26-35 років	<ul style="list-style-type: none"> • Цікаві / масштабні проєкти 29% • Соціальний пакет, нематеріальні бонуси, компенсація витрат 28% • Перспективи особистісного розвитку 25% • Кар'єрне зростання 22% • Комфортна атмосфера в колективі 22%
36-45 років	<ul style="list-style-type: none"> • Керівник, стиль керівництва 28% • Перспективи особистісного розвитку 24% • Соціальний пакет, нематеріальні бонуси, компенсація витрат 23% • Кар'єрне зростання 23% • Комфортна атмосфера в колективі 22%
46+ років	<ul style="list-style-type: none"> • Керівник, стиль керівництва 31% • Соціальний пакет, нематеріальні бонуси, компенсація витрат 23%

	<ul style="list-style-type: none"> • Цікаві / масштабні проєкти 23% • Перспективи особистісного розвитку 21% • Кар'єрне зростання 19%
--	--

Отже ціннісну пропозицію роботодавця та її комунікацію слід будувати зокрема і враховуючи вікову групу працівників та кандидатів.

1.5. Вплив COVID-19 на бренд роботодавця

Контекст пандемії COVID-19 та карантинних обмежень помітно впливає на діяльність бізнесу, а отже і умови праці. Ціннісна пропозиція роботодавця найперше є пропозицією, і якщо попит змінюється, то пропозиція також. Під впливом цієї ситуації, компанії почали оновлювати свою пропозицію роботодавця, пропонувати додаткові або забирали неактуальні пільги. Скажімо, робота з дому чи гнучкий графік, ще у 2019 могло бути конкурентною перевагою певної компанії, а сьогодні - це вже не перевага, а звичні умови праці. Проблеми, а отже і потреби працівників дещо змінюють свої пріоритети. Як бачимо на рисунку нижче важливість таких факторів, як:

- баланс між роботою та особистим, ментальне здоров'я
- компенсація праці
- безпечні умови праці
- підтримка від керівництва компанії
- місія та цінності компанії
- наявність роботи у швидко-змінному середовищі

значно зросла порівняно з доковідними часами [21].

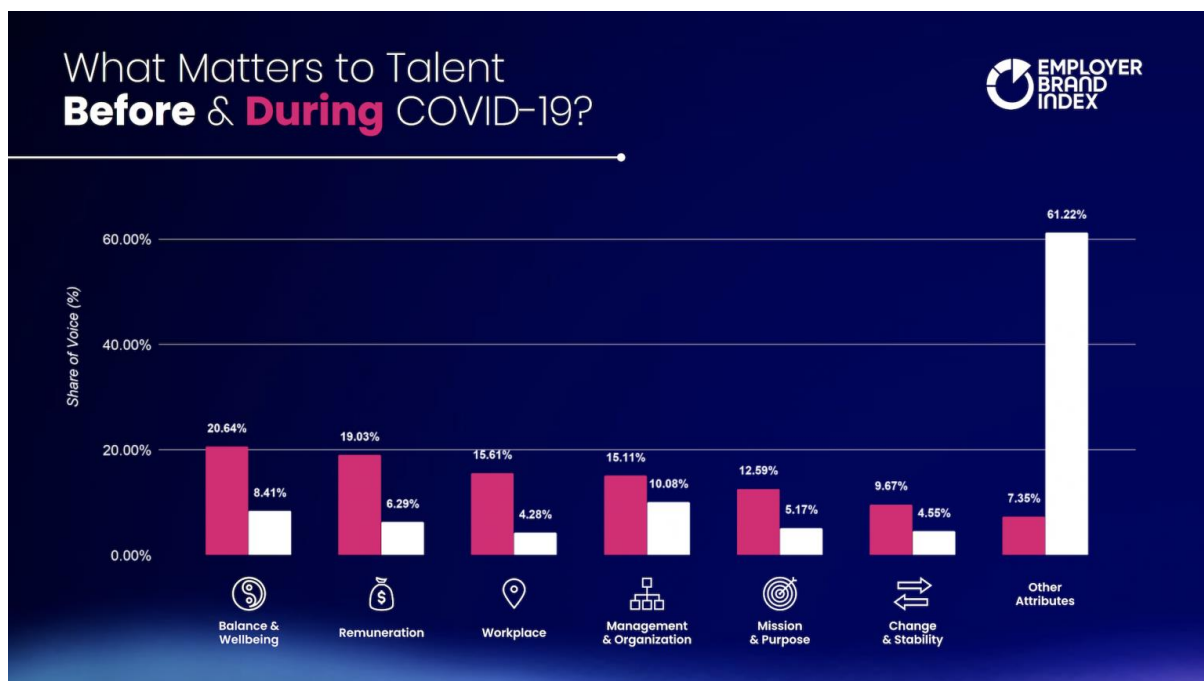


Рис. 1.6. Важливість факторів для талантів на ринку праці до і під час COVID-19. (LinkHumans)

Культура довіри, піклування про загальний добробут, психічне та фізичне здоров'я - це ті фактори, які допомагають зараз та надалі ставатимуть все важливішими частинами ціннісної пропозиції роботодавця зважаючи на контекст у якому живемо.

Те, як роботодавці поводити себе зокрема на початку кризи дуже вплинуло їхній бренд роботодавця, на репутацію. В той час, коли одні компанії (наприклад, Nike, Apple) продовжували виплачувати зарплату працівникам магазинів навіть, коли вони залишались вдома, жертвували кошти на боротьбу з коронавірусом, інші компанії, звільняли сотні людей електронним листом чи загальним двохвилинним відео дзвінком (компанія Bird).

За рік світової пандемії деякі роботодавці почали впроваджувати до прикладу такі заходи:

- змінили політики щодо компенсації лікарняних (наприклад, збільшили кількість 100% оплачуваних лікарняних, додали 2 тижні лікарняних у випадку підозри на коронавірус)

- запровадили низку заходів щодо психічного здоров'я співробітників (вебінари, послуги психолога)
- ІТ компанії переформатували свої офіси у коворкінги, де працівник не має постійного робочого місця, а може його резервувати
- допомогли облаштувати робоче місце вдома (можливість забрати офісні меблі на користування додому, компенсація на витрати для облаштування робочого місця)
- додали або змінили медичне страхування, що покриває витрати на лікування коронавірусу
- забезпечили безпеку робочих місць (дезінфекція, дистанція, температурний режим, маски та санітайзери в офісах, тестування на наявність вірусу).

Далі поданий перелік заходів та пільг, які раніше пропонували одиниці компаній, але зараз їхнє впровадження все активніше обговорюється більшою кількістю компаній, адже актуальність та попит на такі пропозиції зростає. Наприклад:

- допомога по догляду за дітьми для працюючих батьків
- додаткові дні відпустки
- “недоторкані” години обіду
- п'ятниці без Zoom
- гнучкість у виборі чи працювати з офісу чи з дому.

Ринок праці помітно та швидко реагував на зміни та ситуацію з пандемією. Задовольняючи потреби працівників, а відповідно і кандидатів, компанія зміцнює свій бренд роботодавця. Якщо ж компанії першій на ринку праці вдається впроваджувати певні ініціативи, вона виграє у своїх конкурентів. Ситуація з пандемією коронавірусу ще раз підтвердила, що криза є також вікном можливостей, а швидка реакція на зміни потреб клієнтів чи працівників допомагає не лише втриматись на плаву під час кризи, але й отримати прорив в продажах чи наймах за мінімальної стабілізації ситуації.

Попри незмінність чи не часту змінність цінностей та культури компанії, сама компанія змінюється так само, як і потреби працівників та кандидатів на ринку праці. Саме тому компоненти нашої ціннісної пропозиції роботодавця не можна вважати статичними і варто час від часу переглядати та оновлювати.

1.6. Комунікація ціннісної пропозиції роботодавця

Важливим інструментом розвитку бренду роботодавця є постійна та регулярна комунікація, яка допомагає формувати, збільшувати та підтримувати пізнаваність бренду на ринку. Слід зауважити, що компанії часто надають більшої ваги та, зрештою, коштів на зовнішню комунікацію, в той час як внутрішня комунікаційна стратегія є рівноцінним важелем впливу на бренд роботодавця та допомагає формувати цілісність внутрішнього та зовнішнього бренду.

При побудові комунікаційного плану слід врахувати:

- потреби цільової аудиторії
- канали взаємодії з цільовою аудиторією
- застосування різних форматів контенту (текст, фото, візуали, відео, подкасти, особисті зустрічі, вебінари, події, реклама, тощо)

Корпоративні сторінки у соціальних медіа стали одним з основних каналів комунікації зовнішнього бренду роботодавця. Компанія LinkedIn стверджує, що майже половина (49%) з тих, хто стежить за сторінками компанії, роблять це для того, щоб бути в курсі вакансій цієї компанії. Найбільш популярними соціальними медіа для комунікації бренду роботодавця є LinkedIn, Facebook and Instagram [19].

За результатами дослідження компанії HeadHunter (grc.ua) з метою визначення рейтингу роботодавців в Україні 2019/2020 другим найбільш популярним джерелом пошуку інформації про вакансії є рекомендації друзів, знайомих (див. рис. 1.7). Це власне підсилює важливість внутрішньої

комунікації бренду роботодавця, адже кожен з працівників зрештою свідомо чи несвідомо є носієм цього бренду назовні.



Рис. 1.7. Джерела пошуку інформації про вакансії (grc.ua)

1.7. Вимірювання ефективності бренду роботодавця

Як зазначалось у попередніх розділах є низка факторів на які позитивно впливає робота з брендом роботодавця (див. Рисунок 3). Звичайною практикою в бізнесі є оцінювати цей вплив цифрами, метриками, показниками ефективності. Розвиток та зміцнення бренду роботодавця - довготривалий проєкт з відкладеними у часі результатами, які часто важко безпосередньо виміряти. Власне це спричиняє те, що проєкти з розвитку бренду роботодавця мають нижчий пріоритет порівняно з проєктами, які швидше генерують видимі результати. Попри все є перелік тих показників, які допоможуть оцифрувати ефективність бренду роботодавця, хоча цей

перелік не є єдино правильним та різні джерела [22, 23, 24] подають різні показники. Серед них найчастіше можна зустріти такі:

- Середня вартість найму
- Час закриття вакансії
- Середня тривалість закриття вакансії
- Плинність персоналу
- Кількість аплікантів (активних кандидатів) на вакансію
- Кількість кандидатів рекомендованих працівниками
- Відсоток закриття вакансій рекомендованими кандидатами
- eNPS
- Конверсія воронки кандидатів (див. рис. 1.8)
- Ефективність контенту корпоративних сторінок у соціальних мережах (наприклад, кількість підписників, взаємодія з сторінкою, дописами, тощо)

