

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:

**Побудова бренду роботодавця через інструменти
внутрішньої та зовнішньої комунікації**

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП17/М
спеціальності 073 «Менеджмент»
Сисак Галина

Керівник: Рождественський А. А.
Рецензент: Борщевський В.В.

Львів 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I:	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ.....	7
1.1. Походження та сутність поняття «бренду роботодавця».....	7
1.2. Процес формування бренду роботодавця.....	8
1.2.1. Ключові цілі та команда фахівців.....	9
1.2.2. Цільова аудиторія та її потреби.....	10
1.2.3. Дослідження бренду роботодавця назовні та всередині.....	11
1.2.4. Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP).....	11
1.3. Комунікації в процесі побудови бренду роботодавця.....	13
1.4. Висновки до розділу.....	16
РОЗДІЛ II:	
ДОСЛІДЖЕННЯ, АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА ПРОЕКТУЮ.....	18
2.1. Огляд компанії.....	18
2.1.1. Загальна інформація про компанію.....	18
2.1.2. Стратегічна мапа компанії.....	18
2.2. Практичні дослідження та передумови проекту.....	19
2.2.1. Дослідження залученості працівників компанії (Employee Engagement Survey).....	21
2.2.2. Дослідження зовнішньої цільової аудиторії.....	23
2.2.3. Діагностика та гар-аналіз EVP компанії.....	25
2.3. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів) проекту.....	26
2.4. Розробка проекту.....	28
2.4.1. Стратегічна сесія ключових стейкхолдерів.....	28
2.4.2. SWOT-аналіз бренду роботодавця.....	29
2.4.3. Стратегічні напрямки розвитку бренду роботодавця.....	31

2.4.4.	Цілі та індикатори успішності проекту.....	32	
2.4.5.	Основні етапи проекту (project timeline).....	33	
2.5.	Фінансування проекту.....	34	
2.5.1.	Кошторис та бюджет проекту.....	34	
2.5.2.	Рентабельність інвестицій.....	35	
2.6.	Висновки до розділу.....	37	
РОЗДІЛ III:			
ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЕКТУ.....			38
3.1.	Імплементация планів дій за 3 стратегічними напрямками.....	38	
3.1.1.	Розвиток EVP.....	38	
3.1.2.	Розвиток внутрішніх комунікацій.....	41	
3.1.3.	Розвиток зовнішніх комунікацій.....	45	
3.2.	Проміжна оцінка. Попередні результати проекту.....	50	
3.3.	Висновки до розділу.....	52	
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ.....			53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....			56
ДОДАТКИ.....			58

ВСТУП

Актуальність тематики. В умовах зміни ринку праці – так званого переходу від «ринку роботодавця», де ключову роль відігравав роботодавець, до «ринку працівника», де все частіше ключову позицію займає працівник (чи потенційний працівник), а також в умовах нестачі кадрового ресурсу, посиленої конкуренції за персонал та так званої «війни за таланти», все актуальнішим стає питання побудови сильного та привабливого бренду роботодавця. Під побудовою бренду роботодавця мається на увазі формування репутації компанії як привабливого роботодавця на ринку праці, просування та розвиток його корпоративного бренду, взаємодія з існуючими та потенційними співробітниками за допомогою різноманітних маркетингових засобів та підходів.

Як бачимо, не останню роль в даному процесі відіграють комунікації – як внутрішні, спрямовані на внутрішню цільову аудиторію (працівників компанії), так і зовнішні, спрямовані на цільову аудиторію поза компанією (потенційних працівників або третіх осіб, які можуть мати вплив на прийняття рішення потенційними працівниками щодо місця роботи). Особливе місце варто відвести внутрішній комунікації, адже якісно побудована комунікація всередині компанії забезпечує виконання кількох завдань водночас, зокрема – формування корпоративної культури організації, мотивація персоналу, формування і підтримання іміджу компанії-роботодавця, підвищення ефективності праці. Саме тому існує пряма кореляція між ефективними внутрішніми комунікаціями та залученістю працівників компанії.

Важливість ефективної внутрішньої комунікації підтверджується також рядом досліджень. Згідно із дослідженням Melcrum, “Inside Internal Communication: Groundbreaking Innovations for a New Future” [1], ефективні внутрішні комунікації призводять до:

- збільшення задоволеності клієнтів на 40%;

- підвищення прибутковості компанії на 30%;
- збільшення загальної продуктивності компанії на 36%.

Актуальність даної проблематики для компанії, що досліджується полягає ще й в наступному: компанія, є міжнародною компанією, яка існує на ринку понад 70 років, представлена у більше, ніж 150 країнах світу, має чітко сформовані цінності компанії та добре вибудований бренд роботодавця – на глобальному рівні; разом з тим, в Україні – компанія існує тільки 10 років, і хоча й має достатньо переваг, як роботодавець, на локальному ринку, проте мало приділяла уваги саме комунікації та донесенню ціннісної пропозиції роботодавця (EVP – employee value proposition) до цільової аудиторії, через що має слабкі позиції в даному аспекті.

Мета дипломної роботи. Метою даної роботи є дослідити ефективність існуючих організаційних (внутрішніх та зовнішніх) комунікацій в компанії, розробити та впровадити заходи щодо їх вдосконалення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- Проаналізувати організацію внутрішніх та зовнішніх комунікацій в компанії, визначити їх сильні сторони та зони для розвитку;
- Сформулювати ключові аспекти бренду роботодавця (локальної компанії);
- Визначити напрямки вдосконалення внутрішньої комунікативної політики та комунікаційних зв'язків із зовнішнім середовищем;
- Розробити стратегію комунікацій, що спрямована на зміцнення та просування бренду роботодавця.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження даної роботи є процес побудови бренду роботодавця.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є організація комунікацій компанії у сфері побудови бренду роботодавця. Базою дослідження є міжнародна виробнича компанія.

Методи дослідження. В рамках розробки та впровадження даного дипломного проекту застосовувались наступні методи дослідження та аналізу: анкетування та опитування респондентів, gap-аналіз та SWOT-аналіз, методи експертних оцінок (метод мозкового штурму), бюджетування та прогнозування та ін.

У якості теоретичної та практичної бази, при розробці та впровадженні дипломного проекту використовувались матеріали та набуті знання з пройдених навчальних модулів програми «Human Resources and Organization Development», зокрема «Внутрішні комунікації» та «Бренд роботодавця» (А. Гончарик), «Бренд-менеджмент» (І. Блистів), «Стратегічне управління персоналом» (А. Рождественський), «Управління змінами» (С. Опацька, А. Рождественський), «Performance Management and Employee Engagement» (Д. Льюїс), «Управління проектами» (С. Потапов), «Фінанси для HR» (А. Жовтанецький), «Аналітика для HR» (К. Пацера).

Структура роботи. В даній дипломній роботі розглядаються такі питання як: загальний огляд компанії, що досліджується, аналіз стейкхолдерів, вивчення комунікативної системи та визначення ефективності комунікаційного процесу, визначення шляхів вдосконалення комунікацій з метою зміцнення бренду роботодавця та підвищення ефективності управління компанією.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів та управлінських висновків. В роботі наявні блок-схеми, рисунки, таблиці, які дозволять краще побачити деталі досліджуваних питань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

Фахівці CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) стверджують, що всі організації мають, свідомо чи ні, бренд роботодавця. За його допомогою компанії диференціюються на ринку праці, мають можливість наймати, утримувати та залучати потрібних людей. Сильний бренд роботодавця допомагає компаніям змагатися за кращих талантів і встановлювати довіру. Бренд роботодавця повинен поєднуватися з цінностями організації та повинен послідовно працювати через підхід до управління людьми [2].

1.1. Походження та сутність поняття «бренду роботодавця»

Вперше термін «бренд роботодавця» був використаний Сімоном Берроу ще в 1990 р. Пізніше Сімон Берроу та Тім Емблер дали визначення цього поняття у статті, опублікованій в *The Journal of Brand Management*, як сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, які надає роботодавець і які ототожнюються з ним [3]. Бретт Мінчінгтон визначає «бренд роботодавця» як імідж організації, як “відмінного місця роботи” у свідомості співробітників та основних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) [4]. Ліббі Сартейн і Марк Шуманн, говорять, що «бренд роботодавця» це те, як бізнес будує та подає свою індивідуальність, його походження та цінності, те, що він обіцяє надати, щоб пов’язати працівників із компанією емоційно, аби вони, у свою чергу, надавали те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам [5]. На думку фахівців CIPD, «бренд роботодавця» – це набір характеристик і якостей, часто неявних, які вигідно відрізняють компанію від інших і обіцяють особливі умови набуття досвіду [6].

Отже, ґрунтуючись на різних визначеннях даного поняття, а також беручи до уваги зміст поняття "бренд", можна визначити наступні концептуальні положення, що розкривають сутність "бренду роботодавця":

1) бренд роботодавця є певним образом компанії, як місця роботи, який існує у свідомості певних категорій людей;

2) бренд роботодавця, як певний образ компанії є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей з компанією, як наявним чи потенційним місцем роботи;

3) бренд роботодавця є емоційно забарвленим образом, що викликає певні емоції у працівників компанії чи потенційних кандидатів;

4) бренд роботодавця визначається набором характеристик, зокрема унікальних, що вирізняють компанію з-поміж інших;

5) бренд роботодавця характеризує привабливість роботи для працівників компанії чи потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

1.2. Процес формування бренду роботодавця



Рис.1. Процес формування бренду роботодавця

Процес формування бренду роботодавця складається з ряду етапів (Рис.1), починаючи від визначення ключових цілей, закінчуючи впровадженням самої концепції та оцінкою ефективності заходів та програм.

Детальніше кожен з етапів розкривається у наступних підпунктах.

1.2.1. Ключові цілі та команда фахівців

Перш ніж братися за побудову бренду роботодавця, потрібно чітко сформулювати основні цілі та завдання. Формування позитивного бренду роботодавця має сприяти досягненню фінансових, економічних та комерційних цілей компанії, зокрема, створення позитивного іміджу компанії на товарному ринку чи ринку послуг; підвищення конкурентоспроможності товарів чи послуг; збільшення прибутку компанії; поліпшення результатів праці (за рахунок запровадження нових технологій, оптимізації витрат і т.д.). Разом з тим, головна роль бренду роботодавця полягає у створенні підґрунтя, необхідного менеджменту компанії для виокремлення пріоритетів та концентрації на них, підвищення продуктивності, полегшення пошуку потрібних працівників, їх утримання та формування в них лояльності до компанії [7].

Таким чином, до основних завдань формування позитивного бренду роботодавця слід віднести:

- інформування наявних і потенційних кандидатів, працівників, громадськості про переваги роботи в компанії;
- залучення та утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, тих, хто володіє винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та унікальними бізнес-технологіями;
- трансляція цілей і цінностей компанії до працівників;
- підвищення лояльності працівників в компанії, зниження плинності персоналу;

- підвищення мотивації працівників, що сприятиме покращенню результатів та досягнення цілей.

Значну роль в успішному процесі формування позитивного бренду роботодавця відіграє також команда фахівців, які будуть займатись дослідженням, розробкою та впровадженням концепції бренду роботодавця. Досвід успішних компаній показує, що ідеальна команда має бути крос-функціональною. Тобто до команди фахівців мають входити працівники служби персоналу, відділів маркетингу, комунікацій, інформаційних технологій та ін.

1.2.2. Цільова аудиторія та її потреби

Бренд роботодавця спрямований як назовні, так і всередину компанії та носить як об'єктивний (результативність та ефективність кадрових технологій), так і суб'єктивний (певне уявлення всіх зацікавлених сторін) характер. До того ж, внутрішній HR-бренд впливає на зовнішній як через офіційні інформаційні потоки, так і через канали неформальної комунікації.

Таким чином, можна виокремити внутрішню та зовнішню цільові аудиторії, на яких спрямовуються заходи щодо формування позитивного бренду роботодавця. Внутрішня цільова аудиторія – працівники компанії. Зовнішня цільова аудиторія – потенційні працівники компанії (студенти; особи, що знаходяться в пошуку роботи; особи, що працюють у компаніях-конкурентах, інших компаніях і які можуть бути потенційними кандидатами; співробітники рекрутингових агенцій, тренінгових компаній, засобів масової інформації; члени професійних асоціацій, які прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця, та ін.)

Для формування позитивного бренду роботодавця важливо визначити ключові потреби цільових груп. Компанія має бути привабливим місцем роботи, як для працівників, так і для кандидатів. Для визначення потреб цільової аудиторії використовуються різні методи, зокрема, опитування, анкетування.

1.2.3. Дослідження бренду роботодавця компанії назовні та всередині

Важливим напрямом управління брендом роботодавця є його дослідження, під час якого потрібно з'ясувати:

- популярність компанії на ринку праці та впізнаваність його назви, логотипу серед цільових груп;
- уявлення про роботу в компанії, котре мають цільові групи;
- сприйняття бренду роботодавця власними працівниками та кандидатами (думка про компанію, як про роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринках праці);
- рівень лояльності до бренду роботодавця працівників, потенційних та наявних кандидатів;
- результативність (успішність, ефективність) роботи компанії щодо формування власного бренду роботодавця.

