

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Розробка та впровадження EVP для побудови внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця для ГО “Українська академія лідерства”

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м
спеціальності 073 « Менеджмент»

Петрига Г.М.

Керівник к.е.н. Георгіаді А.Г.

Рецензент к.п.н. Рождественський А.А.

Львів 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА | 5 |
| 1.1 Бренд роботодавця: суть поняття, етапи формування та значення для організації | 5 |
| 1.2 Суть концепції ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) | 12 |
| 1.3 Висновки до розділу | 17 |
| РОЗДІЛ II. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ “УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ЛІДЕРСТВА”. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ | 19 |
| 2.1 Основна інформація та опис організації | 19 |
| 2.2 Актуальність проекту | 27 |
| 2.3 Аналіз стейкхолдерів проекту | 33 |
| 2.4 Висновки до розділу | 38 |
| РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ПЛАНУ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ. | 39 |
| 3.1 Опис етапів збору та аналізу даних | 39 |
| 3.2 Опис результатів проведених досліджень | 45 |
| 3.3 Рекомендації щодо впровадження проекту | 58 |
| 3.4 Висновки до розділу | 64 |
| РОЗДІЛ IV. РОЗРАХУНОК ФІНАНСОВОЇ ЧАСТИНИ ПРОЕКТУ | 66 |
| 4.1 Розрахунок доходів та витрат, пов’язаних з проектом | 66 |
| 4.2 Розрахунок ефективності проекту | 70 |
| 4.3 Висновки до розділу | 73 |
| ВИСНОВКИ | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ | 77 |
| ДОДАТОК 1. Матриця стейкхолдерів проекту | 80 |

ВСТУП

Чимало досліджень в сфері бізнесу показують, що зростання і розвиток бізнесу відбувається завдяки ефективній, структурній та системній роботі з персоналом. Більшість роботодавців відзначають залучення у власні компанії талановитих і креативних співробітників одним з головних пріоритетів існування сучасного бізнесу. Сьогодні поряд із завданням утримання персоналу постає і питання ефективного залучення талантів в свої організації.

Бренд роботодавця відокремлює одну компанію від інших, а однією з найбільших проблем в процесі найму є завдання переконати кандидатів в тому, що дана організація - це відмінне місце для роботи. У найкращих талантів завжди чимало пропозицій на ринку, тому позиціонування організації набуває чи не вирішального значення.

Водночас високий рівень лояльності та залученості співробітників компанії - це ключ до того, щоб організація залишалася конкурентоспроможною, прибутковою і успішною.

В умовах безперервного вдосконалення і стрімкого зростання технологій компаніям нерідко доводиться протистояти щоденним викликам, пов'язаним з пошуком, мотивуванням і утриманням кращих фахівців. На висококонкурентному ринку праці, де найкращі фахівці стають все більш вимогливими до роботодавців, для компанії має сенс інвестувати в сильну ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), щоб отримати найкращі результати від своїх зусиль у наймі персоналу.

Складання та втілення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) організації може допомогти впоратися з викликами ринку праці. EVP показує,

що організація пропонує співробітнику в обмін на їхні зусилля, знання, навички тощо.

З точки зору співробітника, ефективний EVP відповідає на питання «що компанія може дати мені?». Тому створення унікального EVP дає ґрунт для формування позитивного, впізнаваного HR-бренду.

В громадській організації “Українська академія лідерства”, яка досліджується в даній роботі, постали запитання щодо їхнього місця як роботодавця на ринку праці та як залучати найкращі таланти для роботи саме в їхній організації.

Саме тому предметом даного дипломного проекту є ціннісна пропозиція роботодавця ГО “Українська академія лідерства”. А основними цілями проекту є розробка системи рекомендацій по формуванню і просуванню EVP-моделі для побудови конкурентоспроможного зовнішнього та внутрішнього бренду організації як роботодавця.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

1.1 Бренд роботодавця: суть поняття, етапи формування та значення для організації

В сучасному світі бізнесу для того, щоб фахівці були максимально лояльними, відчували впевненість в своїх силах і в своїй компанії, необхідно постійне вдосконалення факторів утримання, тобто тих унікальних переваг, які може дати компанія своїм працівникам.

Тут важливо розуміти, що співробітників необхідно розглядати не тільки з точки зору окремих елементів досягнення цілей організації, а з точки зору клієнтів, які користуються послугами організації-роботодавця. Для створення таких умов роботи, досягнення сталого розвитку необхідно управляти своїм брендом роботодавця.