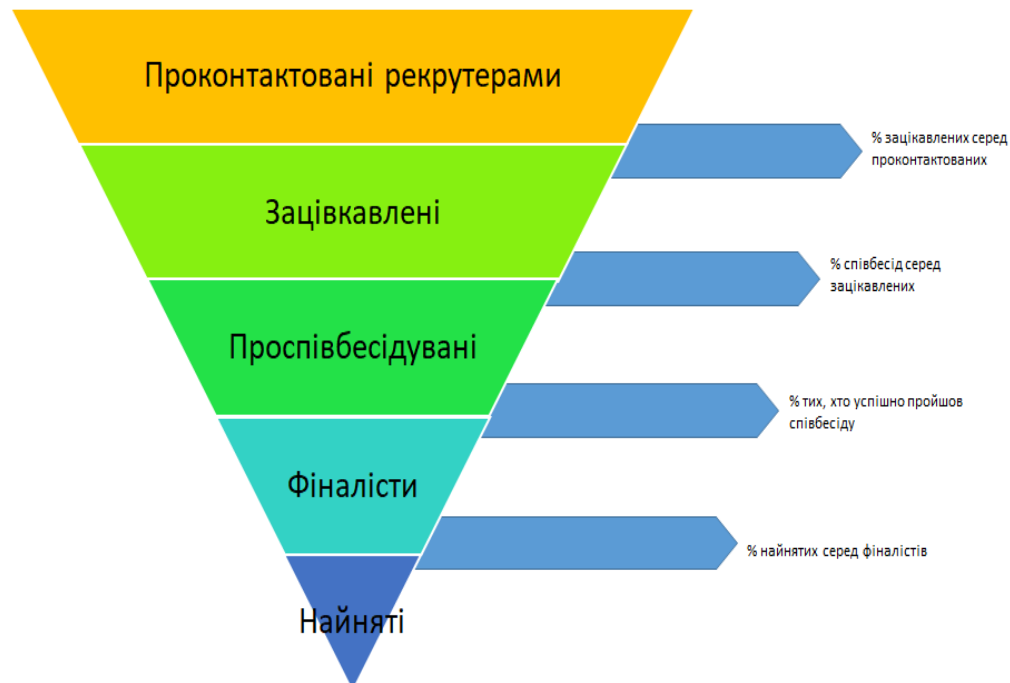


Рис. 1.8. Конверсія воронки кандидатів (активний пошук)

Щоб обрати оптимальний спосіб вимірювання ефективності бренду роботодавця необхідно:

- 1) зрозуміти, яку основну ціль організація намагається досягти шляхом розвитку чи підсилення бренду роботодавця
- 2) зібрати дані, показники які вже є і аналізуються компанією
- 3) встановити очікувані цілі щодо цих показників
- 4) спостерігати за динамікою змін метрик та приймати рішення на основі аналізу цих даних.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ

2.1. Мета та суть проєкту

Компанія “Х” - львівська ІТ компанія, заснована 5 років тому. Кількість працівників на початок консалтингового проєкту (листопад 2020) становить 77 працівників. Компанія планує зрости до 150 працівників протягом 2021.

Компанія чітко визначає свої цінності, як конкурентну перевагу, транслює та практикує їх на всіх етапах кандидатського шляху та досвіду працівника. Цінностями компанії є:

- Розвиток і навчання
- Етичні практики взаємовідносин
- Зростаюча цінність кожного
- Досконалість у кожній деталі
- Змістовність

Напрямами HR стратегії компанії є:

- Підсилення та розвиток **технічної експертизи** в компанії (в т. ч. найм технічного директора (СТО), провідних та старших спеціалістів), що допоможе надавати послуги більш якісно та дорожче, збільшуючи прибутковість компанії;
- Збільшення об'ємів, швидкості та якості **наймів** разом зі зменшенням **плинності** персоналу сприятиме досягненню цілей бізнесу щодо збільшення прибутків через розширення штату інженерів;
- **Розвиток працівників та менеджерів** середньої ланки, а саме проєктних менеджерів, також позитивно впливатиме на можливість утримувати персонал та збільшувати ефективність їхньої роботи, що в свою чергу сприятиме підвищенню лояльності та задоволеності клієнтів компанії.

Консалтинговий проєкт з розробки ціннісної пропозиції роботодавця та просування бренду роботодавця має на меті зменшити плинність персоналу, яка станом на листопад 2020 становить 46,66%, що є значно вищим ніж на ринку ІТ компаній, де згідно з даними у звіту ІТ клубу компанії Ernst&Young середній показник у за 2020 становить 25%, покращити якість і швидкість найму, підвищити рівень задоволеності працівників та пізнаваність бренду роботодавця на ринку праці.

2.2. Цілі, стейкхолдери та етапи реалізації проєкту

Для реалізації проєкту були вибрані кілька ключових метрик для вимірювання на початку проєкту, а також встановлені очікуванні зміни у цих показниках подані в таблиці нижче:

Таблиця 2.1.

Показники ефективності проєкту

Назва показника	Старт проєкту (Q1 2021)	Цільові показники (кінець 2021)
eNPS - готовність працівників рекомендувати компанію як роботодавця	49,63%	> 60%
Employee Lifecycle - середня тривалість роботи звільненого працівника в компанії	12 місяців	18 місяців
Time to offer - середня тривалість найму (від	30 календарних днів	25 календарних днів

дня відкриття вакансії до ідентифікації кандидата і його згоди на співпрацю);		
Number of applicants per vacancy - кількість аплікантів (пасивних кандидатів) на вакансію	3 відгуки	4 відгуки
Turnover - плинність персоналу	46,66%	< 25%
Cost per hire - середня вартість найму персоналу	\$1700	\$1275

За даними звіту EY у 2020 середній показник плинності персоналу для ІТ ринку становить 25%, саме тому цей показник був встановлений цільовим.[25]

Стейкхолдерами проєкту виділяємо наступних:

- CEO,
- HR менеджер,
- рекрутинг команда,
- маркетолог,
- працівники компанії,
- кандидати.

Найбільш впливовими стейкхолдерами проєкту визначені: CEO, HR менеджер, представник рекрутинг команди та маркетолог. Саме вони були

залучені до регулярних зустрічей робочої групи. Активна участь CEO компанії зробила внесок у проєкт через транслювання цінностей та корпоративної культури компанії, а також швидше затвердження результатів, заходів, активностей пов'язаних з розвитком бренду роботодавця. Через опитування та фасилітаційну зустріч були залучені і працівники. Кожен з цих найбільш впливових стейкхолдерів переслідує свій інтерес у проєкті, зокрема:

- CEO – фінансова вигода і стала команда;
- HR менеджер – зниження плинності, більша залученість та лояльність;
- Рекрутинг команда – легший рекрутинг: меншими зусиллями закрити більше вакансій;
- Маркетолог – наявність інформаційної бази та комунікаційної стратегії для подальшої діяльності в HR маркетингу.

В ході реалізації проєкту важливо балансувати між інтересами стейкхолдерів, демонструвати вигоду для кожного зокрема.

У карті стейкхолдерів поданій в Додатку А детальніше проаналізовано вплив та інтереси кожного зі стейкхолдерів, а також стратегія їхнього залучення.

Реалізація проєкту складалась з таких основних етапів:

1. Аудит бренду (дослідження того, як компанію сприймають колишні, теперішні та потенційні працівники; аналіз конкурентів на ринку праці).
2. Дослідження шляху кандидата та працівника компанії.
3. Сегментація цільової аудиторії та опис персон.
4. Розробка ціннісної пропозиції роботодавця.
5. Розробка стратегії комунікації ціннісної пропозиції роботодавця
6. Розробка рекомендацій з впровадження розроблених інструментів та побудови ефективного бренду роботодавця

2.3. Аудит бренду

Власне проведення аудиту бренду роботодавця дасть розуміння стартової точки, те який бренд зараз і від чого маємо відштовхуватись.

Аудит бренду роботодавця аналізувався за чотирма напрямками:

1. бачення теперішніх працівників,
2. колишніх працівників
3. майбутніх працівників
4. та аналіз конкурентів на ринку праці.

Для того, щоб зрозуміти якою компанію бачать **теперішні працівники** було розроблено та проведено опитування задоволеності та залученості працівників. В опитуванні взяло участь 59% працівників компанії, що є більшою частиною компанії загалом. Така вибірка достатньо добре відображає картину цілої компанії. Найактивнішим відділом став відділ розробки програмного забезпечення, та група працівників, які працюють в компанії більше двох років. Це дає доволі об'єктивну оцінку нашої цільової групи - розробників. Крім того працівники на початку своєї роботи в компанії бачать переважно позитив, а ті, хто працюють довше значно більше досвіду отримали та більш критично оцінюють.

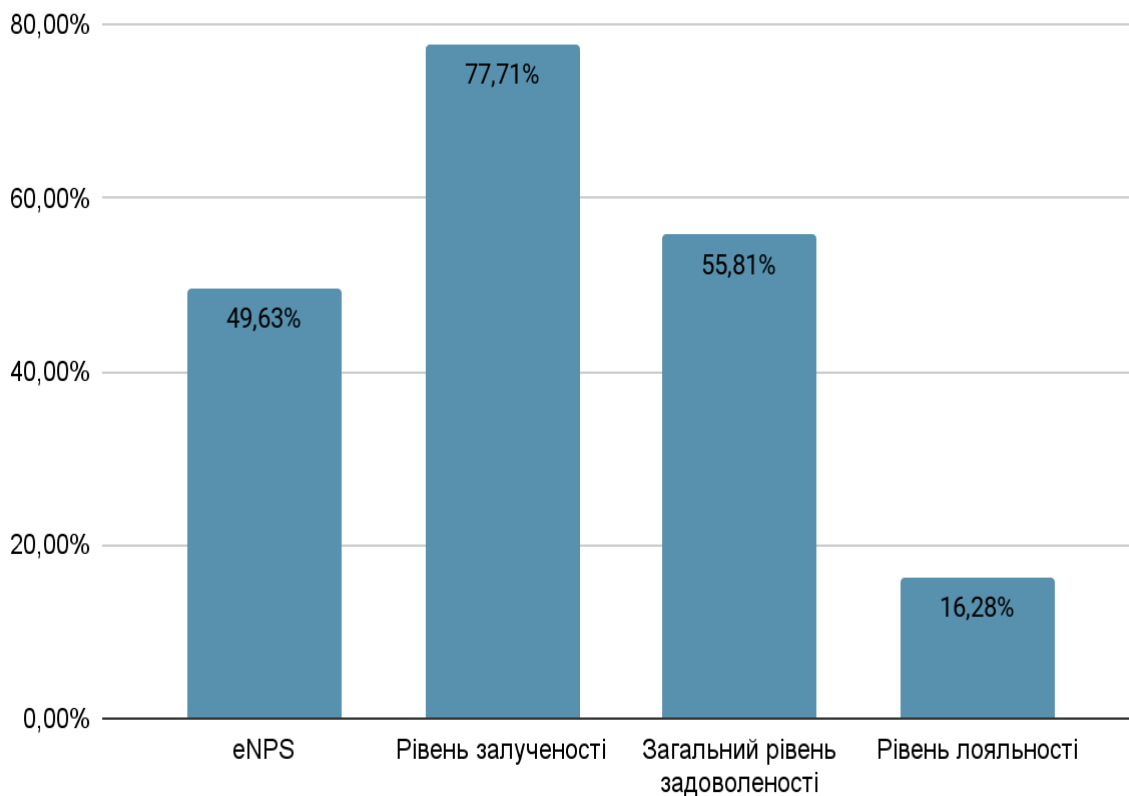


Рис. 2.1. Цифрові результати опитування працівників

За результатами опитування eNPS становить 49,63%, що є доволі високим показником готовності, оскільки, будь-який позитивний показник eNPS вже є добрим, а вище 50% взагалі чудовим і засвідчує, що працівники готові рекомендувати компанію як роботодавця загалом. Попри відсутність звітів щодо бенчмаркінгу eNPS для сфери IT, за експертною оцінкою для львівських IT компаній такий eNPS не вважається високим. Рівень залученості визначено як 77,71% (за Gallup Q12), загальний рівень задоволеності - 55,81%. А рівень лояльності, інакше кажучи різницю між тими, хто без вагань залишиться в компанії, та тими, хто без вагань піде в іншу, - 16,28%. Власне цей показник показує досить велику групу працівників, які схильні розглядати роботу в інших компаніях. Цікавими результатами аналізу відповідей респондентів є підтвердження гіпотези, що рівень залученості працівника впливає на його лояльність, а також, що наявність можливостей навчання та професійного розвитку, так само як і

регулярний зворотній зв'язок позитивно впливають на зростання рівня залученості, а відповідно і лояльності працівників, зменшуючи цим плінність кадрів.