Бренд роботодавця можна дослідити за допомогою: опитування працівників, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.; вивчення інформації, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в інтернеті; аналізу статистики звернень кандидатів на вакантні посади; вихідного інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи; порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері.

1.2.4. Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP)

Важливим напрямом формування бренду роботодавця є його позиціювання на ринку праці. Позиціювання бренду роботодавця на ринку праці – це комплекс заходів щодо визначення конкурентних переваг компанії та практичної їх реалізації для формування потрібного образу компанії як роботодавця. Для обґрунтування своїх конкурентних переваг на ринку праці

компанія має сформулювати відмінні характеристики, які визначають її привабливість для цільових груп – так звану “ціннісну пропозицію роботодавця” (англ. – EVP – employee value proposition). Ціннісна пропозиція – це унікальний набір пропозицій, які надає компанія в обмін на знання, навички, досвід, компетенції працівників. Іншими словами, це – відмінні переваги, які може запропонувати своїм працівникам компанія.

Процедура визначення конкурентних переваг компанії на ринку праці складається з наступних етапів:

- 1) визначення потреб цільових груп;
- 2) дослідження пропозицій конкурентів;
- 3) порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозиціями конкурентів;
- 4) порівняння значущих характеристик для кандидатів з пропозицією компанії;
- 5) визначення напрямів посилення власних конкурентних переваг на ринку праці.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на ряд запитань: Чому я маю працювати/залишитися працювати в цій компанії? Чому я маю працювати на повну силу? Чому я маю рекомендувати цього роботодавця? Чому я маю повернутися в цю компанію? [8]

Аналізуючи та визначаючи ціннісні пропозиції компанії, варто пропрацювати 5 ключових напрямків, так званих складових EVP (Рис.2):

1. Компенсації (Compensation) – задоволеність рівнем заробітної плати, задоволеність програмами преміювань, інші матеріальні винагороди;
2. Пільги (Benefits) – медичне страхування, пенсійна програма, освітні програми, інші додаткові пільги та пропозиції для працівників компанії чи/та членів їх родин;
3. Кар’єра (Career) – професійний розвиток, кар’єрний розвиток, тренінги та навчання, оцінка діяльності та зворотний зв’язок з даного приводу;

4. Зміст роботи (Work environment) – розуміння індивідуальних цілей та кінцевого результату, автономність в роботі, складні та цікаві робочі завдання, визнання персональних досягнень та зворотний зв'язок, можливість балансу між роботою та приватним життям;
5. Корпоративна культура (Culture) – розуміння цілей компанії, робоча атмосфера, стиль управління, співпраця та командний дух, підтримка, довіра, соціальна відповідальність компанії.



Рис.2. Модель ціннісної пропозиції роботодавця

1.3. Комунікації в процесі побудови бренду роботодавця

Важливо розуміти, що ключове завдання у процесі формування бренду роботодавця – не просто визначити та правильно описати унікальні характеристики компанії-роботодавця та роботи в цій компанії, але й управляти брендом роботодавця. Дуже часто компанії формуючи бренд роботодавця, застосовують на практиці різноманітні техніки маркетингу як всередині компанії

(внутрішній маркетинг), так і назовні. Під внутрішнім маркетингом розуміється, що взаємовідносини між компанією та її співробітниками вибудовуються за аналогічним принципом, що й відносини між компанією та її клієнтами: компанія пропонує «товар» - конкретну посаду, яка передбачає певні обов'язки та права, а співробітник «купує» цей товар, оплачуючи його своєю трудовою діяльністю. У даному випадку компанія застосовує традиційну основу маркетингу – орієнтуючись на потреби співробітника, що є в ролі внутрішнього споживача. Те саме відбувається й щодо «зовнішнього споживача» - потенційних працівників компанії. Саме тому, маркетинг бренду роботодавця розглядають, як один з інструментів формування та управління ним.

Отже, щоб ефективно управляти брендом роботодавця потрібно:

- 1) Розробити схему комунікації з цільовими групами;
- 2) Створити механізми трансляції ціннісної пропозиції.

Для побудови схеми комунікацій слід чітко сформулювати та проаналізувати цільові групи, з якими має будуватись комунікація. Важливо, щоб серед цільових груп були в першу чергу ті, що мають великий вплив на формування думок та рекомендацій. Давно відомо, що рекомендація – це кращий спосіб реклами. До прикладу, кожен співробітник розповість мінімум п'яти знайомим про свою роботу, вони, в свою чергу, при нагоді згадають про це в бесіді з ще двома-трьома друзями і так далі. По суті, думка одного може стати думкою 10-15 чоловік – так званий ефект «снігової кулі».

До цільових груп, що формують думку належать, зокрема, теперішні, колишні та потенційні співробітники (і навіть їх родичі та друзі):

Теперішні співробітники – це першоджерело інформації про компанію, тому формування позитивного іміджу в їх очах є основою привабливості роботодавця у зовнішньому середовищі. Коли працівник з гордістю розповідає своїм знайомим про умови праці, корпоративний відпочинок, можливості навчання та кар'єрного зростання, гідну заробітну плату та соціальний пакет

компанія набуває свою «унікальну пропозицію», що виокремлює її серед конкурентів.

Колишні співробітники – не менш важлива цільова група, оскільки вони також знають все «зсередини» і не стримуються у своїх коментарях та характеристиках щодо колишнього роботодавця.

Потенційні співробітники – кандидати, що проходячи співбесіду в компанії, навіть за цей короткий час встигають оцінити та скласти своє попереднє враження про роботодавця, яке пізніше і будуть транслювати іншим.

Родичі та знайомі – не менш важлива категорія, адже це ті люди, які, хоча й мають опосередковане відношення до компанії, проте мають чітко сформовану думку про компанію на основі того, що бачать чи чують, спостерігаючи за своїми родичами чи друзями, які мають чи мали безпосереднє відношення.

Інша складова процесу управління брендом роботодавця – механізми (інструменти та канали комунікації), якими буде доноситись необхідна інформація про ціннісну пропозицію роботодавця до цільових груп. Умовно інструменти комунікації можна розділити на 4 групи:

1. *Інформаційні* – до них відносяться будь-які засоби масової інформації (як зовнішні, так і внутрішні) – публікації в зовнішніх виданнях; корпоративні журнали, газети, бюлетені, роздаткові матеріали з новинами компанії, відзначенням тих чи інших працівників, лайфхаками, загальними фото; сайт компанії.

2. *Аналітичні* – до них відносяться: зворотний зв'язок – не залежно від формату – чи це окрема електронна скринька (як для внутрішньої, так і для зовнішньої цільової аудиторії), чи регулярні зустрічі з працівниками компанії, чи публічні презентації компанії зовнішній цільовій аудиторії, з можливістю запитань/відповідей, чи зустрічі у форматі віч-на-віч та ін.; анкетування – найкращий спосіб дізнатись про потреби працівників (Що в умовах праці хотіли б покращити? Чого не вистачає? Що хотіли б змінити?) чи інтереси зовнішньої цільової аудиторії.

3. *Комунікативні* – сюди входять різноманітні корпоративні активності, а саме – корпоративні свята, змагання, тренінги, вітання. Відчуваючи позитивні емоції, в людей виростає більша довіра і прихильність до тих, з ким вони їх пережили (те ж саме, але навіть більшою мірою, це стосується і негативних емоцій).

4. *Організаційні* – ключова інформація, яку працівники отримують від свого безпосереднього керівництва.

Не зважаючи на те, що у процесі комунікації дуже важливо розділяти цільові аудиторії, формувати окремі повідомлення для них та підбирати відповідні інструменти та канали комунікацій, на практиці, всі вони дуже тісно переплітаються. До прикладу, представники цільових груп можуть «перетікати» з одної категорії в іншу (сьогодні це працівник компанії, а завтра, можливо, вже ні, або ж навпаки – сьогодні це зовнішній кандидат, а завтра – вже працівник компанії і т.д.) Інструменти та канали комунікацій також часто важко розділити, вони можуть бути або універсальними для різних цільових груп, або ж мати непрямий вплив на інші цільові групи. Крім того, внутрішня цільова аудиторія може самостійно виступати комунікаційним інструментом для зовнішньої, наприклад. Саме тому важливо, щоб між тим, що транслюється в офіційній комунікації, спрямованій на зовнішню цільову аудиторію, та тим, що насправді відбувається в компанії не було протиріч. Важливо, щоб переваги роботодавця, які офіційно комунікують назовні, могли легко підтвердитись через неофіційні внутрішні канали комунікації.

1.4. Висновки до розділу

Підсумовуючи Розділ I, присвяченого теоретичним аспектам до теми даної дипломної роботи, слід відзначити, що розвиток бренду роботодавця – це не якийсь новий модний напрямок у бізнесі, це дійсно одна з важливих потреб

компаній, які хочуть бути успішними в конкурентному середовищі. Для таких компаній однаково важливо – бути привабливими на ринку праці для висококваліфікованих фахівців, мати змогу мотивувати своїх працівників на досягнення високих результатів, а також утримувати кращих працівників, завдяки їхній лояльності до компанії. Саме це, на думку Employer Brand Institute [9], можливе завдяки сильному бренду роботодавця. Згідно з їхніми досліджень, компанії з сильним брендом роботодавця мають такі переваги:

- полегшення залучення кандидатів (28%)
- зниження плинності кадрів (25%)
- скорочення витрат на підбір персоналу (25%)

Процес побудови бренду роботодавця є багатограним (складається з багатьох етапів), а відповідно – нелегким та довготривалим, проте його позитивний вплив на різні аспекти компанії вартий усіх зусиль та інвестицій.

Беззаперечно, одним з найважливіших етапів процесу формування бренду роботодавця є ефективні комунікації. Дуже важливо, щоб дані комунікації були адресовані не тільки зовнішній аудиторії, але й внутрішній – працівникам компанії. Адже, працівники компанії – не просто одна з категорій цільової аудиторії, а справжні носії бренду та найкращі посередники в його трансляції назовні. Саме їм та тому, що вони розповідають про переваги чи недоліки роботи в компанії довіряють найбільше. Як кажуть, насправді імідж компанії створюють не PR-спеціалісти чи ТОП-менеджери, а працівники, які транслюють корпоративні цінності та рольові моделі своєю поведінкою.

РОЗДІЛ II

ДОСЛІДЖЕННЯ, АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА ПРОЕКТУ

2.1. Огляд компанії

2.1.1. Загальна інформація про компанію

Компанія «XX» – міжнародна технологічна компанія, що є світовим лідером у галузі з'єднань. Компанія займається розробкою та виробництвом продуктів для з'єднання та сенсорних рішень у різних галузях промисловості, таких як автомобільна промисловість, промислове обладнання, системи передачі даних, аерокосмічна, оборонна, медична, нафтогазова, побутова електроніка та енергетика. «XX» була заснована в США в 1941 році (понад 75 років успішного бізнесу на глобальному ринку). На даний час компанія представлена в 150 країнах світу та налічує близько 80000 працівників, у тому числі понад 8000 інженерів, та обслуговує клієнтів у приблизно 140 країнах.

В Україні Компанія «XX» започаткувала свій бізнес у 2008 році (майже 10 років тому) відкриттям виробництва, що займається виготовленням продуктів з'єднань для автомобільної галузі. Станом на 2018 рік в компанії працює понад 1000 працівників, включаючи близько 50 інженерів різних напрямків. Компанія виготовляє та експортує продукцію для світових автомобільних концернів.

2.1.2. Стратегічна мапа компанії

Згідно зі стратегічною мапою (Рис.3) покликання компанії «XX» полягає в тому, щоб створювати безпечніше, стійке, продуктивне та з'єднане майбутнє. Дана мета базується на трьох «китах»:

- Бути головним партнером для своїх клієнтів;
- Приносити найвищі прибутки своїм акціонерам;
- Мати високомотивованих/залучених працівників.



Рис.3. Стратегічна мапа компанії XX

Стратегія локальної компанії «XX» в Україні звучить, як «Become a high competence site of cable assembly process with all supporting functions and health and diverse product portfolio in house». Однією з ключових цілей для реалізації локальної стратегії (breakthrough objective), є *«стати кращим роботодавцем в регіоні (серед виробничих компаній) з високим визнанням та мотивацією працівників»*.

Як бачимо, висока залученість працівників, визнання компанії, як кращого місця роботи, в першу чергу з боку працівників – стратегічні цілі «XX». Тому даний дипломний проект є не тільки частиною локальної HR-стратегії, він повністю відповідає загальній стратегії компанії «XX» як на глобальному, так і локальному рівнях.