Розглянемо детальніше дане поняття. До визначення терміну “бренд роботодавця” автори підходять з різних сторін, водночас разом з поняттям «бренд роботодавця» найчастіше використовується такий термін, як «HR-бренд». Найважливішим фактором, що формує позитивне і лояльне ставлення до свого роботодавця, буде побудова якісного HR-бренду. Однак для того, щоб чітко розуміти, що підходить під поняття «HR-бренд», необхідно дати йому визначення.

З плином часу термін «бренд» змінювався і набув свого значення в різних сферах науки. Так, з точки зору управління людськими ресурсами поняття «employer brand» було сформовано на початку 1990-х С. Берроу - президентом People in Business. Далі термін вперше був оприлюднений в кінці 1996 р. в однойменній статті Т. Емблер і С. Берроу. Вони визначили бренд роботодавця як «набір функціональних, економічних і психологічних переваг,

які забезпечуються менеджментом компанії, та ідентифікованих з компанією-роботодавцем» [1].

У 2001 р, як показало дослідження Conference Board, 40% опитаних організацій активно впроваджували ідею маркетингових технологій в створення сприятливого місця роботи для потенційних співробітників, тобто почали займатися HR-брендингом [2]. Однак, варто зазначити, що компанії були в основному націлені на маркетингову активність на ринку праці, тобто створення привабливої реклами для просування своєї компанії. Сьогодні дослідники в області HR-брендингу по-різному трактують саму сутність даного терміну. З термінологічної точки зору загального поняття HR-бренду не існує.

Головна відмінність в підходах під час формування визначення полягає в ідентифікації тих, на кого спрямований HR-бренд: на внутрішніх, на зовнішніх клієнтів або на всіх зацікавлених осіб в цілому. Отже, бренд роботодавця дозволяє створювати умови для формування позитивного іміджу організації в очах її цільової аудиторії.

У даній роботі розглядається HR-бренд з точки зору системи заходів, які спрямовані на обидві цільові аудиторії одночасно: внутрішню - працівники компанії та зовнішню - потенційні майбутні працівники, яких ми хотіли б долучити в нашу організацію. Загалом ці заходи спрямовані на зростання залучення, утримання і впізнаваності організації у відповідному діловому середовищі.

Важливо розуміти, що HR-бренд повинен відображати реальну ситуацію всередині організації, а не тільки абстрактні уявлення про неї. Інакше дисонанс того, що ми транслюємо назовні для залучення працівників і реального буде формувати негативний образ всієї організації.

Отже, як було зазначено вище, в HR-брендингу існує два основних напрямки: внутрішній і зовнішній.

Внутрішній HR-бренд роботодавця націлений на співробітників, які наразі працюють в організації, і з точки зору маркетингу персоналу, вони по суті є внутрішніми клієнтами [3].

Цілями внутрішнього HR-бренду є:

1. Утримання професійних і талановитих співробітників, ТОП-менеджерів компанії.
2. Забезпечення лояльності персоналу.
3. Зменшення плинності персоналу.
4. Зниження витрат і термінів на підбір, навчання і адаптацію.

Для того, щоб побудувати ефективний внутрішній HR-бренд необхідно провести дослідження, яке дасть змогу оцінити рівень задоволеності і залученості працівників компанії, а також виявлення основних факторів утримання персоналу. Завдяки аналізу отриманих даних можна буде чітко визначити прогалини в самій роботі з персоналом, а також виявити ряд першочергових завдань щодо покращення існуючого внутрішнього бренду роботодавця.

Велике значення для формування внутрішнього HR-бренду відіграють ефективні внутрішні комунікації і система навчання та розвитку персоналу.

Можна виділити такі головні цілі системи внутрішніх комунікацій:

- формування єдиного інформаційного поля в компанії;
- створення і підтримання лояльності персоналу;
- формування, коригування та розвиток корпоративної культури.

Говорячи про зовнішній бренд роботодавця, його цільовою аудиторією є зовнішні клієнти компанії, тобто, потенційні співробітники [3]. Головними цілями зовнішнього HR-бренду є:

1. Залучення кваліфікованих і талановитих працівників.
2. Створення позитивного образу організації як роботодавця на ринку праці і престижного місця роботи.

3. Вдосконалення корпоративного іміджу компанії.

Нерідко компанії нехтують етапом формування бренду роботодавця, обмежуючись простою публікацією необхідної вакансії на job-сайтах, однак такий спосіб залучення потрібних кандидатів далеко не найефективніший, так як для потенційних працівників важливо максимально проникнутися атмосферою компаній, її сильними сторонами і внутрішнім кліматом.