Результатом опитування також став SWOT аналіз компанії як роботодавця на думку співробітників зображений на рис. 2.3.

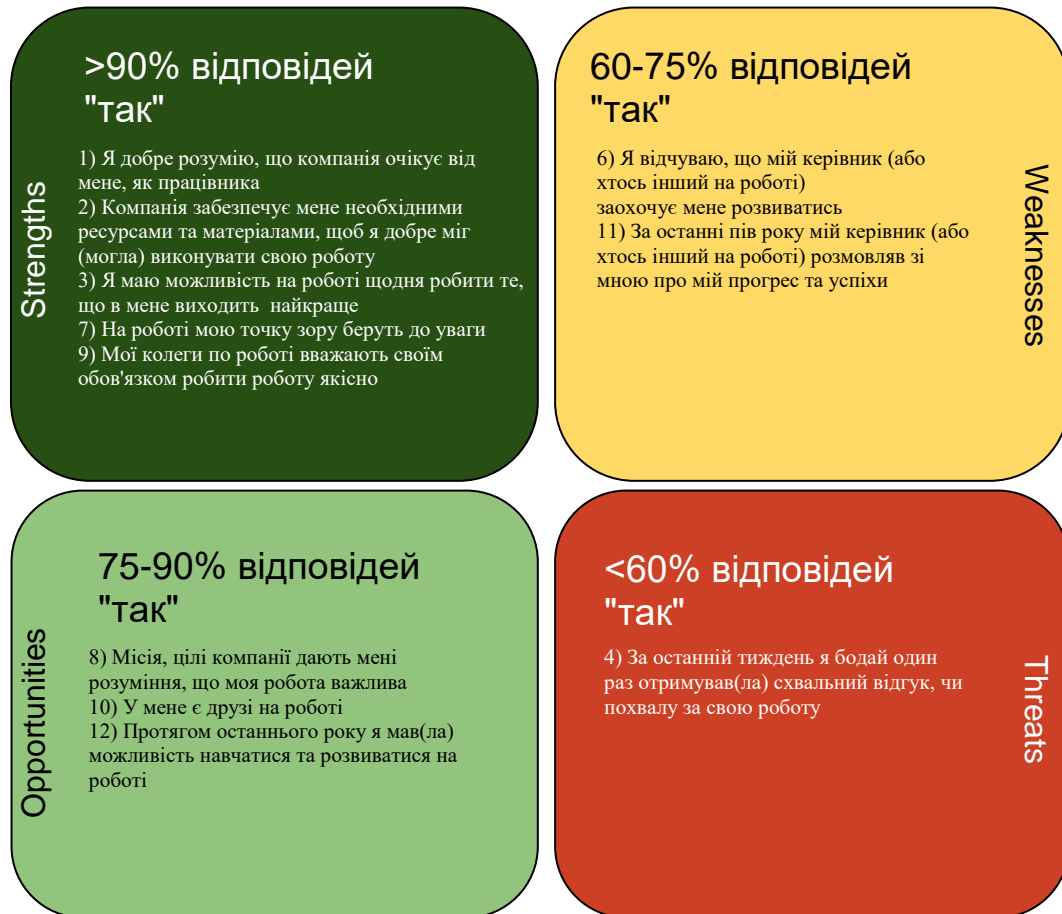


Рис. 2.3. SWOT аналіз за результатами опитування працівників 2020 з використанням Gallup Q12.

Такий аналіз допоміг краще зрозуміти, що цінне для працівників зараз і це треба утримувати на відповідному рівні якості, а також визначити пріоритет для покращення досвіду працівника - зосереджуючись на слабких сторонах. Відповідно також бачимо звідси конкурентні переваги компанії, зокрема: можливості розвитку та корпоративна культура.

Важливо також, що опитник мав відкриті питання, які дали змогу виділити сильні сторони та зони розвитку компанії (див. рис. 2.4.).

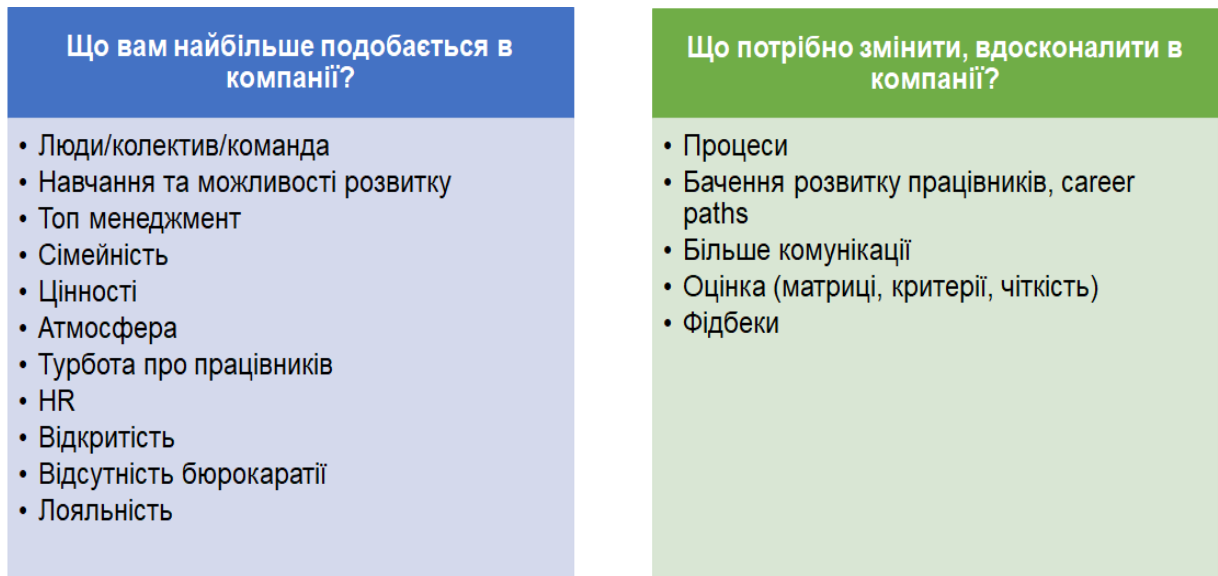


Рис. 2.4. Сильні сторони та зони розвитку компанії за результатами опитування працівників 2020.

Додатковим результатом опитування став план роботи над зонами розвитку та його комунікація до працівників. Таким чином ми не лише зосереджуємося над важливими для працівників змінами, але й залучаємо їх до цих змін, даючи розуміння важливості їхньої думки та можливості впливати на розвиток компанії.

Щоб зрозуміти те, як компанію сприймають **колишні працівники**, було опрацьовано дані з опитника для працівників при звільненні. Такий опитник заповнений 56 колишніми працівниками, які звільнились з компанії за власним бажанням, за останні 2 роки. Опрацьовуючи ці дані було знайдено відповіді на такі основні питання:

- Чому працівники йдуть з компанії?
- Куди йдуть? В які компанії?
- Що їм подобалось в компанії?
- Що рекомендували б змінити, покращити в компанії?
- Чи готові рекомендувати компанію своїм друзям?

Приблизно 74% зі звільнених готові рекомендувати компанію іншим.

Досить багато приміток про те, що компанія є хорошою радше для тих, хто тільки починає кар'єру в ІТ.

Проаналізувавши компанії-акцептори з екзит-опитника ми отримали 3 такі основні групи:

- великі аутсорс компанії (зокрема, SoftServe, Intellias, N-iX, Global Logic),
- продуктові,
- малі аутсорс компанії (20-30 працівників).

Цей поділ надалі було використано для аналізу конкурентів.

Найчастішими причинами звільнення були:

- відсутність проєкту або недостатнє навантаження, що відповідно впливає на розмір місячної зарплати, оскільки присутня погодинна тарифікація.
- розмір заробітної плати,
- невідповідність проєкту до можливостей (технологія, яка використовується на проєкті, можливості росту і розвитку),
- відсутність більш кваліфікованих спеціалістів, в яких можна вчитись.

Колишні працівники серед сильних сторін компанії подібно як і теперішні виділяли атмосферу невеликої компанії, цінності, колектив, проєкти, відкритість у спілкуванні та можливість поспілкуватись на рівні з C-level менеджерами. Відкрита комунікація з топ-менеджментом виділяється як одна з конкурентних переваг.

Ці результати ще раз підтвердили важливість залучення висококваліфікованих спеціалістів, які окрім безпосередніх обов'язків були б залучені в розвиток певної компетенції в компанії загалом. А також підкреслили важливість наявності резерву для виплати компенсації попри відсутність проєкту чи повного навантаження бодай на певний визначений час.

Уявлення про компанію в **майбутніх працівників**, тобто кандидатів, було сформовано як результат фасилітаційної зустрічі команди рекрутерів.

Для більш глибокого та об'єктивного дослідження іміджу компанії серед потенційних кандидатів було б добре провести незалежне опитування з залученням зовнішньої компанії. Але оскільки такі опитування є доволі витратними для компанії в даний момент, було прийнято рішення опрацювати цей сегмент аудиторії через роботу з рекрутинг командою, яка на основі свого досвіду надала інформацію щодо роботи з потенційними кандидатами.

Рекрутери ділились своїми спостереженнями щодо того:

- Що враховують кандидати, коли вибирають роботодавця? Що їх мотивує?
- Чому кандидати відмовляються від наших пропозицій співпраці, припиняють процес рекрутингу?
- Чому кандидати приймають наші пропозиції?

Таблиця 2.2

Причини прийняття або відмови кандидатами пропозиції співпраці від компанії

Чому кандидати приймають офери компанії?	Чому кандидати відмовляються від наших оферів, припиняють процес рекрутингу?
<ul style="list-style-type: none"> ● подобається атмосфера, люди, які працюють, ● цінності компанії, ● прості процеси, ● хочуть працювати в малій компанії, ● відкритість та щирість в комунікації, 	<ul style="list-style-type: none"> ● фінансова частина офери не задовольняє, ● поточна компанія робить контрофер, утримуючи працівника ● пропонують цікавіший проєкт в іншій компанії, ● обирають компанії з

<ul style="list-style-type: none"> ● індивідуальний підхід, ● відсутність бюрократії, ● хороші відгуки про компанію 	<p>відомим брендом, або просто більшу за розміром,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● відмовляється через відсутність проєктної команди, ● кращий соціальний пакет
--	--

Подані в таблиці 2.2 підсумки дають рекрутинг та маркетинг команді розуміння які ключові меседжі до кандидатів вже працюють, а що може бути відштовхуючим фактором. Також підкреслюється важливість бренду компанії при прийнятті рішення про співпрацю.