2.2. Практичні дослідження та передумови проекту

Передумовою даного проекту була гіпотеза про те, що локальна компанія «XX» має достатньо сильну ціннісну пропозицію на локальному ринку праці,

проте не достатньо приділяючи увагу комунікації EVP, як всередині компанії, так і назовні, має досить слабкий бренд роботодавця, зокрема через низьку обізнаність цільової аудиторії (щодо впізнаваності компанії – назви, логотипу та ін., знання конкурентних переваг компанії, розуміння цінностей та корпоративної культури і т.д.) Проте це була тільки гіпотеза, яка базувалась на спостереженнях та відчуттях, а відповідно потребувала перевірки та подальшого підтвердження або спростування, що й було зроблено рядом досліджень. Зокрема, був проведений ряд опитувань та анкетувань, як серед внутрішньої, так і серед зовнішньої цільової аудиторії, а також діагностика EVP компанії (Рис.4). Всі дослідження проводились власними силами в межах локальних чи глобальних ініціатив.



Рис.4. Дослідження бренду роботодавця

2.2.1. Дослідження залученості працівників компанії (Employee Engagement Survey)

Дане дослідження є глобальною ініціативою компанії та проводиться у всіх локаціях та у всіх бізнесах «XX» на щорічній основі. Предметом дослідження є рівень залученості (Engagement rate) працівників компанії. Цільовою аудиторією дослідження є постійні працівники компанії (за виключенням тимчасових/сезонних чи працівники агенцій/підрядників), що працюють в компанії не менше останніх 6 міс. Дослідження проходить шляхом анонімного індивідуального опитування кожного працівника компанії.

В межах дослідження залученості працівників вивчаються наступні аспекти (за категоріями, які розкриваються 1-3 запитаннями):

- Визнання (Recognition)
- Залучення та різноманітність (Inclusion and Diversity)
- Авторитет та розширення прав/можливостей (Authority and Empowerment)
- Стратегія та комунікації (Strategy and Communications)
- Включеність працівника в процес (Employee Enablement)
- Гордість компанією (Company Pride)
- Ефективність безпосереднього керівництва (Direct Leader Effectiveness)
- Надзвичайний рівень задоволеності замовників (ECE)
- Безпека (Safety)
- Оплата праці та додаткові пільги (Pay and Benefits)

За результатами опитування 2017 року (доступні для аналізу на початку 2018) загальна оцінка залученості працівників «XX» України склала – 83%, а «найсильнішими» категоріями виявились (Табл. 1):

Таблиця 1

Employee Engagement Survey. Категорії з найвищими оцінками

Категорія	Результат
Безпека (Safety)	87%
Ефективність безпосереднього керівництва (Direct Leader Effectiveness)	85%
Включеність працівника в процес (Employee Enablement)	84%
Гордість компанією (Company Pride)	83%

Разом з тим, в топ-3 «найгірші» результати, які потребували негайного покращення, потрапили (Табл. 2):

Таблиця 2

Employee Engagement Survey. Категорії з найнижчими оцінками

Категорія	Запитання (зокрема)	Результат
Оплата праці та додаткові пільги (Pay and Benefits)	Моя сумарна компенсація є такою ж конкурентоспроможною, як та, яку пропонують інші компанії в цій галузі	61%
Стратегія та комунікації (Strategy and Communications)	Компанія ХХ є відкритою і чесною у спілкуванні з працівниками	67%
Визнання (Recognition)	Я отримую визнання за добре виконану роботу	69%

Як бачимо, дане дослідження частково підтвердило нашу гіпотезу – високий рівень залученості працівників загалом, так само, як високий рівень включеності працівників в процес, висока оцінка ефективності управління та гордості компанією (зокрема, працівники пишаються тим, що працюють в компанії та готові рекомендувати її іншим, як чудове місце роботи) свідчать про те, що компанія «ХХ» дійсно має сильні складові EVP (разом з тим, є й поле для покращення). Так само, ми бачимо і часткове підтвердження того, що є певні проблеми в системі внутрішніх комунікацій.

2.2.2. Дослідження зовнішньої цільової аудиторії

Дане дослідження було проведене на локальному рівні, з метою вивчення та аналізу зовнішньої цільової аудиторії – потенційних працівників (Табл. 3). Предметом дослідження був рівень обізнаності зовнішніх цільових груп про існування компанії «ХХ», специфіку її бізнесу, знання ключових переваг роботи в компанії, зацікавленості в працевлаштуванні або готовності рекомендувати, як в хорошого роботодавця.

Таблиця 3
Зовнішня цільова аудиторія

Цільова група	Інтерес для компанії	Інструмент дослідження	Вибірка
Студенти технічного університету (інженерні спеціальності)	Потенційні кандидати на інженерні посади	Опитування	200 чол
Учні ПТУ, ВПУ, коледжів	Потенційні кандидати на виробничі посади	Опитування	300 чол
Відвідувачі презентацій компанії, організованих в районних центрах зайнятості, в сільських радах для місцевого населення	Потенційні кандидати на виробничі посади	Анкетування	500 чол
Відвідувачі презентацій компанії, організованих в межах «Днів відкритих дверей», «Днів сім'ї»	Потенційні кандидати на будь-які посади	Анкетування/ Опитування	500 чол
Учасники співбесід на відкриті вакансії	Потенційні кандидати на будь-які посади	Аналіз анкет кандидатів	500-1000 чол

В основу дослідження лягла Методологія оцінювання країн у рейтингу Country Brand Index [10], заснованого компанією Future Brand, яка займається

дослідженнями в галузі брендингу. Методологія даного індексу базується на Моделі Ієрархічних Рішень, що дозволяє дізнатися, як ключові аудиторії ставляться до бренду країни, від простої обізнаності до повної пропаганди. Методологічна модель досліджує сім областей і висвітлює аспекти, які допомагають оцінити, наскільки добре розвинений бренд. Методологія оцінювання бренду країн, як і адаптована для даного проекту Анкета оцінювання бренду компанії представлені в розділі Додатки (Додаток №1 та №2).

Ключові висновки даного дослідження, що ґрунтується на аналізі зібраної інформації в межах вищезгаданих опитувань та анкетувань:

- Понад 70% опитаних студентів (потенційних кандидатів на інженерні посади) ніколи не чули про компанію, відповідно не розглядають її, як потенційного роботодавця;
- Близько 60% опитаної цільової групи, що є потенційними кандидатами на виробничі посади, чули про вид діяльності компанії, частково знають умови, що пропонуються, проте не ідентифікують компанію (плутають з іншою виробничою компанією);
- Понад 90% візитерів компанії (гості в межах «Днів відкритих дверей», «Днів сім'ї», кандидати на вакантні посади, постачальники, партнери і т.д.) позитивно оцінюють умови праці, рівень організації виробництва, провідні практики у сфері ощадливого виробництва (Lean management), управління персоналом (People management), безпеки праці та охорони навколишнього середовища (Environment, Health and Safety) та ін.; зацікавлені у власному працевлаштуванні або готові рекомендувати компанію іншим.

Як бачимо, дане дослідження повністю підтвердило нашу гіпотезу про те, що зовнішня цільова аудиторія (потенційні працівники) не володіють/володіють дуже обмеженою інформацією про компанію.

2.2.3. Діагностика та гар-аналіз EVP компанії

Паралельно з дослідженнями внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії була проведена також діагностика EVP компанії. В основу діагностики була покладена методологія оцінки 38-ми основних атрибутів EVP (Рис.5), яку пропонує Corporate Executive Board [11]. Діагностика полягала в аналізі кожного атрибуту та описі існуючих та бажаних локальних практик по кожному з них, а також в оцінюванні за 5-бальною шкалою кожного атрибуту зокрема (38 атрибутів), та кожної категорії атрибутів загалом (5 категорій). Деталі діагностики (Додаток №3).

Такий підхід дав можливість, перш за все, чітко сформулювати EVP компанії «ХХ», а також визначити сильні складові EVP та ті, які потребували підсилення.



Рис.5. Діагностика EVP (38 атрибутів)

Наступним кроком діагностики EVP був так званий gap-аналіз, завданням якого є визначити та скоригувати різницю (gaps) між поточною та бажаною ситуацією. Для цього необхідно було відповісти на 3 ключові запитання та пройти 3 етапи:

1. Де ми є зараз? (Визначення поточної ситуації/результатів - *benchmark*)
2. Де ми хотіли б бути? (Визначення бажаної ситуації/результатів - *target*)
3. Як ми плануємо закрити розрив? (Визначення розриву – *gaps*, а також відповідних заходів, що допоможуть його усунути/скоротити – *actions*)

В результаті, ми отримали повну картину, яка окрім «сильних» та «слабких» складових EVP відображала також цілі, пріоритети та план дій з чіткими термінами. Власне, останнє – план дій/заходів – був розроблений трохи пізніше, під час стратегічної сесії ключових стейкхолдерів, яка описується в наступних частинах дипломної роботи.

2.3. Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів) проекту

Одним із важливих досліджень на етапі підготовки проекту був також аналіз зацікавлених сторін, так званих стейкхолдерів. Оскільки, стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, то даний аналіз розпочався з того, щоб ідентифікувати всіх, хто міг би вважатись стейкхолдером даного проекту – побудови бренду роботодавця. Аналіз стейкхолдерів складався з двох частин:

- 1) Аналізу ризиків та можливостей впливу стейкхолдерів - формування загальної карти стейкхолдерів;
- 2) Аналізу можливостей для взаємодії зі стейкхолдерами - визначення стратегій управління (взаємодії) стейкхолдерами.

Для наочності, загальна карта стейкхолдерів наведена у вигляді таблиці (Додаток №4), де в залежності від рівня зацікавленості та рівня можливого впливу кожного із стейкхолдерів, прогнозується, як вони можуть допомагати (сприяти) або заважати (блокувати) в проекті. Аналіз ризиків та можливостей впливу зацікавлених сторін можна також зобразити у вигляді матриці (рис.6), де так само, в залежності від рівня зацікавленості та рівня можливого впливу, стейкхолдери групуються в 4 основні групи.

На основі цього була визначена пріоритетність кожної з груп стейкхолдерів та підібрана найбільш успішна стратегія взаємодії з ними:

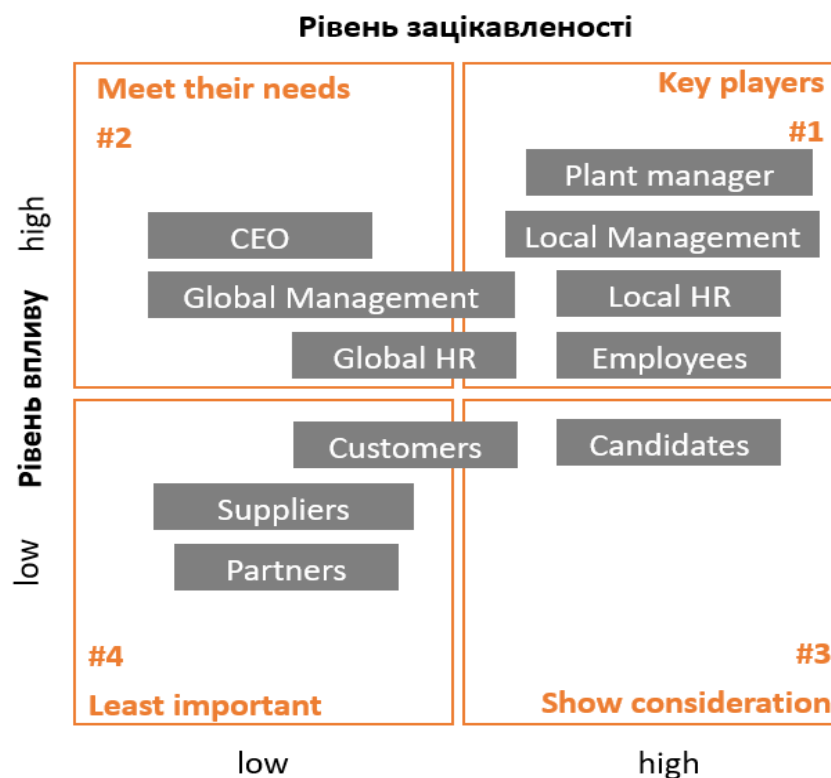


Рис.6. Матриця стейкхолдерів

- Пріоритет №1** (високий вплив/високий інтерес) – генеральний директор, директор з управління персоналом, локальний менеджмент (керівники відділів, лінійні керівники), співробітники;

Це так звані «Партнери» (Key players) – найважливіша група стейкхолдерів проекту, яка потребує високої уваги та залученості, оскільки є і зацікавленою в проекті, і має достатньо впливу, щоб просувати чи зупинити його. Найкраща взаємодія – тісна співпраця, спільна імплементація проекту.

2. **Пріоритет №2** (високий вплив/низький інтерес) – CEO, глобальний менеджмент, глобальний HR.

Дана група відома, як «Консультанти» (Meet their needs) – група, що несе певний ризик, оскільки не є зацікавленою в проекті, проте має досить високий рівень впливу, щоб вносити свої корективи у проект. Дана група потребує особливої уваги та моніторингу, основне завдання - зберігати їх задоволеність.