Станом на сьогодні світовим практикам HR-брендингу вже понад два десятиліття, тому існують вже сформульовані поняття, описані основні алгоритми, протестовані необхідні інструменти. Як було зазначено раніше, HR-бренд є системою заходів щодо формування необхідних чинників утримання, залучення та впізнаваності компанії.

На основі проаналізованих джерел можна виділити такі 5 кроків формування HR-бренду:

1. Визначення цілей з урахуванням стратегії організації та HR-стратегії. Виділення цільових аудиторій, визначення необхідних ресурсів.
2. Дослідження сприйняття HR-бренду організації цільовими аудиторіями, або аудит HR-бренду. Для цього відповідно необхідно провести зовнішні та внутрішні дослідження.
3. Формулювання EVP.
4. Розробка концепції впровадження, визначення стратегії просування та вибір ключових каналів для цього.
5. Оцінка ефективності.

Автор W. Dwayne Orrick в своїй книзі «Recruitment, Retention, and Turnover of Police Personnel: Reliable, Practical, and Effective Solutions» [5] виділяє вісім кроків для розвитку позитивного бренду роботодавця:

1. Формування комітету з розвитку бренду роботодавця.
2. Визначення профілю кандидатів, співробітників, яких компанія хоче залучати та утримувати.

3. Оцінка існуючого бренду.
4. Виділення унікальних характеристик організації.
5. Створення докладного опису організації з найбільш бажаними атрибутами, властивими компаніям-роботодавцям цільової аудиторії.
6. Розвиток бренд-повідомлення.
7. Використання правильних маркетингових матеріалів.
8. Проведення оцінки HR-бренду для отримання зворотного зв'язку, коригування.

Сильний HR-бренд буде стимулювати залучення і утримання талантів. Він повинен містити в собі суть роботи компанії та достовірно відобразити її сутність як роботодавця. Організації, які підходять до брендингу зсередини, створюють міцну основу для успіху. За версією Universum фахівці різних областей (бізнес, IT) виділяють компанії Google, Microsoft, Apple як компанії з сильним HR-брендом і найпривабливішими робочими місцями. Варто відзначити, що ці ж компанії входять в топ-10 найдорожчих брендів 2017 року за версією Forbes [6,7]. Асоціація Greatplacetowork, вивчаючи лідерів галузей як роботодавців, в 2010 р. провела незалежне дослідження, в якому окреслила 7 найважливіших конкурентних переваг компаній з сильним HR-брендом:

1. Більш висока продуктивність праці та рентабельність.
2. Стійкість під час економічних спадів.
3. Активніша реакція від кваліфікованих кандидатів.
4. Зниження плинності персоналу.
5. Скорочення негативного впливу стресу на співробітників.
6. Підвищення рівня задоволеності і лояльності клієнтів.
7. Більше ініціативи, творчості та інновацій з боку співробітників.

Дослідження професійної соціальної мережі LinkedIn визначило цінність, яку відіграє HR-бренд в стратегії залучення талантів. Інвестування в бренд роботодавця економить значний прибуток [8]. Серед опитаних, компанії з

сильними HR-брендами мали колосальну економію коштів за рахунок зниження витрат на найм і через плинність кадрів:

- вартість одного найму більш ніж в 2 рази нижче для компаній з сильними брендами роботодавців;
- плинність персоналу знижується на 28%.

Розробка та інвестування в бренд роботодавця має вирішальне значення для залучення не тільки пасивних кандидатів в компанію, але і збереження кращих фахівців. У той час як багато хто вважає, що їхня компанія як роботодавець має сильну привабливість на ринку праці, не роблячи особливих дій для створення конкурентоспроможного робочого місця, реальність така, що більшість з них зазнають величезних втрат: як матеріальних, так і психологічних через плинність і зниження лояльності персоналу. Оцінка ефективності та повернення інвестицій в цілому від проведення HR-брендингу компанії є одним з ключових етапів успішного інтегрування. До вивчення проведених заходів необхідно підходити з точки зору систематичного аналізу, мета якого коригування і пошук новітніх методів і способів вирішення поставлених завдань, так як концепція HR-бренду не статична, без впровадження змін вона не принесе бажаного результату. Однак загальноприйнятого стандарту в такому випадку не існує, тому що кожна організація ставить перед собою різні цілі HR-брендингових заходів.