Рекрутинг команда також виділяє основні критерії за котрими кандидати обирають компанію, серед них:

- можливості професійного розвитку
- заробітна плата
- цікавий проєкт
- посадові обов'язки
- проєктна команда (як атмосфера, так і загалом її наявність),

колектив

- умови праці (в т. ч. можливість працювати віддалено)
- відгуки про компанію

Було зауважено, що кандидати, здебільшого не чули про компанію зовсім або дуже мало. Зрідка кандидати володіють інформацією про компанію, якщо серед кола їхніх знайомих є теперішні або колишні працівники. Ця інформація підкреслює найперше важливість роботи з внутрішнім брендом роботодавця, а також внутрішніх рекомендацій як джерела кандидатів.

Останньою частиною аудиту бренду стало **дослідження ринку праці та конкурентів компанії** на цьому ринку. Для цього аналізу була проведена експертна оцінка робочої групи, в котру входить CEO компанії, менеджер з

управління персоналом, керівник відділу рекрутингу, маркетолог та зовнішній HR консультант. Оцінка проходила за такими напрямками: компанії-донатори, компанії-акцептори та компанії-еталони. Компанії-донатори були обрані шляхом аналізу попередніх місць роботи працівників компанії, компанії-акцептори - ті, куди працівники йдуть від нас, а компанії-еталони це ті, на які хотілось би бути схожими, які близькі за цінностями. Для кожної групи компаній було визначено їхні переваги та конкурентні переваги компанії "X". Також був сформований список з п'яти конкурентних IT компаній, подібного розміру та профілю, для детальнішого аналізу HR консультантом. А саме, був здійснений пошук інформації про компанії в мережі Інтернет, аналіз комунікаційних каналів та основних трансльованих тверджень про компанію як роботодавця, огляд кар'єрних сторінок на корпоративному сайті та порталах для пошуку роботи.

За результатами всіх цих досліджень та опитувань був сформований звіт аудиту бренду роботодавця.

2.4. Дослідження шляху кандидата та працівника в компанії

Перш ніж будувати ціннісну пропозицію роботодавця вартує зрозуміти, які потреби та перешкоди виникають на шляху кандидата та працівника. Власне моделювання шляху та його основних точок, візуалізує рекрутинг процес та практики управління персоналом і дає розуміння того, які потреби виникають в кандидатів та працівників на тому чи іншому етапі, як ці потреби задовольняються, і які перешкоди не дають кандидатам стати працівниками компанії, а працівникам успішно рухатись кар'єрним шляхом та залишатись з компанією довго. В цьому проєкті моделювання шляху кандидата та працівника також дозволяє якнайкраще будувати ціннісну пропозицію працівника, а особливо допомагає зрозуміти на яких етапах та через які інструменти має відбуватись комунікація.

Над моделюванням шляху кандидата працювала команда рекрутерів. Під час фасилітаційної зустрічі були визначені:

- основні кроки на шляху кандидата (див. рис. 2.5)
- потреби кандидатів та перешкоди на їхньому шляху до працевлаштування на кожному з кроків
- точки дотику, інструменти комунікації відповідні до кожного кроку на шляху кандидата
- ідеї покращення досвіду кандидата. (див. Додаток Б)

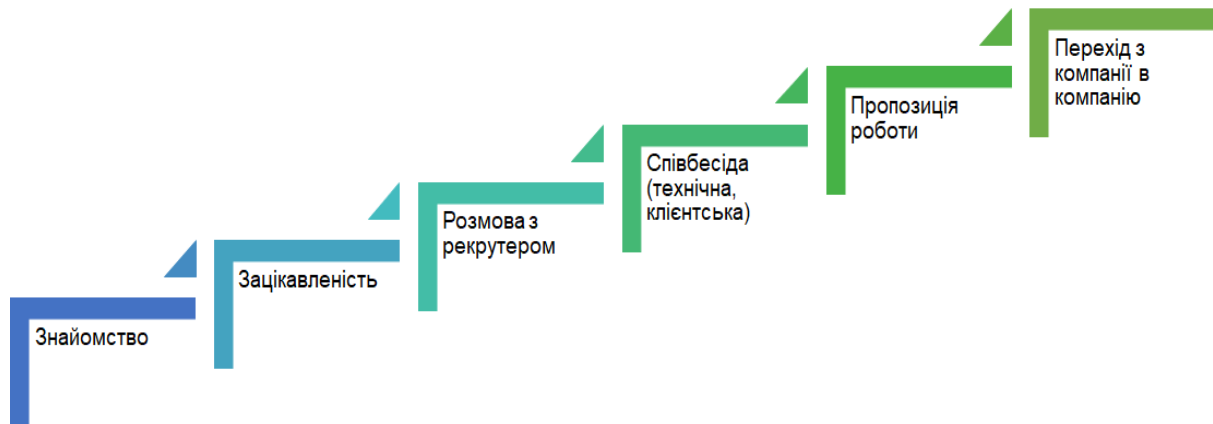


Рис. 2.5. Шлях кандидата.

Важливими ідеями покращення шляху кандидата стали пропозиції:

- постійного скорочення часу затраченого на шляху від зацікавленості до пропозиції роботи;
- озвучення пропозиції до співпраці через особисту зустріч або відео-дзвінок за участі майбутнього керівника, до цього радше це відбувалось найперше письмово; живий формат дозволяє краще подати свою пропозицію, відповісти на додаткові питання кандидата, які допоможуть йому прийняти рішення, а також дає можливість розуміти реакцію кандидата, та при потребі коригувати свою пропозицію;
- створення рекомендацій для рекрутерів щодо взаємодії з кандидатом на останньому етапі. Серед таких рекомендацій: надсилання листа “Як підготуватися до свого першого дня”, зустріч за

кавою з рекрутером або HR та одним з членів майбутньої команди, надсилання путівника працівника, брендований подарунок.

Шлях кандидата також ліг в основу побудови зовнішньої комунікаційної стратегії.

Для **моделювання шляху працівників** в компанії була організована зустріч з 10-а працівниками компанії різного рівня кваліфікації та профілів, таким чином було охоплено основні внутрішні цільові аудиторії, а також залучені до проєкту та позитивних змін в компанії активні члени колективу.

Метою цієї фокус групи було отримати перелік потреб та більш на шляху працівника, ідей їх вирішення, які і стануть частиною ціннісної пропозиції роботодавця. В рамках зустрічі працівники ознайомились з основними кроками на шляху працівника (див. рис. 2.6), кожен крок та потреби на ньому було пропрацьовано індивідуально, а також в малих групах. Завершальним етапом було генерування та пріоритезування ідей щодо покращення досвіду працівника.

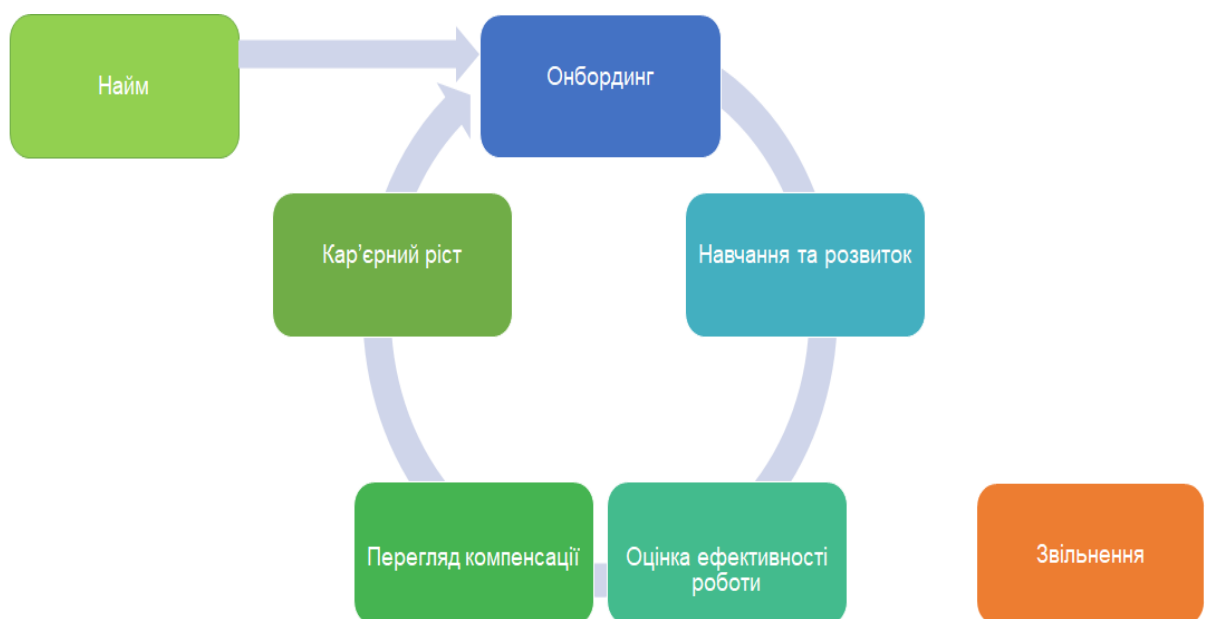


Рис. 2.6. Шлях працівника.

Найбільш важливими пропозиціями стали такі:

- Створення матриці компетенцій та критеріїв оцінки ефективності роботи працівників
- Створення інформаційного порталу, або іншого єдиного місця зберігання документації, корпоративних політик та правил.
- Описання чітких правил щодо фінансової компенсації навчання працівників (в тому числі професійних тренінгів, майстер-класів, конференцій та зустрічей)
- Запровадження практики регулярного зворотного зв'язку та зустрічей 1-на-1
- Створення графіку планованих циклів оцінки ефективності працівників на інформаційний портал
- Створення електронної системи подання запитів на додатковий інвентар.
- Створення можливості рекомендувати друзів на вакансії через внутрішній портал та відстежувати статус своєї рекомендації.
- Збереження діджиталізованих відгуків з попередніх проєктів, які можуть стати в нагоді при наступній оцінці ефективності роботи працівника.

Спостерігається певний брак комунікації керівництва загалом з усіма працівниками, хоч і присутні окремі комунікації один-на-один, особливо в часи дистанційної роботи. Попри доступність топ-менеджменту для комунікації з працівниками, все ж варто звернути увагу на системну загальну комунікацію керівництва з колективом. Крім того заяви, обіцянки, оголошення зроблені не тет-а-тет сприймаються як намір до дій, який таки здійсниться, зміни відбудуться, адже сказане приватно не так зобов'язує.