3. **Пріоритет №3** (низький вплив/високий інтерес) – кандидати на відкриті вакансії або потенційні працівники.

Так звана група «Підтримка» (Show consideration), що не потребує постійної уваги та моніторингу, але важливо тримати їх добре інформованими, щоб задовольнити їх інтерес, а також тому що це ще й частина цільової аудиторії проекту.

4. **Пріоритет №4** (низький вплив/низький інтерес) – група, що не потребує великих зусиль – уваги, моніторингу і т.д. Достатньо тільки час від часу контактувати з даними стейкхолдерами.

2.4. Розробка проекту

2.4.1. Стратегічна сесія стейкхолдерів

Розробка проекту побудови бренду роботодавця компанії «XX» була частиною стратегічної сесії локального менеджменту, що відбувається щороку (напередодні або на початку нового фінансового року). Таким чином, вже самим включенням даного питання у порядок денний стратегічної сесії, було заявлено

про важливість та високий пріоритет даного питання. Для опрацювання теми «Побудова бренду роботодавця (Як є. Як хочемо, щоб було.)» був запланований 1 день. Формат роботи – управлінська майстерня (воркшоп).

Основними цілями та завданнями, які стояли перед учасниками даного воркшопу, були:

- 1) Презентувати результати попередніх досліджень та аналізів, обґрунтувати важливість даного проекту та його відповідність стратегії компанії. Відповідальний: HR;
- 2) На основі наявної інформації, зробити SWOT-аналіз існуючого бренду роботодавця; визначити пріоритетні напрямки для подальшого фокусування. Модератор: HR; Відповідальний – всі учасники стратегічної сесії;
- 3) Використовуючи методіку експертних оцінок (мозковий штурм), сформуванати план дій (заходи, терміни впровадження, відповідальні особи і т.д.). Модератор: HR; Відповідальний – всі учасники стратегічної сесії;
- 4) Визначити цілі та індикатори успішності проекту (очікуваний результат). Модератор: HR; Відповідальний – всі учасники стратегічної сесії;
- 5) Сформуванати бюджет проекту. Відповідальний: HR.

Для формування спільного бачення та розуміння проблематики, розпочався воркшоп з роботи фокусних груп над аналізом впливу бренду роботодавця на ведення бізнесу (Додаток №5).

2.4.2. SWOT-аналіз бренду роботодавця

Одним з цінних напрацювань воркшопу, яке по суті стало відправною точкою всього проекту, став SWOT-аналіз бренду роботодавця компанії «XX».

В основу аналізу лягли всі попередні напрацювання (практичні дослідження), а також наявна HR статистика (щодо рівня плинності кадрів, кількості відгуків на відкриті вакансії, тривалості та вартості закриття вакансії, інвестицій в навчання та розвиток на 1 працівника та ін.).

Як відомо, модель SWOT-аналізу застосовується у стратегічному плануванні та дає можливість проаналізувати позитивні - **сильні сторони (Strengths) та можливості (Opportunities)** і негативні - **слабкі сторони (Weaknesses) та загрози (Threats)** - чинники як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Результатом такого аналізу стає SWOT-матриця, яка будується покроково:

- 1) Аналіз зовнішнього оточення;
- 2) Аналіз внутрішнього оточення;
- 3) Побудова стратегій і тактичних дій.

Наш процес SWOT-аналізу викликав масу дискусій та коментарів з боку учасників, а SWOT-матриця отримала наступний вигляд (Табл. 4):

Таблиця 4
SWOT-аналіз бренду роботодавця «XX»

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Частина міжнародної компанії з чіткою місією, цінностями, стратегією - Можливість кар'єрного зростання (локальна програма розвитку працівників) - Можливість побудови міжнародної кар'єри - Студентські програми (навчальні/виробничі практики, програма піврічного оплачуваного стажування) - Соціальний пакет (медичне страхування, харчування, транспортування – за кошт компанії) 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатньо конкурентний рівень сукупної винагороди (заробітна плата, премії і т.д.) - Обмежені канали комунікації з зовнішньою цільовою аудиторією (відповідно до політики компанії всі канали комунікації уніфіковані; дозволені тільки офіційні глобальні ресурси, заборонені будь-які локальні ресурси – локальні веб-сайти, FB/Instagram/LinkedIn-групи чи сторінки) - Не завжди ефективна комунікація з внутрішньою цільовою аудиторією (відсутність зворотного зв'язку на ескалації знизу вгору, втрата

<ul style="list-style-type: none"> - Додаткові пільги для окремих категорій працівників (службові авто, оренда житла) - Програми навчань та професійного розвитку (тренінги, сертифікації, курси англ. мови) - Програми бонусування (квартальні, річні премії; премії за особливі досягнення, за інновації і т.д.) - Програми визнання (відзнака кращих працівників, відзнаки за тривалу роботу в компанії, ін.) - Соціальна відповідальність компанії/працівників (соціальні проекти) - Моральні та етичні цінності 	<p>частини інформації під час комунікації зверху вниз; не завжди вчасна/відкрита комунікація)</p>
Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Тісніша співпраця з навчальними закладами (регулярні візити/презентації/екскурсії; дуальна освіта; гранти для кращих студентів) - Побудова внутрішнього «кар'єрного шляху» (внутрішнє навчання та кар'єрний розвиток від посади до посади) - Зовнішні комунікації: окремі комунікаційні кампанії для кожної цільової групи - Внутрішні комунікації: постійна комунікація переваг роботи в компанії (EVP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня кількість кандидатів на інженерні посади - Недостатня кількість кандидатів на виробничі посади - Відсутність достойних кандидатів (з відповідними знаннями, навичками та компетенціями) на керівні посади - Втрата ключових спеціалістів - Високий рівень плинності кадрів

2.4.3. Стратегічні напрямки розвитку бренду роботодавця

Базуючись на результатах попередніх досліджень, включаючи гар-аналіз, аналіз EVP та SWOT-аналіз, було визначено 3 напрямки у процесі розвитку бренду роботодавця компанії «ХХ», які потребували найбільшої уваги (негайних змін та покращень), а відповідно були визначені, як пріоритетні та стратегічні напрямки:

1. **Розвиток EVP** – підсилення EVP в частині «Rewards», зокрема «Compensation»/ «Компенсації» (заробітна плата, премії за досягнення цілей/показників, інші премії) та «Work», зокрема «Recognition» (програми визнання працівників, нагороди, відзнаки; відзнака «малих перемог»; зворотний зв'язок керівника).
2. **Розвиток внутрішніх комунікацій** – побудова стратегії внутрішніх комунікацій (сегментування внутрішньої цільової аудиторії та вибір найбільш відповідних каналів комунікації, контенту та «меседжів»; покращення «живої» комунікації, зворотного зв'язку і т.д.; постійна комунікація EVP через текстові/візуальні/інші засоби).
3. **Розвиток зовнішніх комунікацій** – побудова стратегії зовнішніх комунікацій (визначення пріоритетних цільових груп, регулярний контакт/взаємодія з ними; диверсифіковані «меседжі» до кожної цільової групи; регулярна присутність/публікації в медіа, постійна візуальна присутність – зовнішня реклама, корпоративні заходи).

Вся подальша робота в частині розробки проекту (визначення цілей, створення планів дій/заходів, бюджетування і т.д.) базувалась на вищезгаданих трьох стратегічних напрямках розвитку бренду роботодавця.

2.4.4. Цілі та індикатори успішності проекту

Важливим процесом на етапі підготовки проекту був процес визначення пріоритетних напрямків (що дало змогу сфокусувати увагу, зусилля та інвестиції на ключових речах та не розпорошувати їх на все, що хотілось змінити чи покращити одразу), формування цілей проекту, а також індикаторів успішності (не завжди і не всі результати проекту можна оцифрувати в SMART-цілі, проте маючи конкретні індикатори, можна мати додаткові підстави вважати, що проект виявився успішним/неуспішним в тій чи іншій його частині). Так, зокрема, було визначено, що зовнішні показники можна буде виміряти аналізуючи:

- чи змінився потік претендентів на відкриті вакансії;
- чи став цей потік більш якісним;
- чи скоротився час закриття вакансії;
- чи змінився рівень обізнаності кандидатів про компанію.

Що стосується внутрішніх показників, то їх було вирішено вимірювати виключно дослідженнями залученості працівників, а також аналізуючи:

- чи скоротився рівень плинності кадрів;
- результати вихідних інтерв'ю (причини звільнень, бажання повернутись в майбутньому в компанію, готовність рекомендувати компанію іншим і т.д.);
- зворотний зв'язок від працівників;
- рівень сприйняття «пакету» переваг компанії (EVP) працівниками.

Основними КРІ проекту було визначено:

- 1) Покращити впізнаваність компанії та знання її основних переваг серед зовнішньої ЦА (студенти) на рівні >50%;
- 2) Скоротити терміни закриття вакансій: для виробничих посад – 1 міс.; для інженерних/офісних посад – 3 міс.; для керівних посад – 3-6 міс.;
- 3) Покращити результати дослідження залученості працівників по топ-3 «найслабших» пунктах (Табл. 2, стр. 20) на 5-10%;
- 4) Утримувати рівень залученості працівників на рівні 80%+.

2.4.5. Основні етапи проекту (project timeline)

Загальний план проекту (його основні етапи) складається з 6 основних етапів (Рис.7): 1-3 – фактично підготовчі – визначення проблематики, збір інформації шляхом досліджень, діагностик, аналізів та безпосередня розробка проекту; 4 – імплементація проекту - найбільш тривалий та найбільш об'ємний етап проекту, який передбачає реалізацію планів заходів за трьома стратегічними напрямками; 5-6 – оцінка ефективності впроваджень чи проекту загалом.



Рис.7. Основні етапи проекту

2.5. Фінансування проекту

2.5.1. Кошторис (витрати) та бюджет проекту

Розробляючи кошторис проекту, були враховані наступні статті витрат:

- **Людські ресурси:** витрати на формування (пошук, підбір, адаптація) та утримання (заробітна плата, соціальний пакет, навчання) фахівця з управління брендом роботодавця (зовнішні/внутрішні комунікації); витрати на проведення тренінгів з дослідження бренду, формування ціннісних пропозицій, розроблення плану заходів щодо реалізації концепції бренду роботодавця;
- **Компенсаційна політика:** витрати на підвищення розміру заробітної плати, програм преміювань, покращення соціального пакета; витрати на участь в дослідженнях заробітних плат ринку;
- **Навчання та розвиток:** витрати на систему управління персоналом - вдосконалення онбордінг-програми (програми введення в посаду, адаптації),

- тренінги, сертифікації, лідерські програми для керівників; планування кар'єри, формування та підготовка резерву внутрішніх кандидатів;
- **Комунікаційні кампанії:** витрати на комунікаційні заходи (зовнішня реклама, реклама в засобах масової інформації, організація та проведення днів відкритих дверей, презентацій, екскурсій на підприємстві, днів кар'єри, корпоративних заходів, підготовка та публікація корпоративних видань, просування бренду роботодавця в інтернет-ресурсах – сайти з працевлаштування); витрати на участь у конкурсах на звання «Кращий роботодавець року»;
 - **Студентські програми:** витрати на організацію практики та стажування студентів, надання стипендій/грантів талановитим студентам, проведення співробітниками компанії презентацій, лекцій, тренінгів у навчальних закладах;
 - **Інше:** витрати на виготовлення брендваної продукції; резерв на непередбачувані витрати.

На основі попередньо погоджених кошторису та плану активностей проекту, був розроблений бюджет проекту (Додаток №6).

2.5.2. Рентабельність інвестицій


Рентабельність інвестицій у формування бренду роботодавця можна перевірити методом «аналізу витрат – зисків» («benefit – cost analysis»). Цей метод застосовується у разі необхідності прийняття рішень і дозволяє визначити у грошових одиницях переваги (зиски) та недоліки (витрати), пов'язані з певним проектом. Процедура аналізу за методом «витрати – зиски» включає наступні етапи [12]:

- 1) визначення зисків та їх вартісне оцінювання;
- 2) визначення витрат та їх вартісне оцінювання;

3) зіставлення величини зисків та витрат.

Якщо результати (зиски) від інвестицій у формування бренду роботодавця та витрати мали місце в межах одного часового періоду (приміром, одного року), то рентабельність інвестицій розраховується за формулою, що наведена нижче. Якщо витрати мали місце в межах різних часових періодів, то для приведення їх до одного моменту додатково потрібно застосувати метод дисконтування.

Отже, ROI (Return On Investment) – показник рентабельності інвестицій або коефіцієнт повернення інвестицій, можна розрахувати за формулою (Рис.8):



ROI = $\frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$, де Д (Дохід) – дохід від інвестицій у формування бренду роботодавця; В (Витрати) – величина витрат інвестицій у формування бренду роботодавця.