В контексті бренду роботодавця Берроу, Мослі пропонують свої параметри оцінки ефективності [9]:

1. Визнання імені. Кількість потенційних кандидатів, які знають ім'я компанії.
2. Усвідомлення. Чи люди, які визнають назву організації, мають досить точне уявлення про те, що робить організація?
3. Виділення. Які загальні уявлення людей про вас як про потенційного роботодавця?

4. Судова практика. Які основні причини для подачі заяви?
5. Досвід бренду. Які найбільш суттєві невідповідності між брендом організації до роботи в ній і після здобуття досвіду?
6. Утримання. Як змінюється HR-бренд у міру інтеграції в культуру компанії? Що люди розкажуть потенційним “новобранцям” про організацію?
7. Колишні співробітники. Як люди описують організацію іншим після звільнення?

Такий підхід до оцінки бренду роботодавця здійснюється на різних етапах взаємин із зовнішніми і внутрішніми клієнтами компанії. Параметри підходять для створення бази даних вивчення сприйняття HR-бренду, так як взаємодія відбувається і зі співробітниками, і з потенційними кандидатами, і з колишніми працівниками. Більшість компаній все частіше використовують в оцінці бренду роботодавця такі виміри як: залученість, плинність персоналу, кількість кандидатів, якість і вартість закриття вакансії.

Отже, кожна організація бореться за таланти і навички, знання людей. Ось чому організації повинні створити, удосконалити унікальну пропозицію роботодавця на основі цінностей цільової аудиторії. Наявність сильного бренду роботодавця в кінцевому підсумку знизить вартість найму, знизить плинність і підвищить продуктивність праці співробітників. Оцінка ефективності бренду роботодавця є найважливішим етапом, що показує, наскільки результативні ті заходи, які компанія включила в процес формування HR-бренду. Вибір показників вивчення даної області залежить від тих цілей і проблем, які організація ставить перед собою. Також необхідно проводити аналіз всіх ключових об'єктів, що впливають на бренд роботодавця.

1.2 Суть концепції ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)

Кожна компанія має бренд роботодавця в тій чи іншій мірі, але не всі розуміють, яким чином можна на нього впливати. Ефективне управління HR-брендом, на думку більшості авторів, залежить від побудови чіткої і унікальної системи ціннісних пропозицій (employee value propositions), орієнтованої на внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Для цього необхідно розуміти глибинні причини, що змушують клієнтів довіряти компанії.

Поняття employee value proposition (EVP) було введено ще в 90-і роки. Основою послужила маркетингова ідея відомого PR-менеджера Россера Рівза «унікальна торгова пропозиція» (USP). Ідея полягає в пошуку такої унікальної характеристики товару, яку конкуренти не в силах впровадити в себе.

Отже, EVP - це унікальна цінність, яку пропонує компанія-роботодавець для залучення фахівців. Існують декілька трактувань поняття «ціннісна пропозиція роботодавця», розглянемо деякі з них.

Всі автори ідентифікують EVP з набором певних переваг компанії як роботодавця, проте мета використання ціннісної пропозиції різна: залучення, утримання, вплив на співробітників. Таким чином, можна вивести загальне поняття ціннісної пропозиції роботодавця або EVP-моделі.

EVP - це унікальний і актуальний набір цінностей, інструментів і переваг запропонований компанією-роботодавцем потенційним кандидатам і поточним працівникам з метою залучення, утримання, задоволення робочих потреб і створення позитивного образу. Також EVP-модель повинна включати в себе емоційну складову (сприятлива обстановка, комфортна робоча атмосфера тощо) і раціональну (турбота про кар'єрний ріст, можливість розвитку та просування тощо) [3].

Засновники фірми «Tandehill Human Capital Consulting» відзначають взаємозв'язок ціннісної пропозиції і бренду роботодавця. У своїй статті вони підкреслюють важливість формування і донесення до цільових аудиторій

персональні переваги і вигоди компанії, а також причини, за якими досвід роботи в конкретній компанії більш значущий і привабливіший, ніж в інших фірмах [10].