Окрім отриманого в результаті зустрічі фокус групи шляху працівника доповненого переліком потреб на кожному з його етапів (див. Додаток В) та пріоритезованого списку пропозицій до його покращення, який був згодом розглянутий керівництвом компанії та став основою для цілей відділу

управління персоналом, слід також зазначити позитивний вплив зустрічі на розуміння працівниками їх цінності та залученості, культури відкритості та можливості бути почутим. Працівники також зазначали, що така зустріч дає їм розуміння, що їхні пропозиції не просто будуть почуті, а власне вислухані і втілені у майбутньому. Власне така комунікація та залучення працівників до позитивних змін в компанії також впливає на зростання лояльності працівників до компанії.

Додатково до цієї зустрічі було проаналізовано наявні точки дотику на кожному з етапів.

2.5. Сегментація цільової аудиторії та опис персон

Цільовою аудиторією даного проєкту вважаємо ті категорії працівників, які є під найбільшим ризиком втрати та найкритичніші для компанії, а також потенційних кандидатів на позиції, які найчастіше, практично перманентно, є відкритими в компанії. Зважаючи на різноманітність аудиторії, різність її потреб та побажань, а також на кількість компаній, брендів зацікавлених привернути увагу нашої цільової аудиторії, важливим є робити свою ціннісну пропозицію, а також комунікацію якомога більше персоналізованою та унікальною. Тому для кожного сегменту було описану ключову персону. Створення портрету кандидата чи працівника допомагає детально і глибоко зрозуміти, яким має бути наш ідеальний кандидат чи працівник, і навіть у який спосіб, де та про що з ним комунікувати і взаємодіяти. При сегментації враховувались такі критерії, як **рівень кваліфікації** та **спеціалізація**. Як результат, було виділено 8 сегментів цільової аудиторії. (див. табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Сегментація цільової аудиторії

Розробники ПЗ		Тестувальники ПЗ
Back-end	Front-end	
Провідний розробник ПЗ	Провідний розробник ПЗ	-
Старший розробник ПЗ	Старший розробник ПЗ	Старший тестувальник ПЗ
Розробник ПЗ	Розробник ПЗ	Тестувальник ПЗ

Опис персон відбувався ітераційним шляхом: спершу був створений опис для провідного back-end розробника, оскільки на той момент це була найпріоритетніша для найму роль, а всі наступні персони створювались на основі першої. Над описом персон працювала робоча група проекту.

Структура опису персони створена за прикладом опису персони від компанії Universum та складається з таких елементів:

- Демографічні дані (середній вік, рівень освіти, кваліфікація, місце проживання)
 - Професійний досвід
 - Навички
 - Професійні цілі
 - Особисті характеристики (хобі, зацікавлення, риси характеру, соціальна активність)
 - Канали комунікації (відвідувані сайти, соціальні медіа, події, тощо)
 - Потреби (незадоволення, причини змінити роботу). (Повний опис персони див. Додаток Г)

2.6. Розробка ціннісної пропозиції роботодавця

Власне опис персони допомагає розробити унікальну та персоналізовану ціннісну пропозицію роботодавця для конкретної цільової аудиторії. Чітко розуміючи портрет ідеального кандидата та його потреб можна сформулювати нашу ціннісну пропозицію, нашу унікальну обіцянку роботодавця.

Спираючись на потреби нашого ідеального кандидата чи працівника розробляємо ціннісну пропозицію роботодавця шукаючи відповіді на такі питання:

- Які потреби має наш ідеальний кандидат/працівник?
- Що компанія може запропонувати вже зараз?
- Що компанія хоче пропонувати в найближчому часі? Які можливі зміни та вдосконалення?
- Як криза спричинена пандемією коронавірусу впливає на ціннісну пропозицію роботодавця?

На ці питання робоча група відповідала в розрізі таких п'яти блоків:

- Компенсація
- Соціальний пакет
- Можливості кар'єрного розвитку
- Умови праці
- Корпоративна культура

Результатом роботи фокус групи над розробкою ціннісної пропозиції роботодавця стала презентація з текстовим описом ціннісної пропозиції роботодавця, а також перелік її елементів у кожній з перелічених раніше ділянок (див. Рис. 2.7).



Рис. 2.7. Структура розробленої ціннісної пропозиції роботодавця.

Сформована ціннісна пропозиція роботодавця відповідає таким характеристикам:

- узгоджена з місією, візією та цінностями компанії (див. рис. 2.8)
- реальна та чесна (відображає те, якою компанія є, а не хоче бути)
- таргетована для цільової аудиторії (створених персон)
- написана в стилі корпоративного голосу бренду
- стисла та легка для прочитання.

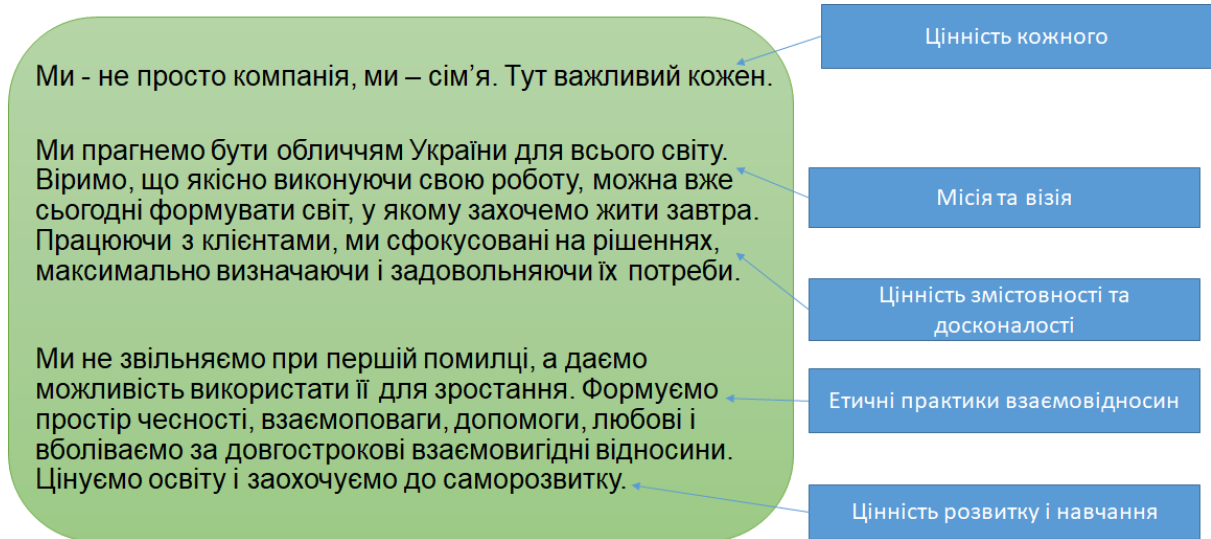


Рис. 2.8 Коротке текстове формулювання загальної ціннісної пропозиції роботодавця.

Таких ціннісних пропозицій в результаті отримано кілька, а зокрема:

- універсальна, яка об'єднала те, що релевантне для всіх персон
- таргетовані - ті, які диференціюються під певну цільову аудиторію.

Наприклад, спільним та універсальним стала кількість відпусток, яка надається працівнику, але можливість очолити відділ та розвивати певну компетенцію буде релевантним лише для провідних спеціалістів.

Зокрема компонентами загальної ціннісної пропозиції у блоці можливостей кар'єрного розвитку є такі:

- можливість швидко рухатись кар'єрною драбиною
- можливість змінювати проекти в межах компанії та здобувати новий досвід та навички
- можливість взаємодіяти з клієнтом і впливати на розвиток продукту
- корпоративні навчання та тренінги
- консультації зовнішніх експертів за запитом

- менторська програма та бали за досягнення результатів у цій програмі, які можна обміняти на подарунки

- спрощені (не бюрократичні) процедури прийняття рішень щодо кар'єрного росту

- корпоративна бібліотека

Таргетована ціннісна пропозиція для провідного розробника в цьому ж блоці виглядає ось так:

- можливість очолити, будувати та розвивати компетенцію

- можливість ділитись знаннями та працювати над інструментарієм для професійного розвитку колег

- участь у pre-sales активностях

- розвиток лідерських якостей

- забезпечення якісним зовнішнім консалтингом та менторством на запит

- спрощені (небюрократичні) процедури прийняття рішень щодо професійного росту і не лише

- можливість пліч-о-пліч працювати з топ-менеджментом та в майбутньому стати частиною менеджмент команди

Саме цей блок і став найвідміннішим у таргетованій цільовій пропозиції.

2.7. Розробка стратегії комунікації ціннісної пропозиції роботодавця

Сформована ціннісна пропозиція роботодавця має бути прокомунікована не лише відповідній цільовій аудиторії, але й на потрібному етапі шляху кандидата чи працівника. Саме формування комунікаційної стратегії дає розуміння кому, яку частину нашої ціннісної пропозиції, коли і у який спосіб потрібно подати.

Для бренду роботодавця важливим є злагодженість комунікації внутрішньої та зовнішньої, адже працівники є найпершими та найбільшими

носіями, а також і каналом комунікації до зовнішньої аудиторії. Для цього у даному проєкті розробляємо внутрішню та зовнішню комунікаційну стратегію.

Під час розробки зовнішньої комунікаційної стратегії фіксуємо для кожного кроку шлях кандидата його потреби, що саме комунікуємо на цьому кроці, якими комунікаційними каналами користуємось та у який спосіб це можна реалізувати, тим самим поєднуючи напрацювання попередніх етапів: опис персони, шлях кандидата та ціннісну пропозицію (див. рис. 2.9).



Рис. 2.9. Стратегія зовнішньої комунікації ціннісної пропозиції роботодавця

Для внутрішньої комунікації, тобто комунікації з працівниками також формуємо стратегію за аналогічним прикладом (див. рис. 2.10), використовуючи кроки на шляху працівника. Будуючи стратегію комунікації, аналізуємо також як можемо створювати не лише

раціональний, але й емоційний зв'язок з цільовою аудиторією, адже емоційний зв'язок часто буває сильнішим, спонукає залишатись лояльним тому чи іншому бренду.



Рис. 2.10. Стратегія внутрішньої комунікації ціннісної пропозиції роботодавця

2.8. Рекомендації щодо реалізації внутрішньої та зовнішньої комунікаційної стратегії

2.8.1. Зовнішня комунікація

Результатом формування зовнішньої комунікаційної стратегії стали рекомендації щодо:

- тем, ключових меседжів та форматів для контент-плану корпоративних сторінок у соціальних медіа; зокрема серія дописів про переваги роботи в компанії, компоненти ціннісної пропозиції, культуру компанії у форматах інтерв'ю, сторітеллінгу, відео, інфографіки, фото та тексту.

- оновлення опису вакансій та профілів на порталах з оголошеннями про роботу, через додавання ціннісної пропозиції роботодавця
 - запуску таргетованої реклами вакансій в інтернеті
 - опису шляху кандидата на сторінці “Кар’єра” на корпоративному сайті компанії, візуалізація його у формі інфографіки та відео форматі для використання у соцмережах.
 - формування е-мейл розсилки потенційним кандидатам
 - організації, спонсорства та участі в ролі спікерів у професійних зовнішніх подіях
 - використання презентації таргетованої ціннісної пропозиції роботодавця кандидатам на етапі співбесід
 - розробки віртуального туру офісом та фотофонів для проведення онлайн співбесід
 - зйомки серії коротких відео за участі C-level керівників для запрошення кандидатів долучитись до компанії, привітання для першого дня працівників
 - особистої зустрічі або відео дзвінка для презентації пропозиції роботи перед відправленням документів на підписання, залучення до таких зустрічей майбутнього безпосереднього керівника працівника
 - виготовлення дрібної брендваної продукції (наприклад, набір цукерок) для пригощання кандидатів при особистій зустрічі в офісі
 - меседжів про конкурентні переваги компанії для команди рекрутерів
 - способів побудови відчуття приналежності до нової компанії в часі переходу (від моменту пропозиції роботи і фактичного першого дня)
- Цікавим напрацюванням проєкту є також виокремлення підкатегорії кандидатів - колишні працівники, зокрема high-potentials, та робота з ними, як з спільнотою alumni.