Рис.8. Розрахунок ROI

Як відомо, проект вважається рентабельним, якщо $ROI > 100\%$; що вищий показник рентабельності, то доцільнішими є інвестиції. У нашому випадку, ROI (рентабельність) проекту = 250% (Рис.9), що підтверджувало, що проект буде рентабельним, а очікувані покращення по основних метриках тільки додавали рішучості щодо прийняття позитивного рішення щодо інвестицій.

$$ROI = \frac{16\,200 - 4\,597\,880}{4\,597\,880} * 100\% = 250\%$$

Рис.9. Калькуляція ROI проекту побудови бренду роботодавця

2.6. Висновки до розділу

Підсумовуючи Розділ II, присвяченого підготовчому етапу проекту – збору даних, дослідженням та аналізу, а також безпосередній розробці проекту – варто зазначити, що це був дійсно фундаментальний етап проекту, в межах якого відбулось багато відкриттів та переосмислень. Багато чого, про що були здогадки або припущення на рівні відчуттів – підтвердилось, проте багато чого й спростувалось, коли знайшлась істинна причина.

Однозначно, одним з важливих етапів у плануванні проекту – є аналіз стейкхолдерів та визначення стратегій взаємодії з ними, проте ще важливішим стало залучення ключових стейкхолдерів до самого процесу розробки проекту (його стратегічного планування) – участі у спеціальному воркшопі у межах стратегічної сесії. В такий спосіб відбулось одразу й втілення стратегії взаємодії з даною категорією стейкхолдерів, адже згідно з рекомендаціями, цих стейкхолдерів (так званих Key players) потрібно максимально залучати і таким чином використовувати їх зацікавлення та вплив на користь проекту. Результатом даного залучення стали стратегічні напрацювання – підсумовування всіх досліджень та формулювання сильних/слабких сторін та можливостей/загроз, визначення стратегічних напрямків для реалізації майбутнього проекту, його KPI.

РОЗДІЛ ІІІ

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЕКТУ

3.1. Імплементация планів дій за 3 стратегічними напрямками

3.1.1. Розвиток EVP

Отже, одним із стратегічних напрямків у процесі побудови бренду роботодавця був визначений – розвиток EVP, який передбачав підсилення EVP в частині «Rewards», зокрема «Compensation»/ «Компенсації» (заробітна плата, премії за досягнення цілей/показників, інші премії) та «Work», зокрема «Recognition» (програми визнання працівників, нагороди, відзнаки; відзнака «малих перемог»; зворотний зв'язок керівника). Однією з підстав для цього були результати дослідження залученості працівників компанії (Employee engagement survey), які показали одні з найнижчих результатів за двома напрямками (Табл. 2, стр. 22):

- Оплата праці та додаткові пільги (Pay and Benefits) – «Моя сумарна компенсація є такою ж конкурентоспроможною, як та, яку пропонують інші компанії в цій галузі» - 61%;
- Визнання (Recognition) – «Я отримую визнання за добре виконану роботу» - 69%.

Додатковим джерелом інформації, що підтверджували потребу в додатковій увазі питанням компенсаційної політики, були внутрішні опитування та анкетування працівників компанії. Важливість компенсаційної складової, зокрема для українського ринку праці, підтверджують також деякі локальні дослідження. Зокрема, результати дослідження порталу rabota.ua 2015 року, підтверджують, що для більшості українців (66 %) основною мотивацією залишається рівень заробітної плати [13].

Варто зазначити, що компанія «ХХ» належить до тих, про які М. Армстронг і Д. Браун згадують, як - «Усе більше передових компаній

наголошують на сукупній винагороді, що включає додатково до фінансових винагород невідчутні винагороди, як-от: робоче середовище та якість життя, успіх та визнання, гнучка організація праці...» [14]. В компанії існує комплексний підхід до формування системи винагороди за працю, в основі якого лежить концепція сукупної винагороди. Саме тому, низький рівень задоволеності сумарною компенсацією (монетарна винагорода) та визнанням за добру роботу (немонетарна винагорода) розцінюються як низька оцінка сумарної винагороди загалом.

В межах даного стратегічного напрямку, був визначений наступний план заходів на покращення (Табл. 5):

Таблиця 5
Розвиток EVP. План заходів, FY2018-2019

Заходи	Терміни
Монетарна винагорода	
Аналіз заробітних плат та інших складових винагороди на основі отриманих звітів за результатами досліджень заробітних плат та компенсацій ринку *	листопад-грудень, 2017
Коригувальні дії щодо заробітних плат (планування, погодження, впровадження)	січень/червень, 2018
Перегляд існуючої бонусної програми виробничого підрозділу (перегляд критеріїв/показників, зміна підходу до нарахування)	квітень-червень, 2018
Аналіз існуючих практик додаткових пільг (benefits) працівників (всередині компанії vs. в інших компаніях)	грудень, 2017
Немонетарна винагорода	
Аналіз існуючих практик немонетарної винагороди працівників (всередині компанії vs. в інших компаніях)	грудень, 2017
Перегляд програм визнання працівників «Кращий працівник кварталу/року» (перегляд критеріїв, формату винагороди)	січень-березень, 2018
Регулярні навчання/комунікації-нагадування для лінійних керівників щодо існуючих програм преміювання та відзнак працівників (підстави, умови та ін.)	щоквартально
Контроль за наявністю та якістю 1:1 зустрічей / конструктивного зворотного зв'язку / постановки, перегляду, оцінки цілей працівників	на постійній основі
Впровадження заходів/активностей в межах Well-being project	згідно з планом дій

- * 1) Огляд заробітних плат та компенсацій (Ernst & Young);
- 2) Дослідження оплати праці на виробничих підприємствах Західного регіону (Львівська Консалтингова Група).

Варто відзначити, що результатом вищенаведених заходів стали також:

1) Позачерговий перегляд заробітних плат (червень, 2018). Результати аналізу оглядів заробітних плат та компенсацій, підтвердили, що деякі посади знаходяться в категорії «нижче медіани ринку» (below the market median). В той час, як згідно з компенсаційною політикою компанії рівень заробітних плат має бути не нижчим «медіани ринку» (market median) - для працівників «новачків» на посаді та «вище медіани ринку» (above the market median) - для досвідчених/ талановитих та високопотенційних (HiPo) працівників.

2) Впровадження оновленої бонусної програми (липень 2018). Нова бонусна програма стала більш зрозумілою для «кінцевого споживача», а відповідно більш стимулюючою до досягнення поставлених цілей. Крім цього, був також змінений підхід щодо нарахування премій – тепер розмір премії залежить також від фактично відпрацьованого часу та фактично заробленої заробітної плати в поточному періоді, що також стало мотивуючим фактором для працівників (чим більше та продуктивніше ти працюєш, тим більша твоя винагорода).

3) Впровадження послуги транспортування для офісних працівників (травень 2018). Така послуга вже існувала для працівників виробництва, оскільки вони працюють за змінним графіком і для їх зручності, а також фінансової вигоди, компанія організує та повністю оплачує транспортування для них. Додатково було запроваджене транспортування для офісних працівників, з метою зробити процес добирання на роботу комфортнішим, швидшим і фінансово вигіднішим.

4) Запровадження гнучкого графіка («гнучких годин») для офісних працівників (листопад 2017). Даний захід це частина well-being проекту, який спрямований на забезпечення балансу між роботою та приватним життям, а

також можливості бути більш продуктивними на роботі та встигати вирішувати приватні справи у позаробочий час.

5) Створення «Йога-клубу» (жовтень 2017). Це також один з заходів well-being проекту, спрямований на покращення фізичного та психологічного стану працівників.

На даний час всі заплановані заходи та активності вже впроваджені, отриманий попередній зворотний зв'язок та оцінка, а також зроблені перші заміри ефективності впроваджених заходів (детальніше про результати впроваджень – у розділі 3.2).

3.1.2. Розвиток внутрішніх комунікацій

Даний стратегічний напрямок передбачав побудову стратегії внутрішніх комунікацій, тобто стратегії взаємодії компанії з внутрішніми цільовими групами. Процес побудови стратегії комунікацій передбачає наступні етапи:

- 1) Проаналізувати поточну ситуацію в комунікаціях;
- 2) Визначити чого компанія хоче досягти та сформулювати комунікаційні цілі;
- 3) Визначити цільову аудиторію внутрішніх комунікацій, сегментувати її на цільові групи;
- 4) Сформулювати ключове повідомлення для кожної цільової групи;
- 5) Визначити інструменти/засоби комунікації - яким чином буде доноситись цільовій аудиторії ключове повідомлення.
- 6) Проаналізувати чого вдалось досягнути – що вдалося/не вдалося.

Саме так – крок за кроком (поетапно) – будувалась наша стратегія внутрішніх комунікацій:

Крок 1: Аналіз поточної ситуації в комунікаціях (Де ми знаходимось?) Як вже згадувалось, внутрішні комунікації – це ще одна категорія, яка отримала

одну з найнижчих оцінок в опитуванні залученості працівників компанії. Тільки 67% працівників вважали, що «Компанія ХХ є відкритою і чесною у спілкуванні з працівниками». Про те, що існують проблеми у внутрішній комунікації свідчили також інші опитування та анкетування, які показали, що не завжди безпосередній керівник є ключовим джерелом важливої інформації чи новин компанії; часто інформація «губиться» чи передається у неповному обсязі - як при комунікації «зверху вниз», так і при комунікації «знизу вверх»; недостатньо комунікації про EVP компанії і як результат працівникам часто важко самостійно згадати, які ж переваги/умови вони цінують в компанії, разом з тим, при можливості вибрати з запропонованого переліку, вони обирають довгий список того, що є для них дійсно цінним в компанії.

Крок 2: Комунікаційні цілі (Куди ми хочемо прийти?) Основними цілями були: 1) покращити якість внутрішніх вертикальних комунікацій («зверху вниз» та «знизу вверх»); 2) покращити якість «живих» комунікацій – «керівник-підлеглий», «топ-менеджмент-працівники компанії», «колега-колега»; 3) покращити «крос-функціональну комунікацію» (між відділами). Критеріями оцінки даних покращень мають стати вищі результати у категорії «Стратегія та комунікації» (Strategy and Communications) в рамках щорічного дослідження залученості працівників.

Крок 3: Сегментування внутрішньої цільової аудиторії. Власне це той крок, де вже існували перевірені напрацювання. Ми маємо наступні цільові групи:

- Топ-менеджмент
- Керівники відділів
- Керівники, які мають прямих підлеглих
- Працівники окремого відділу
- Офісні працівники
- Працівники виробництва
- Працівники «новачки» (новоприйняті)

- Працівники-жінки
- Працівники-чоловіки
- Групи працівників за віковими категоріями
- Групи працівників за географічним поділом (місце проживання)
- Працівники, які мають дітей
- Працівники, що належать до тої чи іншої організації/об'єднання в компанії

Саме за таким поділом на цільові групи найчастіше відбувається та чи інша комунікація; іноді – за об'єднаними цільовими групами.

Крок 4: Ключове повідомлення для кожної цільової групи. Це ще один крок, який в основному вже був сформований (тобто існував чіткий контент – що та кому комунікувати). Єдине нововведення – формулювання чітких «меседжів» щодо EVP компанії та способи їх подачі (через текстові/візуальні/інші засоби). В рамках цього, був розроблений окремий комунікаційний план, що містив також розробку ряду візуальних рішень (постерів, ліфлетів) для комунікації.

Крок 5: Інструменти/засоби комунікації. Один з кроків, в межах якого дуже детально були проаналізовані як існуючі практики в компанії (які інструменти/ засоби комунікації вже використовуються), так і практики інших компаній (які інструменти/ засоби комунікації потенційно можуть використовуватись), а також їх переваги та недоліки (Додаток №7) [14]. Оскільки не існує жодного універсального засобу, який би охоплював усі цільові групи та вирішував всі завдання, що постають перед системою внутрішніх комунікацій, тому необхідне комплексне їх застосування з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття різними цільовими групами.

Крок 6: Аналіз досягнень (Що вдалося/не вдалося?) Єдине, що тут варто відзначити, що оцінка та аналіз стратегії комунікації має здійснюватись не в кінці всіх впроваджень, а постійно і у разі потреби (щось не спрацювало, чи не дало очікуваного ефекту і т.д.) мають здійснюватись коригування (інші підходи щодо

цільових груп чи ключового повідомлення, чи способів та інструментів його подачі).

Результатом такого комплексного аналізу системи внутрішніх комунікацій, в рамках розробки нової стратегії ВК, стала карта внутрішніх комунікацій «ХХ» (Табл. 6).