Переваги компанії як роботодавця формують цілісну структуру ціннісної пропозиції (EVP). Деякі автори виокремлюють від 4 до 6 найголовніші складових ціннісної пропозиції. Якщо узагальнити, можна виділити такі [11,12]:

1. Винагорода (заробітна плата, короткострокові, середньострокові, довгострокові виплати, акції, премії і т.д.).
2. «Пільги» (пільгові пропозиції, пенсійне страхування, страхування здоров'я, програми оздоровлення тощо).
3. Кар'єрний розвиток (індивідуальні плани розвитку, кар'єрні траєкторії співробітників, програми навчання та розвитку, можливості кар'єрного росту, робота з кадровим резервом тощо).
4. Корпоративна культура (цінності і традиції компанії, репутація, якість кадрів, атмосфера в колективі, культура інновацій і т.д.).
5. Вимоги до роботи (цілі і завдання, що стоять перед організацією і працівниками, стандарти продуктивності, ініціативність у вирішенні поставлених завдань тощо).
6. Умови роботи (комфортні робочі місця, режим праці та відпочинку, графік роботи тощо).

Щоб EVP генерував максимальну віддачу, він повинен бути побудований навколо атрибутів, які дійсно приваблюють і зберігають таланти. Він також повинен відповідати стратегічним цілям і чітко демонструвати свою унікальність, бути реальним. Разом з тим він повинен містити елементи, які зараз не відповідають дійсності, але до чого прагне організація. Це важливо для демонстрування прогресу, а також для того, щоб дати співробітникам відчуття, що організація реагує на зміни, які вони хочуть бачити. Концепція EVP-моделі повинна бути звернена до цільової аудиторії організації. Багато організацій

пишуть про себе в однотипному стилі, і як результат - безліч організацій, які стверджують, що вони унікальні, але звучать однаково.

Характеристики EVP повинні бути відображені в HR-бренді. EVP, якщо він функціонує добре, є рушійною силою взаємодії, він інформує про нові вакансії і допомагає повідомляти про стратегічні пріоритети в галузі управління людськими ресурсами. Це допомагає підтримувати і просувати бізнес-стратегію вперед [13].

При розробці ціннісної пропозиції роботодавця необхідно також враховувати зовнішні фактори впливу на організацію, наприклад, ступінь економічного розвитку в цілому, по галузі, на якій спеціалізується організація, конкуренція на ринку праці, зростання швидкості технологічного розвитку і т.д., і внутрішні чинники впливу такі як: цілі і місія компанії, професіоналізм співробітників (рівень кваліфікації), культура, технологічні можливості організації і т.д.

The Corporate Leadership Council's, вивчаючи результати використання EVP, вивели основні переваги впровадження [14]:

- скорочення компенсаційних виплат, премій співробітникам на підбір / відбір персоналу на 50%;
- збільшення ступеня прихильності нових працівників на 29%;
- збільшення кількості прихильників організації серед поточних працівників з 24 до 47%.

Окрім того, ефективний EVP дозволяє організаціям більш глибоко проникати на ринок праці, збільшуючи доступ до пасивних кандидатів. Це важливо для організацій, які хотіли б залучити найкращі таланти на все більш конкурентному ринку праці.

На основі проаналізованих джерел можна сформулювала кілька кроків по створенню якісного EVP компанії:

1. Формування цінностей. У кожній організації існує свій набір цінностей і атрибутів. З цього списку необхідно розвивати і посилювати ті, які допомагають компанії рости, і замінити ті, які уповільнюють цей процес.
2. Залучення керівного складу. Організаційні зміни, націлені на формування цінностей, цілей, місії, вимагають певних тимчасових і економічних витрат. Без підтримки топ-менеджменту проект створення ціннісної пропозиції не приведе до результатів. На даному етапі необхідно опрацювати економічну складову (ROI, зниження витрат на підбір і т.д.).
3. Тестові проекти. Тестовий період потрібен будь-якій ініціативі, ціннісні пропозиції для однієї категорії фахівців можуть не підійти іншій. Необхідно опрацювати різні варіанти.

Компанія Insynk має більш ніж 25-річний досвід роботи і є експертом в опитуваннях персоналу, опитуваннях клієнтів, співробітників, оглядах і створенні EVP. У своїй статті «How to create a compelling Employee Value Proposition» висвітлює п'ять кроків по впровадженню EVP моделі [15]:

1. Аналіз очікувань і зворотного зв'язку співробітників щодо трудових відносин.
2. Розробка справжнього і значимого EVP за допомогою співробітників. Insynk рекомендує залучати різноманітну групу співробітників в процес проектування з різних рівнів роботи, функцій і т.д. Це стимулює залучення, необхідне для того, щоб EVP був справжнім і ефективним.
3. Повідомлення EVP для поточних і потенційних співробітників. Після проектування потрібна велика кількість зусиль для ефективної подачі повідомлення, ідеї EVP. Необхідно впровадити велику програму внутрішніх комунікацій, щоб пояснити ціннісну пропозицію роботодавця існуючим і потенційним співробітникам.
4. Інтеграція EVP в організаційне життя. Недостатньо створити відмінний і добре продуманий EVP, який правильно передається. Це не тільки

відповідальність команди HR. EVP має регулярно підкріплюватися усіма рівнями в організації і в усіх відділах, щоб гарантувати, що воно дійсно стане частиною вашої організаційної ДНК.