2.8.2. Внутрішня комунікація

Для внутрішньої комунікаційної стратегії важливими рекомендаціями

є:

- розробка Employee Handbook
- монтаж відео-візитки про життя компанії
- розробка “пакету новачка” з брендваною продукцією
- збір всіх правил, політик та корисної інформації на внутрішньому порталі компанії, для легкого пошуку
- регулярні кампанії щодо промоції менторігової програми, наприклад, за допомогою опису історії працівників, які беруть в ній участь
- регулярна публікація щомісячного дайджесту новин від CEO з інформацією щодо новин бізнесу та цінностей компанії в дії
- регулярні кампанії щодо промоції реферальної програми, зокрема у форматі гейміфікації та зборів балів за рекомендованих працівників, окрім фінансової винагороди.
- регулярні кампанії щодо промоції можливостей навчатися, отримувати компенсацію за навчання, купівлю професійної літератури.
- організація внутрішньої платформи обміну знаннями та публікації статей працівників компанії на професійних сайтах та блогах, підтримка у виступах на конференціях та мітапах.

Після формування комунікаційних стратегій був розроблений календарний план їх впровадження.

Для запуску комунікації ціннісної пропозиції роботодавця запланована загальна онлайн зустріч всіх працівників, де CEO компанії поділиться новинами компанії, а HR менеджер проведе презентацію ціннісної пропозицію роботодавця. Разом з внутрішньою презентацією матиме місце серія дописів про ціннісну пропозицію роботодавця на корпоративних сторінках компанії в соціальних мережах.

2.9. Отримані напрацювання та рекомендації щодо подальшого використання

В результаті роботи над ціннісною пропозицією роботодавця отримано низку напрацювань, які можуть бути використані і надалі, а саме:

- звіт за результатами опитування працівників
- звіт за результатами аудиту бренду роботодавця
- опис персон
- опис шляху кандидата та шляху працівника
- презентація ціннісної пропозиції роботодавця
- внутрішня та зовнішня стратегія комунікації ціннісної пропозиції роботодавця

Рекомендації щодо подальшого використання цих напрацювань зібрані в таблиці далі:

Таблиця 2. 4.

Рекомендації щодо використання напрацювань проєкту

Що?	Де використовувати?
звіт за результатами опитування працівників	<ul style="list-style-type: none"> ● для впровадження покращень в компанії ● порівняння з результатами наступного опитування
звіт за результатами аудиту бренду роботодавця	<ul style="list-style-type: none"> ● розуміння сильних та слабких сторін компанії ● розуміння конкурентних переваг компанії ● для онбордингу нових

	<p>рекрутерів,</p> <ul style="list-style-type: none"> ● для переговорів з кандидатами в рекрутингу, ● для переговорів з працівниками при утриманні у разі офери від іншої компанії
опис персон	<ul style="list-style-type: none"> ● для розуміння рекрутерами того, як має виглядати ідеальний кандидат ● для формування опису вакансій, ● для таргетування реклами та дописів у соцмережах ● для використання відповідних каналів комунікації
опис шляху кандидата та шляху працівника	<p>шлях працівника:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● додати у “підручник працівника” та внутрішній портал ● презентувати під час адаптації онбордингу ● для аналізу потреб працівників на різних етапах їхнього шляху в компанії та зменшення ризиків плинності персоналу,

	<ul style="list-style-type: none"> ● формування плану покращень досвіду працівника шлях кандидата: ● додати на сайт компанії, сторінку “Кар’єра” ● описати у запрошенні на співбесіду ● для онбордингу нового рекрутера ● для формування позитивного іміджу роботодавця через створення позитивного досвіду під час рекрутинг процесу.
<p>презентація ціннісної пропозиції роботодавця</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● додати у “підручник працівника” та внутрішній портал ● презентувати на онбордингу, як частину презентації про компанію ● презентувати в процесі рекрутингу, а саме: під час знайомства з рекрутером, під час пропозиції співпрацю, при надсиланні пропозиції про співпрацю е-мейлом також надсилати презентацію ціннісної пропозиції роботодавця

	<ul style="list-style-type: none"> ● додати на сайт компанії, сторінку “Кар’єра” ● додати до профілю компанії на порталах з пошуку роботи (зокрема, DOU)
внутрішня та зовнішня стратегія комунікації ціннісної пропозиції роботодавця	<ul style="list-style-type: none"> ● для планування внутрішньої та зовнішньої комунікації ● створення контент плану ● планування HR маркетингових активностей

2.10. Проміжні результати проєкту

Оскільки на момент написання дипломної роботи комунікація ціннісної пропозиції роботодавця лише розпочалась, про результати та успішність проєкту важко говорити, але серед проміжних результатів можна зробити висновки про позитивний вплив. Зокрема, станом на травень 2021 спостерігається зниження плинності персоналу на 14,79 %, та регулярні внутрішні рекомендації одного-двох кандидатів щомісячно, завдяки внутрішній промоції реферальної програми. Також позитивним результатом є відгуки працівників щодо участі в опитуваннях та фасилітаційній зустрічі щодо важливості для них участі в позитивних змінах в компанії, можливості бути почутими. Компанія також оновила свій профіль на найпопулярнішому сайті для публікацій IT-вакансій DOU додавши коротку історію компанії, цінності, ціннісну пропозицію роботодавця, візуали та інфографіку.

Також як результат обговорення шляху кандидата та працівника створений “Підручник працівника”, внутрішній інформаційний портал та опис першого робочого дня, впроваджено в практику неформальної

зустрічі з HRом та майбутнім колегою з команди в період переходу між компаніями.

Результатом проєкту стала не лише бренд стратегія, а й низка заходів щодо покращення досвіду працівника. Окрім згаданого вище:

- практика регулярних опитувань задоволеності та залученості працівників;
- опис процесу перегляду компенсації;
- розробка матриці компетенцій для оцінки ефективності роботи працівників;
- навчання для менеджерів щодо надання зворотного зв'язку та проведення один-на-один зустрічей.

РОЗДІЛ 3

РЕСУРСИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

3.1. Нематеріальні ресурси необхідні для реалізації проєкту

Для реалізації проєкту потрібна залученість людей, час, фінанси та програмне забезпечення.

Залученість учасників робочої групи, в якій об'єдналися стейкхолдери з найбільшим впливом, була найбільшою та потребувала близько сорока годин спільних зустрічей, чотири години на залучення рекрутинг команди та групи працівників у фасилітаційних зустрічах та опитуваннях. Загалом майже 100 консалтингових годин.

З точки зору програмного забезпечення використовувалось:

- для опитування використовувались Google forms;
- для роботи на фасилітаційні зустрічі: JamBoard та/або Mural;
- для дизайну опису персон та звітів: Canva
- для регулярних онлайн зустрічей: Zoom

3.2. Фінансове обґрунтування проєкту

Ціллю проєкту з фінансової точки зору з однієї сторони є зменшення витрат пов'язаних з плинністю персоналу та витрат на закриття вакансії, а з іншої сторони збільшення прибутку через збільшення штату програмістів.

Вартість заміщення звільненого працівника прирівнюємо до вартості найму працівника, яка становить в середньому \$1700. При зниженні плинності персоналу до 25%, що є медіаною для ІТ ринку за даними звіту EY [25] можемо припустити, що заощадження складатимуть приблизно 18,5 тисяч доларів США в перший рік проєкту за умови збільшення штату працівників до 100 у 2021 (див. табл. 3.1.).

Як згадувалось раніше сильний бренд роботодавця може впововину зменшувати витрати на закриття вакансії [11]. Для другого року після старту проєкту встановлюємо ціль зменшення цих витрат на 25%. У разі

досягнення даної цілі та поставленої цілі зростання до 150 працівників, компанія додатково може заощадити ще майже 16 тисяч доларів США (див. табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Прогнозовані заощадження

	2020	2021	2022
Кількість працівників	77	100	150
Плинність персоналу	46,60%	25%	25%
Вартість закриття вакансії	\$1700	\$1700	\$1275
Зменшення витрат на закриття вакансії	\$0,00	\$0,00	\$21 250,00
Зменшення витрат на заміщення персоналу	\$0,00	\$18 499,40	-\$5 312,50
Заощадження	\$0,00	\$18 499,40	\$15 937,50
Всього		\$34 436,90	

Звісно не можна стверджувати, що ціннісна пропозиція роботодавця є найкращим і єдиним інструментом утримання та найму персоналу і лише вона впливає на ці фінансові показники, проте його вплив є очевидним. Добре злагоджена, системна взаємодія та ефективна робота маркетинг, HR та рекрутинг функцій компанії, в основі якої є ЦПР, стане запорукою досягнення згаданих раніше цілей.

Бюджет проекту включав в себе витрати на зовнішній консалтинг, маркетингові витрати пов'язані з реалізацією проекту (наприклад, реклама, відео, виготовлення брендованої продукції, тощо), участь працівників компанії в зустрічах робочої групи та інших активностях пов'язаних з проектом, виражені вартістю затрачених людино-годин, а також зарплата маркетинг спеціаліста залученого у реалізацію проекту. Додатково закладено 5% на непередбачувані витрати (див. табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Бюджет проекту

Витрати	2020	2021	2022
Консалтинг	\$2 000,00	\$0,00	\$0,00
Участь персоналу в робочих зустрічах проекту	\$6 000,00	\$0,00	\$0,00
Зарплата маркетолога	\$0,00	\$6 000,00	\$6 000,00
Маркетингові витрати пов'язані з реалізацією проекту	\$0,00	\$7 000,00	\$3 500,00
Непередбачувані витрати	\$400,00	\$650,00	\$475,00
Всього	\$8 400,00	\$13 650,00	\$9 975,00
Загалом	\$32 025,00		

Оскільки не було заплановано додавання нових компонентів ціннісної пропозиції роботодавця, а питання медичного страхування лише на стадії обговорення, такі витрати не входять у бюджет даного проекту.

Вигода на інвестицію в проєкт та розвиток бренду роботодавця продемонстрована в таблиці нижче:

Таблиця 3.3.