Таблиця 6
Карта внутрішніх комунікацій

Цільова група	Тематика комунікацій	Інструменти комунікації	Частота
Топ-менеджмент/ Керівники відділів/ Керівники, які мають прямих підлеглих	Цілі та завдання	- 1:1 зустрічі з керівником - Stand-up meeting - KPI meeting - Management staff meeting	щодня/ щотижня/ щомісяця
	Результати діяльності (KPI)		відповідно до дедлайнів
	Зворотній зв'язок по цілях/ завданнях (від керівника/підлеглих)		будь-коли (за наявності)
	Ідеї/пропозиції	- Management review meeting - наради в фокус-групах (проблемні питання) - KPI/Results boards - ел. пошта	за наявності інфо
	Ескалації		
	Питання, що стосуються управління персоналом		
Навчання та розвиток	- тематичні розсилки ел. поштою (від HR Communications)	за наявності інфо	
Працівники окремого відділу/ Офісні працівники	Цілі та завдання	- 1:1 зустрічі з керівником - VSM meeting - Team meeting - Office staff meeting - наради в фокус-групах (проблемні питання)	щодня/ щотижня/ щомісяця
	Результати діяльності відділу/ компанії (KPI)		відповідно до дедлайнів
	Зворотній зв'язок по цілях/ завданнях (від керівника/колег)		будь-коли (за наявності)
	Ідеї/пропозиції	- KPI/Results boards - тематичні розсилки ел. поштою (від HR Communications) - ел. пошта	за наявності інфо
	ескалації		
	Навчання та розвиток		

Офісні працівники	Новини компанії (глобальні/локальні)	- 1:1 зустрічі - Office staff meeting	щодня/ щотижня/ щомісяця/ щокварталу
	Корпоративні заходи	- ел. пошта	
	Відкриті вакансії	- тематичні розсилки	
	Нагородження «Кращих працівників»	ел. поштою (від HR Communications)	
	Впроваджені інновації	- корпоративна газета	
	EVP	- дошки оголошень (візуалізації/ постери)	
Працівники виробництва	Цілі та завдання	- 1:1 зустрічі	кожної робочої зміни/ щотижня/ щомісяця/ щокварталу
	Результати діяльності відділу/компанії (KPI)	- збори виробничої зміни	
	Зворотний зв'язок по цілях/ завданнях (від керівника)	- зустріч працівників виробництва з керівниками відділів	
	Навчання та розвиток	- виробничі навчання	
	Новини компанії (глобальні/локальні)	- аудити	
	Корпоративні заходи	- «Open doors»/ Консультації HR	
	Відкриті вакансії	- корпоративна газета	
	Нагородження «Кращих працівників»	- KPI/Results boards	
	Впроваджені інновації	- дошки оголошень (візуалізації/ постери)	
	EVP		
Інші (спец.) категорії	Вузька тематика відповідної групи	- збори/наради - ел. пошта - дошки оголошень	за наявності інфо
Будь-хто з працівників компанії	Зворотний зв'язок	- 1:1 з керівником/ колегою/HR - збори/наради - ел. пошта - скринька анонімних повідомлень	будь-коли (за наявності потреби/ бажання)

3.1.3. Розвиток зовнішніх комунікацій

Ще одним стратегічним напрямком у побудові бренду роботодавця компанії «ХХ» став розвиток зовнішніх комунікацій. Для цього, як і у випадку з внутрішніми комунікаціями, необхідно було розробити стратегію зовнішніх комунікацій – визначити пріоритетні цільові групи для регулярного контакту та взаємодії з ними, проаналізувати та зрозуміти їх потреби та інтереси, базуючись

на цьому – розробити ключові повідомлення для них та підібрати найбільш ефективні засоби та інструменти донесення інформації.

Розробка стратегії розпочалась з аналізу поточної ситуації, для цього був застосований метод SWOT-аналізу (Табл. 7), який дозволив чітко побачити, де потрібно зосередити свої зусилля (слабкі сторони та загрози).

Таблиця 7
SWOT-аналіз системи зовнішніх комунікацій «XX»

Сильні сторони (<i>Strengths</i>)	Слабкі сторони (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Сильний бренд роботодавця компанії-корпорації (компанія є дуже відомою та престижною, як роботодавець, на глобальному рівні) - Якісний контент через офіційні канали комунікації сайт компанії, FB/Instagram/LinkedIn-групи - Локальні презентації компанії, екскурсії на виробництво для кандидатів, потенційних кандидатів, студентів - Комунікація про студентські програми (навчальні/виробничі практики, програма піврічного оплачуваного стажування) - Комунікація про соціальні проекти компанії/працівників (соціальна відповідальність) 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені канали комунікації з зовнішньою цільовою аудиторією (відповідно до політики компанії всі канали комунікації уніфіковані; дозволені тільки офіційні глобальні ресурси, заборонені будь-які локальні ресурси – локальні веб-сайти, FB/Instagram/LinkedIn-групи чи сторінки) - Відсутність структурованого підходу у зовнішніх комунікаціях (комунікація/взаємодія з цільовими групами ведеться хаотично – від потреби до потреби, відсутня систематичність та диверсифікований підхід щодо повідомлень різним цільовим групам) - Обмаль інформації назовні про EVP компанії, включаючи соціальний пакет, можливість навчання та розвитку, побудови кар’єри (як в Україні, так і глобально) - Низька зацікавленість студентськими програмами, які пропонує компанія - Низька обізнаність цільовою аудиторією про компанію та її основні переваги

Можливості (<i>Opportunities</i>)	Загрози (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Вдосконалення системи зовнішніх комунікацій – створення окремих комунікаційних кампаній для кожної цільової групи - Підвищення якості комунікації через сайти пошуку роботи (як одного з можливих каналів комунікації) - Покращення співпраці з навчальними закладами – запровадження регулярних візитів/ презентацій/ екскурсій; дуальної освіти; грантів для кращих студентів - Більше візуальної присутності – в медіа-ресурсах, на носіях зовнішньої реклами 	<ul style="list-style-type: none"> - Зацікавлені кандидати не мають можливості знайти достатньо інформації про локальну компанію - Недостатня кількість кандидатів на посади (через низький рівень обізнаності про компанію) - Немоżliвість бути конкурентними в комунікації (через обмеження локальних каналів комунікації) - Відсутність достойних кандидатів (з відповідними знаннями, навичками та компетенціями) на керівні посади - Втрата ключових спеціалістів - Високий рівень плинності кадрів

Наступним кроком у побудові стратегії було визначення цільової аудиторії. І оскільки поняття «зовнішньої цільової аудиторії» дуже широке, було прийняте рішення зосередитись тільки на найбільш пріоритетних для побудови бренду роботодавця цільових групах:

- *Студенти*: студенти місцевого технічного університету; студенти інших ВУЗів; студенти технічного коледжу; учні ПТУ/ВПУ;
- *Фахівці/спеціалісти*: інженери, спеціалісти, менеджери, що працюють в інших компаніях і поки що не розглядають можливість зміни роботи або такі, що перебувають в активному пошуку роботи (інформація з сайтів пошуку роботи) і потенційно можуть стати кандидатами на відкриті вакансії;
- *Кандидати*: кандидати, що розглядаються або будь-коли розглядались на відкриті вакансії (не залежно від фінального рішення щодо їх працевлаштування);
- *Родичі/друзі/знайомі працівників компанії*: всі, хто так чи інакше мають пряме чи опосередковане відношення до існуючих працівників компанії, а отже, отримують інформацію щодо компанії, умов праці і т.д. та мають можливість поширювати її, формуючи імідж компанії серед третіх осіб.

Для того, щоб визначити ключові повідомлення для цільових груп, були ретельно проаналізовані їх потреби та інтереси. Оскільки основна маса пріоритетної цільової аудиторії розглядається, як потенційні кандидати або такі, що мають вплив на них (можуть порекомендувати/не порекомендувати роботодавця), тому, власне, і більшість досліджень, що брались до уваги, стосувались аспектів привабливості роботодавця. До прикладу, згідно з дослідженням «Employer Brand & EVP Global Research Study» від компанії Employer Brand International [16], у трійку найважливіших EVP атрибутів (Рис.10), які є вирішальними при прийнятті рішення кандидатом приєднатись до компанії або працівником залишитись в компанії закономірно входять:

- Цікава робота (Interesting work)
- Кар'єрний розвиток (Career development)
- Компенсаційний пакет (Salary package)

Причини, через які працівники вибирають роботодавця

EVP Attribute	Global benchmark
Interesting work	42%
Career development	35%
Salary package	29%
Opportunities to growth with the business	25%
Alignment with personal values	19%
Friendly work environment	15%
Work flexibility	13%

Причини, через які працівники залишаються з роботодавцем

EVP Attribute	Global benchmark
Interesting work	37%
Salary package	29%
Career development	24%
Opportunities to growth with the business	24%
Friendly work environment	22%
Work flexibility	20%
Alignment with personal values	17%

Рис.10. Основні причини, за якими працівники обирають роботодавця

Саме ці атрибути і лягли в основу ключових повідомлень зовнішніх комунікацій.

Кінцевим етапом у формуванні стратегії зовнішніх комунікацій був аналіз каналів передачі повідомлень. Згідно ще одного дослідження від компанії Employer Brand International, а саме «Employer Branding Global Research Study»

[17], до основних каналів (Рис.11), через які найчастіше комунікують бренд роботодавця назовні, належать:

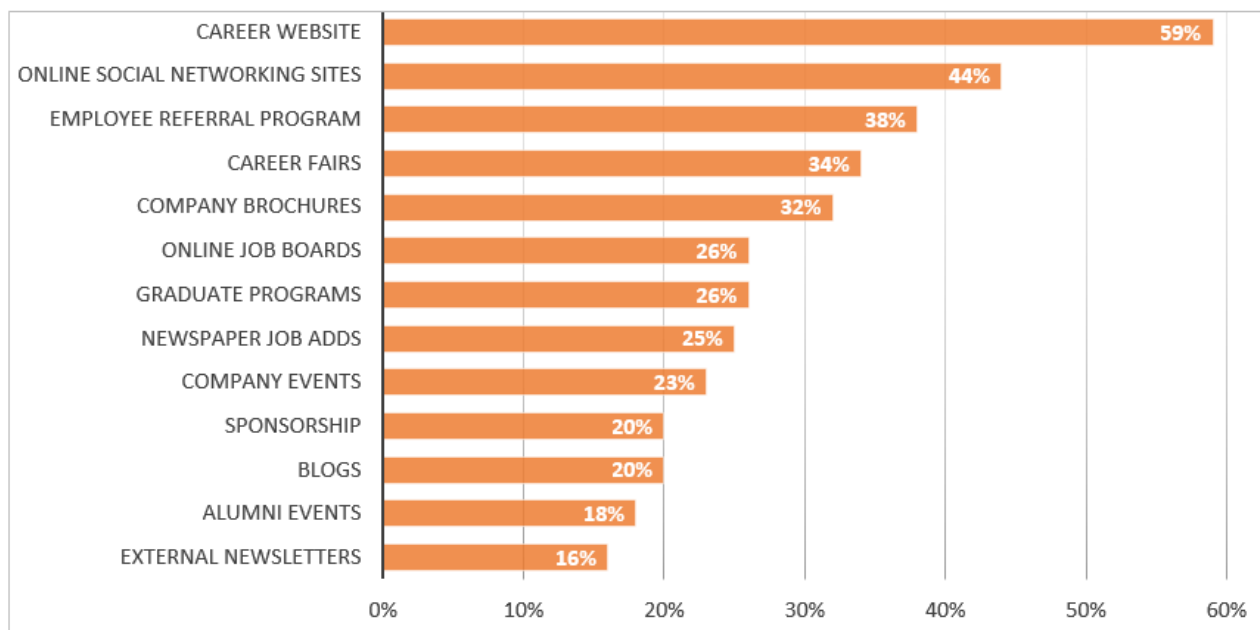


Рис.11. Основні канали комунікації бренду роботодавця назовні

Як вже згадувалось у попередньому розділі, немає універсального каналу комунікації, який би покривав усі цільові групи та задовольняв усі потреби та інтереси. Тому і в зовнішніх комунікаціях доцільно використовувати комплексний підхід – використовувати різні канали для різних цільових груп, враховуючи різницю у сприйнятті.

Варто відзначити, що більшість згаданих вище каналів комунікації (Рис.11) вже використовуються у практиці компанії, що є позитивним моментом; щодо негативного – вони використовуються не зовсім ефективно. Найбільший потенціал для покращення виявлено в найпопулярніших, згідно з дослідженням, каналів – «Сайти пошуку роботи», «Програма рекомендацій», «Виставки кар'єри». Крім того, такі канали, як «Блоги», «Заходи для колишніх працівників», «Зовнішні видання» й зовсім не застосовувались раніше. Саме це і стало основою для майбутнього вдосконалення системи зовнішніх комунікацій.

3.2. Проміжна оцінка. Попередні результати проекту

Згідно з планом проекту (project timeline), проміжна оцінка мала відбутись в січні-березні 2019, проте перші позитивні результати були відзначені раніше (листопад-грудень 2018), як тільки були отримані результати щорічного опитування залученості працівників (Employee engagement survey), які показали «яскраві» позитивні зміни (Рис.12) по абсолютно всіх категоріях, що були у фокусі проекту, зокрема:

- Оплата праці та додаткові пільги (Pay and Benefits);
- Визнання (Recognition);
- Стратегія та комунікації (Strategy and Communications).