Грошовий потік та повернення інвестицій

Вигода	2020	2021	2022
Зменшення витрат на закриття вакансії	-	-	\$21 250,00
Зменшення витрат на заміщення персоналу	-	\$18 499,40	-\$5 312,50
Всього	-	\$18 499,40	\$15 937,50
Витрати	2020	2021	2022
Консалтинг	\$2 000,00	-	-
Участь персоналу в робочих зустрічах проєкту	\$6 000,00	-	-
Зарплата маркетолога	-	\$6 000,00	\$6 000,00
Маркетингові витрати пов'язані з реалізацією проєкту	-	\$7 000,00	\$3 500,00
Непередбачувані витрати (5%)	\$400,00	\$650,00	\$475,00
Всього	\$8 400,00	\$13 650,00	\$9 975,00

Чистий грошовий потік до оподаткування	-\$8 400,00	\$4 849,40	\$5 962,50
Після податків	-\$6 888,20	\$3 976,51	\$4 889,25
NPV			\$7 448,13
IRR			18%
ROI проєкту			108,13%
ROI річне			44,27%

ВИСНОВКИ

Розробка ціннісної пропозиції роботодавця є доволі тривалим та виваженим процесом, потребує часу та залученості всіх стейкхолдерів для більш ефективного результату. В реалізації проєкту слід відзначити, що **формалізація ціннісної пропозиції роботодавця стала не лише основою для позиціонування бренду роботодавця, але й загалом хорошим HR інструментом**, який допомагає аналізувати та вдосконалювати досвід працівника, його потреби на шляху в компанії, а відповідно вдосконалювати HR процеси та практики, тим самим працюючи над утриманням персоналу в компанії.

Проміжними та опосередкованими результатами роботи над розробкою ціннісної пропозиції роботодавця стали найперше заходи впровадженні на покращення процесів та досвіду працівника, тобто всередину, а тоді вже – назовні, тому що **бренд роботодавця має бути наскрізним, його варто зміцнювати як зсередини так і назовні**. Саме тому компаніям, особливо невеликим або молодим, варто найперше зосередитись на внутрішньому бренду роботодавця та його комунікації, адже працівники є найбільшими, найкращими та найправдивішими носіями бренду, а розбіжності в позиціонуванні роботодавця ззовні з фактичним станом речей результуватимуть лише у неефективному використанні коштів, та репутаційних ризиках.

Робота з працівниками як стейкхолдерами проєкту, їхня залученість в опитуваннях та фасилітаційній зустрічі підтвердила, що **відкрита комунікація та можливість надати зворотний зв'язок, впливати на життя компанії добре сприймається працівниками та підвищує їх рівень лояльності**.

Одним з викликів проєкту власне й була **взаємодія з стейкхолдерами та утримання їхнього інтересу щодо проєкту**. Спостерігалось певне зниження зацікавленості, оскільки шлях до формалізації ціннісної

пропозиції роботодавця був тривалим, включав в себе етапи дослідження та брейнстормінгів, та було важко відчутти, побачити результат цієї проведеної роботи. Саме тому потрібно було актуалізувати цінність проєкту і нагадувати про пройдені етапи проєкту, для чого вони і куди ми далі рухаємось. Все ж з часом пріоритетність проєкту знизилась та це відобразилось у відтермінуванні комунікації ЦПР працівникам. Зокрема в даному випадку при старті проєкту найбільше була зацікавленість у HR менеджера з підтримкою від CEO, але в ході роботи над ЦПР, CEO виявився менш зацікавленим і це загалом вплинуло на весь процес. Це ще раз демонструє, що **рішення активно долучати CEO до проєкту було правильним, але слід враховувати також момент утримання цього інтересу.** Загалом рішення про системну роботу над брендом роботодавця слід базувати на справжній чітко усвідомленій потребі конкретної компанії, а не лише тому, що так личить чи так роблять конкуренти. Якщо такі проєкти постійно відкладаються у пріоритетності, можна зробити висновок, що ця потреба ще не є цілком усвідомленою, чи мають місце речі, над якими справді першочергово потрібно працювати. Бренд роботодавця впливає на утримання персоналу, швидкість та якість найму, але при високій плинності персоналу (як у випадку компанії X) та, скажімо, неефективній функції рекрутингу цей вплив буде малим і непомітним. **Отже при роботі над проєктами пов'язаними з брендом роботодавця слід провести глибший аналіз потреби та сформувавши гостру необхідність для бізнесу через демонстрацію користі, зокрема відображеної у фінансових показниках.**

При наявності більших часових та фінансових ресурсів доцільним також буде залучення зовнішніх провайдерів для проведення аудиту **бренду роботодавця**, зокрема опитування вибірки кандидатів. Це допоможе отримати більш реальну та об'єктивну оцінку іміджу компанії назовні. Так само як залучення дизайнерів та копірайтерів для створення візуальної та текстової частини ціннісної пропозиції роботодавця.

Ціннісна пропозиція роботодавця однозначно має підкреслювати унікальність компанії та виділяти її серед конкурентів. Але не варто очікувати, що ціннісна пропозиція роботодавця має містити щось абсолютно унікальне в своєму роді. **Унікальним буде власне наповнення та поєднання всіх елементів ціннісної пропозиції, а цінності та корпоративна культура її основою.**

Контекст пандемії та невизначеності впливає на потреби та поведінку людей, а відповідно і нашої цільової аудиторії – працівників та кандидатів. А це в свою чергу формує попит на нові пропозиції або змінює актуальність та пріоритетність тих чи інших пропозицій від роботодавця. З цього можна зробити висновок, що **ціннісну пропозицію роботодавця варто переглянути або ж формувати в даному контексті, а також час від часу оцінювати актуальність існуючої пропозиції та її відповідність сучасним потребам працівників та кандидатів.**

Алгоритм реалізації проєкту, теоретичне обґрунтування актуальності теми та впливу бренду роботодавця на успішність бізнесу, показники для оцінювання ефективності проєкту та фінансове обґрунтування може бути використане великими чи малими компаніями, чи певними підрозділами, незалежно від індустрії та ресурсів для розробки ціннісної пропозиції роботодавця та комунікації бренду роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. EY. Дослідження EY "Найкращий роботодавець" серед кандидатів з досвідом роботи [Електронний ресурс] / EY. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ey.com/uk_ua/news/2020/04/best-employer-survey-2019-how-professionals-choose-their-employer?fbclid=IwAR1hOqTGcAboYnO0USUZ3OoaZDhaYyU-yPutRP_6BtoqJn6XpeO9EcKESPU.
2. Ambler T. “The Employer Brand” / T. Ambler, S. Barrow. // Journal of Brand Management. – 1996. – №4. – С. 185–206.
3. Backhaus K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo. // Career Development International. – 2004. – №9(5). – С. 501–517.
4. CIPD. Employer branding: a no-nonsense approach [Електронний ресурс] / CIPD. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://docplayer.net/20794883-Employer-branding-a-no-nonsense-approach.html>.
5. Yates K. Employee Value Propositions: Creating Alignment, Engagement and Stronger Business Results / K. Yates, L. Sejen. – 2011.
6. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. Sivertzen, Anne-Mette; Nilsen, Eddy Ragnhild; Olafsen, Anja H. Journal of Product & Brand Management, Volume 22 (7): 11 – Nov 1, 2013.
7. Davies, G. Employer branding and its influence on managers // European Journal of Marketing, – 2008 – 42(5/6), - С. 667-681.
8. Chhabra, N.L., & Sharma, S. Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness.// International Journal of Organizational Analysis, - 2014 – 22(1), - С.48-60.
9. Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-based Strategies. //Academy of Management Perspectives, - 2010 - 24(2), - С.48-64.

10. Gartner. Strengthen Your Employee Value Proposition. Facilitate recruiting and talent acquisition strategies and increase employee retention with a strong EVP [Электронный ресурс] / Gartner – Режим доступа до ресурсу: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-engagement-performance/employee-value-proposition>.
11. The Ultimate List of Employer Brand Statistics [Электронный ресурс] // LinkedIn Talent Solutions – Режим доступа до ресурсу: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf.
12. LinkedIn global recruiting trends report 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.slideshare.net/pedrooolito/linkedin-global-recruiting-trends-report-2017>.
13. Burgess W. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire [Электронный ресурс] / Wade Burgess. // Harvard Business Review – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>.
14. Sundberg J. The Benefits Of A Clear EVP [Электронный ресурс] / Jörgen Sundberg – Режим доступа до ресурсу: <https://linkhumans.com/benefits-clear-evp/>.
15. Tolbert R. How Atlassian Builds a Compelling Employer Brand [Электронный ресурс] / Raven Tolbert. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/how-atlassian-creates-a-compelling-employer-brand>.
16. Peters R. Employer brand [Электронный ресурс] / Rebecca Peters // CIPD. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet#gref>.

17. Sammer J. Finding an Effective Employee value Proposition. Know what employees want and value, and review your offerings regularly [Электронный ресурс] / Joanne Sammer // SHRM. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/employee-value-proposition.aspx?fbclid=IwAR2LWrjUAzgP1syosBwJrcOLfFgwxpYWwZGevRE_OkxUamwEflQ2iaF71wE.
18. 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>.
19. Zojceska A. 11-Steps Recruitment Marketing Action Plan [Электронный ресурс] / Anja Zojceska // TalentLyft. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/302/11-steps-recruitment-marketing-action-plan>.
20. Рейтинг работодців 2019/2020 [Электронный ресурс] // grc. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://hhcdn.ru/file/16887263.pdf>.
21. Sundberg J. COVID-19'S Impact On Employer Brand [Электронный ресурс] / Jörgen Sundberg – Режим доступа до ресурсу: <https://linkhumans.com/covid-impact-employer-brand/>.
22. Data-Driven Employer Branding Strategy in 2020 [Электронный ресурс] // Universum. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://universumglobal.com/data-driven-employer-branding-strategy/>.
23. DaRif D. Calculate the ROI of your Employer Brand: A Formula For Success [Электронный ресурс] / Devin DaRif. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: https://www.linkedin.com/pulse/calculate-value-your-employer-brand-formula-success-devin-darif/?src=aff-lilpar&veh=aff_src.aff-lilpar_c.partners_pkw.123201_plc.adgoal%20GmbH_pcid.449670_learning&trk=aff_src.aff-lilpar_c.partners_pkw.123201_plc.adgoal%20GmbH_pcid.449670_learning

[ng&clickid=zinQoU2WMxyOWKYwUx0Mo3ERUkEQIHRwPyHvw40&irgwc=1.](#)

24. Figurska I. Employer Branding As A Human Resources Management Strategy / I. Figurska, E. Matuska. // Human Resources Management & Ergonomics. – 2013. – С. 35–51.
25. ЕУ. Огляд заробітних плат та компенсацій для компаній ІТ сектору / ЕУ. – 2020.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Таблиця А.1

Карта стейкхолдерів

Стейкхолдер	Який вплив проєкт має на них? (сильний, середній, слабкий)	Який їхній вплив на проєкт? (сильний, середній, слабкий)	Що важливо для них?	Яким буде їхній вклад в проєкт?	Як вони можуть блокувати проєкт?	Стратегія залучення стейкхолдера
СЕО	середній	сильний	фінансова вигода і стала команда	участь в робочій групі транслювання цінностей та корпоративної культури компанії	не погоджувати проведення опитувань працівників, певних ініціатив, не виділяти бюджет на реалізацію проєкту, знижувати	через першу зустріч з консультантом для обговорення цілей проєкту та його впливу на бізнес показники, участь в зустрічах