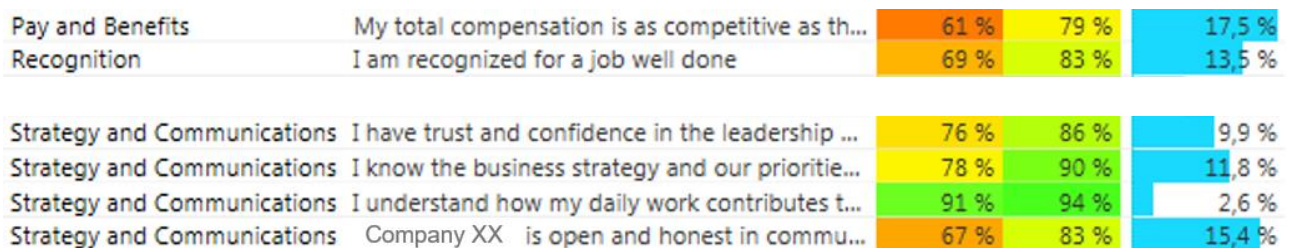


Рис.12. Результати дослідження залученості працівників компанії «XX», категорії Pay and Benefits, Recognition, Strategy and Communications

Позитивні зміни помітні також щодо такої показової для проекту з побудови бренду роботодавця категорії, як «Гордість компанією» (Company Pride), (Рис.13).



Рис.13. Результати дослідження залученості працівників компанії «XX», категорія Company Pride

Проміжна оцінка результатів проекту здійснювалась на основі порівнянь основних HR метрик (лютий-березень 2019), які прийнято розглядати, як критерії успіху в процесі побудови бренду роботодавця, а також як метрики для виміру ROI стратегії бренду роботодавця (Рис.14). Згідно з дослідженням

«Employer Branding Global Research Study» від Employer Brand International [17], до таких метрик належать:

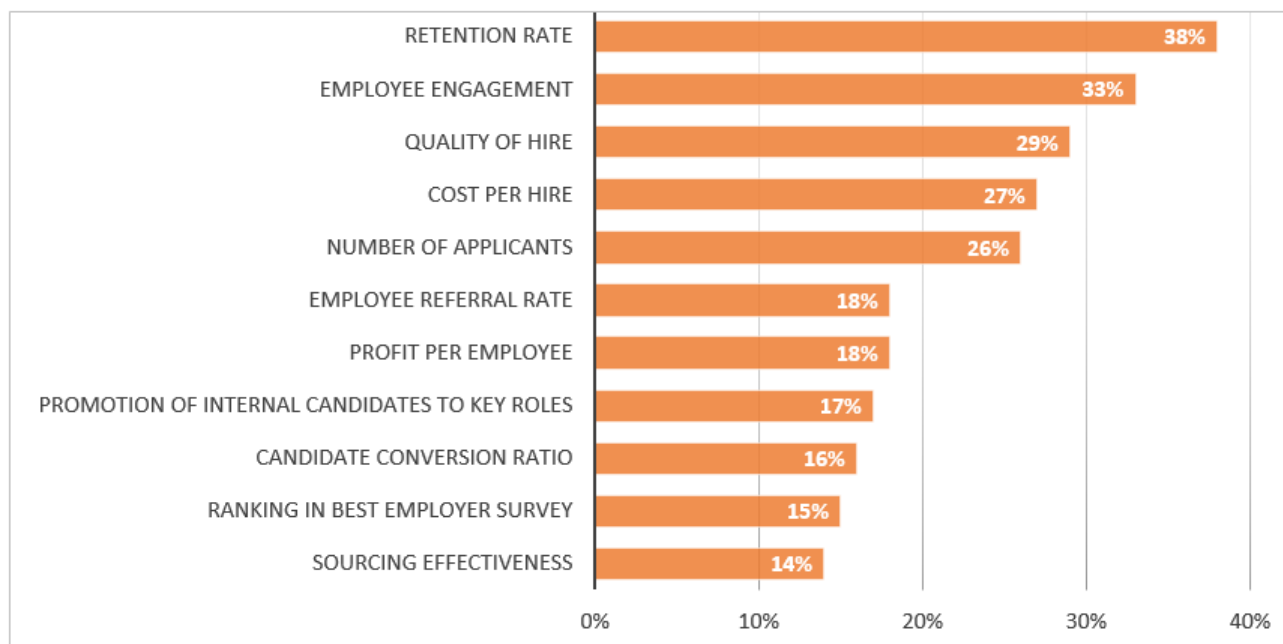


Рис.14. Метрики, які компанії використовують для вимірювання ROI стратегії побудови бренду роботодавця (% вказує на те, як часто дану метрику застосовують для цього)

Наші перші заміри показали наступні зміни в HR метриках (Табл. 7):

Таблиця 7
HR метрики

Метрика	Попередній результат	Поточний результат
Плинність персоналу (Retention rate)	2,5%/міс.	1,4%/міс.
Залученість працівників (Employee Engagement)	83%	89%
Кількість кандидатів (Numbers of applicants) – виробничі посади	1-2 чол./1 вакансію	4-5 чол./1 вакансію
Кількість кандидатів (Numbers of applicants) – офісні посади	3-5 чол./1 вакансію	3-5 чол./1 вакансію
Заміщення ключових посад внутрішніми кандидатами (Promotion rate of internal candidates to key roles)	62%	60%
Час на закриття вакансій (Sourcing effectiveness) – виробничі посади	30 днів	30 днів
Час на закриття вакансій (Sourcing effectiveness) – офісні посади	>90 днів	45 днів

3.3. Висновки до розділу

Підсумовуючи Розділ III, який присвячений, мабуть, найважливішому етапу проекту – імплементації проекту та проміжній оцінці (саме тому так детально описаний), варто зазначити, що перші результати є досить позитивними. Хоча й треба зізнатись, що в процесі імплементації проекту доводилось вносити певні корективи в плани заходів. До прикладу, якісь активності були відтерміновані через тимчасово запроваджений режим економії коштів в компанії (це стосувалось деяких зовнішніх навчань та тренінгів), якісь активності стали тимчасово не актуальними через відсутність масових наборів працівників виробництва (мова йде про оновлену програму вступного навчання та ін.). І все ж таки, станом на сьогодні, критична частина всього запланованого вже реалізована (або в активному процесі реалізації), а досягнуті позитивні результати надихають рухатись далі.

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дану дипломну роботу, варто зазначити, що в процесі підготовки та реалізації проекту побудови бренду роботодавця компанії «ХХ» було зроблено ряд висновків. Здебільшого вони базувались на позитивному досвіді, здобутому в межах проекту, проте деякі з них були й «гіркими уроками» – навчання на помилках.

У розділі I даної дипломної роботи розкриваються теоретичні питання, пов'язані з брендом роботодавця, починаючи від визначення даного поняття, закінчуючи детальним описом етапів процесу формування бренду роботодавця. Одним з висновків, що був зроблений на даному етапі, є те, що *класичний підхід до побудови процесу, тобто «етап за етапом», варто застосовувати у випадку побудови бренду роботодавця з «0» або повної його перебудови (ребрендингу)*. У нашому випадку – був проаналізований кожен з етапів, проте тільки деякі потребували змін. Тому, фактично, основна робота була пророблена тільки на етапах дослідження цільової аудиторії та її потреб, а також дослідження бренду роботодавця всередині компанії та назовні.

Ще одним важливим висновком було те, що *маючи досить конкурентну ціннісну пропозицію (EVP), проте неефективно комунікуючи її цільовій аудиторії, ефект буде близьким до того, що й у випадку зі слабкою ціннісною пропозицією*. Саме тому, вагома частина досліджень та впроваджень даного проекту, присвячені процесу комунікації (як внутрішньої, так і зовнішньої).

Розділ II – дослідницька частина дипломної роботи – тут описані основні дослідження та отримані результати, що були проведені на етапі розробки та планування проекту. Варто відзначити, що *чим більше дослідницького матеріалу збиралось, тим чіткішою ставала картина – тим точніше можна було ідентифікувати проблему та шляхи її вирішення*. Разом з тим,

слід пам'ятати, що сама по собі інформація (як би багато її не було), не несе великої цінності, якщо не застосовувати відповідні інструменти аналізу.

Одним з позитивних відкриттів стала *реальна користь від аналізу стейкхолдерів, який допоміг виокремити найважливіших з них (тих, що мали високу зацікавленість в проекті та великий вплив на нього), залучити їх в процес розробки проекту та зробити їх щирими його прихильниками*, які підтримували та лобіювали даний проект на всіх етапах впровадження. Навчанням з власних помилок стало те, що *не можна нехтувати аналізом ризиків (risk assessment), бо у разі їх настання це коштує «дорожче»* (з точки зору часу та інших ресурсів).

Ще одна важлива річ – *«мова фінансів» – мова, яку найкраще розуміє/чує керівництво, що приймає рішення щодо проекту*. Тому, якими б не були нагальними потреби у проекті та переконливими очікувані результати, проте чітка калькуляція витрат (як мінімум) та зароблених прибутків (в ідеалі) – завжди дієвіші аргументи.

У розділі III описаний процес імплементації проекту – що було зроблено та які результати це принесло. Ключовий висновок – *завжди треба залишати простір для гнучкості на випадок, якщо щось піде не так, щоб мати змогу вносити корективи* (в ідеалі ці корективи мають бути заготовані в процесі аналізу ризиків – ще одне підтвердження важливості цього аналізу). У нашому випадку, такі корективи доводилось вносити не рідко – якісь активності відтерміновувались, якісь скасовувались, а якісь змінювались через їх низьку ефективність.

І на завершення – про важливість проміжної оцінки та заміри попередніх результатів. Саме вона, як дає підстави для святкувань «малих перемог» (у разі позитивних результатів), так і дає можливість обійтись «малими провалами» (у разі негативних результатів). У першому випадку – ви маєте часті

підтвердження, що рухаєтесь у правильному напрямку, а в другому – швидшу можливість скоригувати неправильний курс. Досить позитивні попередні результати нашого проекту, що детально описуються в розділі III, не тільки підтверджують стейкхолдерам, що інвестиції варті того, а й надихають на нові досягнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Inside Internal Communication: Groundbreaking Innovations for a New Future // Melcrum – <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Melcrum-Inside-Internal-Comms-1.pdf>
2. Employer brand // CIPD, 2018. – <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>
3. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management (№4), 1996.
4. Employer brand leadership: A global perspective collective / B. Minchington // Collective Learning Australia, 2010.
5. Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business / L. Sartain, M. Schumann // San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.
6. Employer brand // CIPD, 2016. – <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employerbrand>
7. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли // М. : Группа ИДТ, 2007.
8. HR-бренд: Как стать лидером. Строим компанию мечты / Б. Минчингтон // М. : Юнайтед, 2011.
9. Employer Brand Researching // Employer Brand Institute, 2018. - <https://ebinstitute.com/en/>
10. Country Brand Index 2012–2013 [Electronic resource]. – http://www.futurebrand.com/wpcontent/uploads/2011/11/2011_2012_FB_CBI_ENG.pdf
11. Attracting and retaining critical talent segments, identifying drivers of attraction and commitment in the global labor market // Corporate Executive Board, 2006. -

https://www.clcs.executiveboard.com/FWE/1,3219,0-0-Public_Display-142416,00.html

12. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. // К. : Знання, 2001
13. <https://thepoint.rabota.ua/40-sotrudnikov-ne-chuvstvuyut-sebya-nuzhnyimi-narabote-rezultaty-oprosa/>
14. Strategic Reward: Making It Happen / M. Armstrong, D. Brown. – London : Kogan Page, 2006
15. Основи внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk.
16. Employer Brand & EVP Global Research Study // Employer Brand International, 2012
17. Employer Branding Global Research Study // Employer Brand International, 2011/2012

ДОДАТКИ

Додаток №1

Методологія оцінювання країн у рейтингу Country Brand Index

№	Області дослідження	Основні питання
1	Обізнаність	Чи знають представники ключової аудиторії про існування країни?
2	Рівень обізнаності	Наскільки добре вони проінформовані щодо країни та її діяльності?
3	Асоціації	З якими характеристиками асоціюється країна з огляду на такі показники: система цінностей, якість життя, інвестиційна привабливість, культурна спадщина, туризм?
4	Вподобання	Як аудиторія оцінює державу? З чим резонує держава?
5	Міркування	Чи розглядають країну як місце для туризму? Прагнуть споживати товари або послуги, що пропонує країна?
6	Рішення/Готовність	Наскільки серйозні наміри аудиторії щодо туристичних та бізнес візитів до країни?
7	Пропаганда	Чи рекомендують відвідувачі країну своїм друзям, членам родини, колегам?