					пріоритетність проекту	робочої групи
HR менеджер	сильний	сильний	зниження плинності, більша залученість та лояльність, розуміти цінність результатів проекту, їхнє подальше застосування, роль HR в реалізації проекту	участь в робочій групі, координатор проекту зі сторони компанії, носій інформації щодо досвіду працівників, їхніх болей та потреб	не контролювати реалізацію проекту, не комунікувати CEO потребу та аргументи щодо тих чи інших дій для погодження ним реалізації	участь в зустрічах робочої групи, регулярні дзвінки з консультантом для синхронізації щодо прогресу та можливих труднощів.
Рекрутинг команда	сильний	сильний	легший рекрутинг – меншими зусиллями закрити	володіє інформацією щодо досвіду кандидата при рекрутинг	не надавати інформації відкрито і достатньо, не використовувати	залучення представника команди у всі зустрічі робочої групи, окрема

			більше вакансій, розуміти цінність результатів проекту, їхнє подальше застосування	процесі, конкурентів на ринку праці, та конкурентних переваг, розуміє портрети цільової авдиторії	напрацювання робочої групи	зустріч з рекрутинг командою для аналізу шляху кандидата
Маркетолог	середній	сильний	мати інформаційну базу та комунікаційну стратегію для своєї подальшої діяльності в HR маркетингу	експертна допомога при формуванні комунікаційної стратегії, креативна допомога	не втілювати комунікаційну стратегію	участь маркетолога в зустрічах робочої групи, короткі зустрічі для обговорення прогресу та труднощів втілення комунікаційної стратегії
Працівники	слабкий	слабкий	отримати ціннісну	участь в опитуваннях та	не брати активну участь в	комунікація щодо мети

			пропозицію роботодавця, яка є реальною та відповідає їхнім потребам	фасилітаційній зустрічі для обговорення шляху та досвіду працівника	опитуваннях та зустрічах	опитування та зустрічі, так само як і їх результатів, на що думка працівників вплине; комунікація ціннісної пропозиції роботодавців
Кандидати	слабкий	слабкий	розуміти, що вони отримають, коли стануть працівниками даної компанії, чому вона краща ніж інші	відгуки кандидатів щодо рекрутинг процесу, поінформованос ті щодо компанії	Відмовитись відповідати рекрутеру чи комусь іншому щодо цих питань	провести незалежне опитування вибірки (за наявності коштів) або ж просити заповнювати форму зворотного зв'язку після

						рекрутинг процесу
--	--	--	--	--	--	----------------------

Додаток Б

Таблиця Б.1

Моделювання та аналіз шляху кандидата

Крок	Точки дотику	Потреби, перешкоди	Ідеї покращення
<p>Знайомство.</p> <p>Етап коли, кандидат лише дізнається про компанію, вакансії.</p> <p>Пасивний кандидат.</p>	<p>Друзі - працівники компанії, профіль компанії на сайтах dou.ua, Djinni.co, сайт компанії, зокрема сторінка "Кар'єра", корпоративні сторінки у соціальних мережах, зокрема Facebook, LinkedIn; дописи на особистих сторінках рекрутерів у соцмережах, а також</p>	<p>Пасивний кандидат не хоче міняти роботу, не любить змін, має страх, що "Я не на 100% відповідаю ідеальному кандидату описаному у вакансії", нічого раніше не чув про компанію; опис проєкту, вакансії не зацікавив.</p>	<p>Більше комунікації про компанію, її цінності, переваги над конкурентами. Комунікація про те, що зміна роботи - це можливість росту, і важливо подаватись на вакансії навіть якщо ти на 100% не відповідаєш опису вакансії.</p>

	особисті повідомлення від рекрутерів у LinkedIn.		
<p>Зацікавленість компанією, вакансією.</p> <p>На цьому етапі кандидат стає активним у нього виникає зацікавленість компанією, вакансіями.</p>	Оголошення про вакансії, повідомлення від рекрутерів, дописи про кар'єрні можливості на сторінках компанії у соціальних мережах, рекомендації друзів.	Кандидат хоче зрозуміти деталі вакансії: обов'язки, вимоги, переваги роботи в даній компанії. Зазвичай активний кандидат, відвідує співбесіди в різних компаніях і мінімальні часові затримки між етапами рекрутинг процесу можуть мати негативний вплив.	Комунікація етапів та орієнтовних часових рамок процесу рекрутингу кандидатам. Скорочення часу між етапами рекрутинг процесу.
<p>Розмова з рекрутером.</p> <p>Метою цієї розмови є: розповісти про компанію, вакансію, а також оцінити рівень англійської та м'які навички.</p>	Відео-дзвінок з рекрутером.	Отримати детальнішу інформацію про компанію, її переваги, культуру, клієнтів, проекти, вакансії, умови праці; зрозуміти чи конкретні потреби кандидат можуть бути задоволені при майбутній співпраці з компанією.	Транслювати на цьому етапі приклади та кейси того, як інші працівники здобувають те, що важливо конкретному кандидату; подавати інформацію про компанію та її ціннісну пропозицію роботодавця у формі презентації; проводити віртуальний тур офісом;

			комунікувати про подальші кроки рекрутинг процесу.
<p>Співбесіда.</p> <p>Етап передбачає оцінку професійних навичок та знань, зазвичай за участі клієнта та/або проджект менеджера.</p>	<p>Клієнт, технічний інтерв'юер, проджект менеджер або аккаунт менеджер, тестове завдання, офіс або віртуальна платформа для зустрічей (Google meet, Zoom, etc.)</p>	<p>Детальніше зрозуміти проєкт, суть та складність роботи; Побороти своє хвилювання, яке зокрема впливає на рівень англійської, та сподобатись інтерв'юерам, показати свій досвід та професійність; Технічні перешкоди в форматі онлайн можуть бути на заваді, додати стресу кандидату, а нетактовність інтерв'юерів зіпсувати враження про компанію.</p>	<p>Підготовка технічних інтерв'юерів до проведення співбесід; правило “завжди ввімкненої камери” при онлайн форматі співбесід; присутність рекрутера, як вже знайомої людини, також може зменшити стресовість ситуації; У електронне запрошення на співбесіду можна додати інформацію про інтерв'юерів, посилання на їхні профілі у LinkedIn, поради щодо підготовки до співбесіди, зокрема технічної (наприклад, тестування камери перед співбесідою, наявність запасного провайдера інтернету,</p>
<p>Пропозиція роботи.</p> <p>Етап, на котрому</p>	<p>Повідомлення у месенджерах, електронний</p>	<p>Зрозуміти деталі пропозиції співпраці, а саме:</p>	<p>Зробити цей момент більш персональним та емоційним,</p>

<p>компанія озвучує своє бажання співпрацювати з кандидатом, а також умови співпраці закріплюються письмово. Кандидат висловлює свою згоду чи відмову.</p>	<p>лист, відео-дзвінок з рекрутером, інколи за участі проджект менеджера.</p>	<p>запропоновану винагороду, посаду, обов'язки, проект, робочий графік, соціальний пакет, дату старту роботи в компанії, перспективи та загалом наскільки потреби кандидата будуть задоволені після старту роботи в компанії. Закріпити домовленість на папері, знайти відповідь на питання, на котрі раніше відповіді не було отримано.</p>	<p>наприклад, завжди залучати майбутнього керівника до озвучення пропонованих умов праці.</p>
<p>Перехід з компанії в компанію. Час від моменту прийняття рішення про співпрацю з новою компанією до старту в ній.</p>	<p>Підписання договору про співпрацю, комунікація з рекрутером.</p>	<p>За тривалого перехідного періоду і відсутність комунікації в цей час існує ризик, що кандидат отримає пропозицію від іншої компанії. Кандидат має потребу розуміти, що на його старт в компанії чекають та як виглядатимуть його перші</p>	<p>Проводити регулярну комунікацію з кандидатом в цей період, а не лише в переддень старту. Надавати йому план першого дня, а за можливості кількох днів, надіслати путівник для працівника компанії з важливою та корисною інформацією, для легшої</p>

		робочі дні.	адаптації нового працівника. Організувати знайомство з командою, у якій працюватиме.
--	--	-------------	---

Додаток В

Таблиця В.1

Шлях та потреби працівників компанії

Крок	Потреби працівників
Найм	<ul style="list-style-type: none"> ● швидко отримати фідбек ● підписати зрозумілий, рівноправний договір ● можливість залишити фідбек на рекрутинговий процес ● можливість підписати офер та договір віддалено
Онбординг	<ul style="list-style-type: none"> ● мати визначеного більш досвідченого працівника, до котрого можна звертатись (ментора) ● запам'ятати багато нової інформації (буває важко в перший день) ● зрозуміти куди звертатись і як звітувати витрати на придбання ПЗ чи іншого для безпосереднього виконання роботи ● мати в одному місці інформації про те, до кого і по що звертатись (FAQ)
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> ● вчити нові технології ● мати інструмент/ механізм подачі запитів на навчання та його фінансування
Оцінка ефективності роботи	<ul style="list-style-type: none"> ● розуміти критерії оцінки технічних компетенцій та періодичність перегляду ● частіше отримувати фідбек (при кожній зміні проекту, наприклад)

Перегляд компенсації	<ul style="list-style-type: none">● розуміти чітко процес перегляду компенсації● узгодити очікування працівників та керівництва щодо часу проведення перегляду, мати розклад переглядів на порталі● швидко отримувати рішення щодо перегляду
Кар'єрний ріст	<ul style="list-style-type: none">● розуміти що тобі треба досягти аби йти на посаду вищого рівня, отримати вищу компенсацію● розуміти напрямок розвитку та росту.
Звільнення	<ul style="list-style-type: none">● Розуміння процесу (кого повідомити, куди піти, що зробити, тощо)● Розуміння виплати останньої компенсації, невикористаної відпустки, тощо.

Додаток Г



ДОСВІД РОБОТИ

- Більше 5-и років досвіду роботи в розробці програмного забезпечення в українських аутсорсингових компаніях
- Досвід роботи з Amazon Web Services (AWS) та мікросервісною архітектурою

НАВИЧКИ

- ReactJS, Angular, Vue.js, Node.js
- Javascript, CSS & HTML5
- Docker, Jenkins
- AWS
- Upper-Intermediate English

ПРОФЕСІЙНІ ЦІЛІ

- Мати вплив на реалізацію продукту
- Вивчати і працювати з іншими фреймворками
- Працювати на проекті з новими технологіями
- Взаємодіяти з клієнтом
- Працювати з командою
- Ділитись досвідом з менш досвідченими розробниками
- Отримати міжнародну сертифікацію

ПОТРЕБИ/НЕЗАДОВОЛЕННЯ

- Багато активностей поза проектом,
- Проект нестабільний,
- Зараз працюю з Angular, Vue.js
- Мало спілкування з клієнтом,
- Хочу бути тим, хто впливає на рішення на проекті
- Незадоволений компенсацією
- Незадоволений поточним рівнем кваліфікації, в компанії важко і довго запромоутатись на сніора

КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЇ

- Telegram, LinkedIn, Skype, e-mail, Instagram, Facebook, ain, youtube, DOU статті, StackOverflow, PluralSight, Medium, конференція CSS, Web Summit, Lviv JS Community, ігри (Warcraft, Dota, LOL)

Рис. Г.1. Приклад опису персони старшого фронт-енд розробника