Додаток №2

Оцінювання бренду компанії (Методологія Country Brand Index)

№	Області дослідження	Основні питання
1	Обізнаність	Чи знають представники цільової аудиторії про існування компанії?
2	Рівень обізнаності	Наскільки добре вони проінформовані щодо компанії та її діяльності?
3	Асоціації	З якими характеристиками асоціюється компанія з огляду на такі аспекти: умови праці, компенсаційний пакет (заробітна плата та інші пільги), професійний розвиток (навчання та тренінги), кар'єрний розвиток, менеджмент?
4	Вподобання	Як цільова аудиторія оцінює компанію? З чим резонує компанія?

5	Міркування	Чи розглядають компанію як привабливе місце роботи?
6	Рішення/Готовність	Наскільки серйозні наміри цільової аудиторії щодо працевлаштування в компанії (чи розглядали/подавались на відкриті вакансії)?
7	Пропаганда	Чи рекомендують компанію своїм друзям, членам родини, колегам?

Додаток №3
Діагностика EVP (38 атрибутів)

	In place (існуючі практики)	Nice to have (бажані практики)	Evaluation (оцінка)
REWARDS			
Compensation	Щорічний перегляд базової ЗП Рівень сукупної винагороди на рівні медіани ринку Ряд бонусних програм	Більше гнучкості у процесі перегляду ЗП (позачергового, реакція на зміни локального ринку)	3
Health Benefits	Медичне страхування для всіх працівників (4 рівні програм) Медпункт 24/7 (консультації лікаря, безкоштовні медикаменти) Тренажерний майданчик Йога-клуб / футбольні тренування	Абонементи в спортзал / басейн	4
Retirement	-	TBD	0
Benefits	Транспортування працівників (всі) Харчування (всі) Службові автомобілі (менеджери) Компенсація оренди житла Компенсація палива на авто		4
Vacation	Основні та соціальні відпустки (згідно із законодавством) Додаткові відпустки	Додаткові відпустки різним категоріям працівників заплановані в	4

		новому колективному договорі (в процесі погодження)	
OPPORTUNITY			
Development Opportunity	Програми лідерства Інші тренінгові програми, семінари, воркшопи Сертифікаційні навчання Внутрішні навчальні програми Програма наставництва Локальна програма розвитку Коротко-, довгострокові програми, проекти, обмін досвідом Курси англ. мови		4
Future Career Opportunity	Можливість кар'єрного зростання (локальна програма розвитку) Можливість міжнародної кар'єри (коротко-, довгострокові програми, проекти, обмін досвідом)		4
Growth Rate			4
Meritocracy			4
Stability			3
ORGANIZATION			
Customer Prestige	Існують окремі КРІ щодо процесу найму (diversity)		3
Empowerment			3
Environmental Responsibility	Різноманітні локальні ініціативи (як з боку компанії, так і з боку працівників) на зразок – сортування сміття, утилізація батарейок, економія природних ресурсів, #trash challenges		4
Ethics and Integrity	Високий пріоритет на рівні корпорації – щорічні		4

	обов'язкові навчання для всіх працівників, окрема посада омбудсмена в орг. структурі корпорації, можливість анонімних ескалацій у разі етичних порушень		
Formality of Work Environment			4
"Great Employer" Recognition		Участь в конкурсах «Best Employer»	0
Inclusion and Diversity	Високий пріоритет на рівні корпорації (спец. КРІ; оцінка в межах Engagement survey) Різноманітні корпоративні заходи та ініціативи в межах I&D month (щороку в травні)		4
Industry Desirability			4
Market Position			4
Organization Size			5
Product or Service Quality			5
Respect			4
Risk Taking			4
Social Responsibility	Амбасадорські проекти (на рівні корпорації кожна локальна компанія може отримувати спеціальні інвестиції на соціальні проекти за напрямками – освіта, здоров'я, соціальний простір) – приклади проектів - облаштування інклюзивного дитячого майданчика, облаштування велопарковок на всій території студмістечка університету, створення тренінгового центру в ПТУ	Більше гнучкості для участі в локальних соціальних проектах (які потребують інвестицій)	4

Technology Level	Високий рівень – щодо обладнання та технологій для виробництва	Кращий підхід – щодо побутових технологій	3
Well-Known Product Brand	Ми компанія B2B (продукт добре відомий компаніям-замовникам)		5
PEOPLE			
Camaraderie	Різноманітні ініціативи, які сприяють дружнім стосункам на роботі, в межах спеціальних груп для молодих професіоналів, жінок-професіоналів Регулярні та різноманітні корпоративні заходи Командні тимбілдінги		5
Collegial Work Environment	Високий пріоритет на рівні корпорації (Teamwork – одна з корпоративних цінностей) Звичний формат роботи – командні воркшопи, командні дискусії/мозкові штурми, робота в проектних групах Онбордінг-програма/програма наставництва – для новоприйнятих ЕСЕ підхід – надзвичайний рівень задоволеності для «внутрішніх клієнтів» (колеги)	ЕСЕ підхід (навіть в ситуаціях високого завантаження роботою і т.д.)	4
Coworker Quality			4
Manager Quality			4
People Management	Один з найбільших пріоритетів в роботі кожного курівника (включаючи управління мотивацією, професійним та кар’єрним розвитком прямих підлеглих)	Більше підтримки в даному питанні «молодим» керівникам (тим, що нещодавно були призначені на керівну посаду або щойно приєдналися до	3

		компанії у ролі керівника)	
Senior Leadership Reputation			4
WORK			
Business Travel			3
Innovative Work	Високий пріоритет на рівні корпорації (Innovation – одна з корпоративних цінностей) Філософія Continues improvement сприяє постійному пошуку нових рішень Програма визнання та преміювання за інновації		4
Job-Interests Alignment	Можливість участі в проектах Можливість розширення зони відповідальності		4
Level of Impact	Каскадування цілей при постановці річних цілей (дає можливість бачити зв'язки та вплив на цілі відділу, компанії, корпорації)		4
Location	Зручне розташування Гарно облаштована територія Ряд впроваджених покращень в інфраструктурі	Продовжувати покращувати інфраструктуру	4
Recognition	Визнання працівника: Програми визнання - «Кращий працівник кварталу» (для виробничих посад), «Кращий працівник року» (для офісних посад) Програми лояльності – «5/10/15 років в компанії» Відзнака за подані / впроваджені інновативні рішення Відзнака ECE Star (за надзвичайний сервіс наданий «внутрішнім клієнтам»)	Визнання працівника: Більше уваги повсякденним «малим перемогам» Визнання компанії: Участь в конкурсах «Best Employer»	4

Work-Life Balance	Work-Life Balance – є частиною Well-being стратегії (2017-2020), що є одним з ключових HR пріоритетів Приклади впроваджених заходів/ініціатив – «гнучкі» години роботи для офісних працівників, корпоративне транспортування для офісних працівників (для виробничого персоналу – існувало завжди), йога-клуб/тренажерний майданчик на території, цілодобовий медпункт та консультації лікаря на території, консультації експертів (психолог, консультування з юридичних, фінансових питань)	Можливість часткової роботи у форматі home-office для офісних працівників (в окремих випадках)	4
--------------------------	---	--	---

Додаток №4
Карта стейкхолдерів

	Вплив проекту на стейкхолдера	Вплив стейкхолдера на проект	Як може сприяти?	Як може блокувати?
CEO	low	high	Не вмішуватись в проект	-
Global management	low	high	Надавати консультації/ Погодити фінансування	Не погодити/ скасувати фінансування
Global HR	low	high		Не погодити як частину HR стратегії
Генеральний директор	high	high	Участь в розробці стратегії	Змінити своє відношення щодо пріоритетності

Директор з управління персоналом	high	high	Участь в розробці та реалізації стратегії	Не може блокувати через високий інтерес до проекту
Лінійні керівники	high	high		Низький інтерес щодо окремих етапів проекту
Співробітники	high	high	Підтримувати зміни, впровадження/ Бути готовими ділитись фідбеком	Противитись змінам/ Давати неправдивий фідбек
Кандидати на вакантні посади	high	low	Ділитись зворотним зв'язком/ Поширювати інфо	-
Потенційні кандидати	high	low		-
Замовники	low	low	Цікавитись/ Поширювати інфо	-
Постачальники	low	low		-
Партнери	low	low		-

Додаток №5
Аналіз впливу бренду роботодавця

	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Мета	Збереження та розвиток кадрового потенціалу компанії; формування ефективного, професійного колективу, що якісно виконує виробничі та управлінські задачі.	Забезпечення привабливості компанії на ринку праці для потенційних кандидатів; забезпечення компанії кваліфікованими кадрами.
Цілі	Зниження рівня плинності персоналу; забезпечення лояльності працівників; скорочення термінів та вартості підбору персоналу; зменшення витрат на	Формування іміджу компанії, як позитивного і привабливого місця для працевлаштування; залучення необхідної кількості кандидатів відповідної кваліфікації; підтримка

	адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.	корпоративного іміджу компанії.
Аудиторія	Наявні працівники підприємства.	Потенційні працівники, колишні працівники.
Інструменти управління персоналом	Формування кадрового резерву, мотиваційні програми, програми адаптації та підтримки нових співробітників, програми атестації та оцінювання персоналу, програми професійного розвитку (наставництво, коучинг), програми навчання (тренінги, корпоративні університети), мотивування та оплата праці, управління кар'єрою, корпоративною культурою, програми розвитку лідерства, ротація кадрів, система пільг та компенсацій.	Програми рекрутменту, аутплейсменту, співпраця з ВНЗ (студентські програми стажувань, проведення лекцій топменеджерів студентам), робота зі звільненими працівниками – клуби «випускників» (колишніх співробітників), співробітництво з молодіжними організаціями.
Інструменти комунікації	Внутрішні PR-заходи, корпоративні ЗМІ (Інтранет, газети, журнали, дошки оголошень, електронні розсилки), створення програм «історії успіху» про розвиток всередині компанії.	Зовнішні PR-заходи, реклама, публікація вакансій в ЗМІ, участь в ярмарках вакансій, участь у зовнішніх рейтингах на звання кращого роботодавця, залучення аудиторії в соціальних мережах, кар'єрний сайт, програми «адвокати бренду».
Результат	Підвищення лояльності та участі співробітників в житті компанії, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності персоналу, підвищення задоволеності роботою, гордість за роботодавця.	Залучення кваліфікованих кандидатів на ринку праці, сформований образ компанії, як найбільш привабливого місце для роботи.

	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Total
Брендовані матеріали													77 000
канцтовари	8000						12000						20000
сувеніри	27000												27000
футболки/світшоти	15000						15000						30000
Всього:	156640	75640	43640	36640	50140	43140	72140	55140	48140	40140	27640	39840	700 880

Інші дотичні до формування бренду роботодавця проекти (з окремими бюджетами)													3 897 000
Вдосконалення онбордінг-програми (вступне навчання)													45 000
Студентські програми (презентації/ практики/ стипендії/гранти)													90 000
Облаштування тренінгового центру в навчальному закладі													470 000
Корпоративні заходи/конкурси													670 000
Програми винагород/ лояльності (Кращий працівник, 5/10 років)													287 000
Святкування ювілею компанії													1 500 000
Подарунки до свят (св. Миколая, новий рік, 8 березня та ін.)													585 000
Путівки в дитячий табір (для дітей працівників)													250 000
Grand Total													4 597 880

Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій у

	Засоби	Переваги	Недоліки
Друковані	<ul style="list-style-type: none"> - дошки оголошень; - корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені; - адресно-інформаційні видання 	<ul style="list-style-type: none"> - наочність та візуалізація; - відносна дешевизна окремих носіїв; - оперативність окремих повідомлень; - можливість анонімного звернення до керівництва; - інформативність; - реалізація афіліативних потреб у спілкуванні; - зміцнення почуття приналежності 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений зворотний зв'язок; - у цілому капіталомісткі; - тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом; - незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень)
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - телефон; - Інтернет, e-mail; - інформаційні термінали; - відео-журнали; - корпоративне телебачення; - корпоративне радіо 	<ul style="list-style-type: none"> - інтерактивність; - двосторонній характер відносин; - оперативність; - поєднання масовості та персоналізації комунікації; - доступ до великого обсягу інформації; - високе емоційне залучення; - можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах; - необмежений обсяг; - зручний доступ; - наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників; - можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість відносно інших видів ВК; - обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відео-журнал); - необхідність залучення додаткових спеціалістів; - наявність «технофобії» в окремих співробітників; - можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку

<p style="text-align: center;">Персональні</p>	<ul style="list-style-type: none"> - загальні збори персоналу; - інформаційні сесії підрозділів, відділів; - ювілеї компанії, національні свята; - пікніки, екскурсії, спортивні програми; - особисті комунікації; - чутки 	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційна насиченість; - двосторонній характер комунікації; - високе емоційне залучення; - підвищення лояльності, командного духу співробітників; - оперативність надання інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу); - відрив співробітників від основної роботи; - неточність і невірогідність особистих комунікацій, чуток
---	--	---	---