5. Вимірювання і поліпшення EVP як частина поточного стратегічного циклу. Для забезпечення постійного поліпшення Insync рекомендує регулярно відстежувати рухи змін базових показників, викладених на етапі «аналізу». Результативність і перевага ціннісного пропозиції роботодавця полягає в тому, що воно не є константою, а досить гнучкою моделлю, яка може змінюватися з плином часу. Поява нових технологій виробництва, поширення інформації, зміна умов праці, впровадження новітніх технік розвитку і навчання фахівців призводить до якісної зміни EVP компанії.

Для того, щоб розробити критерії виняткової і успішної EVP-моделі, необхідно аналізувати дані як зовнішніх, так і внутрішніх джерел.

Для збору даних варто впровадити та використовувати систему моніторингу HR-бренду компанії. Систематичний збір і аналіз згадок про компанії як про роботодавця на новинних сайтах, в соціальних мережах, будь-яких інших відкритих джерелах тощо. Так як в основному зворотний зв'язок дають колишні і поточні співробітники, це дозволяє оцінити сформовану думку про сильні та слабкі сторони організації. Для аналізу інформації і виявлення слабких зон, які потребують негайного реагування, необхідно розподіляти згадки про компанію за тональністю на позитивні і негативні, а також розділити кожен тональність за змістом коментаря, наприклад, програми навчання та розвитку, умови робочого місця, атмосфера в колективі, відносини з керівним складом і т.д. Таким чином, можливо відстежити проблеми і розробити напрямки покращень.

Після пошуку необхідної інформації про організацію як про роботодавця, аналізу одержаних результатів, необхідно зіставити їх з поточною

ситуацією, додати відсутні характеристики або внести кардинальні зміни в зміст EVP. Також найважливішим пунктом в розробці і впровадженні ціннісного пропозиції роботодавця буде отримання зворотного зв'язку від працівників, зміни продуктивності праці, загальної задоволеності роботою, щоб визначити результативність побудованої EVP-моделі.

1.3 Висновки до розділу

Таким чином, EVP дає поточним і майбутнім співробітникам можливість працювати на роботодавця-мрії і відображає конкурентну перевагу компанії. Наявність ясного EVP є все більш важливим інструментом у “війні” за таланти, особливо коли ринок стає більш глобальним. Для роботодавців це допомагає залучати, утримувати, мотивувати і інтегрувати співробітників для реалізації бізнес-стратегій. Для співробітників він формує загальний погляд, емоційний зв'язок і рівень зусиль, які вони приносять компанії. Роботодавці, які керують своїм EVP, ефективно виграють від збільшення кількості талантів і їхньої лояльності.

Аналізуючи чинники, що впливають на бренд роботодавця, і визначаючи сильний і справжній EVP, роботодавець зможе забезпечити надійний і послідовний зв'язок ще на етапі спілкування і розробити привабливий, а також унікальний бренд роботодавця. Вибір і обґрунтування інструментарію збору інформації для формування ціннісної пропозиції повинен ґрунтуватися на характеристиці та особливості цільової аудиторії конкретної організації.

РОЗДІЛ II

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ “УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ ЛІДЕРСТВА”. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ

2.1 Основна інформація та опис організації

Громадська організація “Українська академія лідерства” - це новий формат неакадемічного навчання для випускників середніх шкіл, що триває 10 місяців і будується на поєднанні елементів фізичного, емоційного та інтелектуального розвитку на основі цінностей [16].

Студенти навчаються 6 днів на тиждень, один із яких присвячують волонтерській діяльності відповідно до інтересів. В Академії діє система самоврядування. Такий підхід дозволяє активно долучатися до створення програми занять, обирати цікавих лекторів, організовувати зустрічі та подорожі, вчитись самостійно будувати свій вектор розвитку у спільноті [16].

Місія Академії. Вплинути на глибинні соціальні процеси в українському суспільстві шляхом формування майбутніх лідерів.

Завдання Академії. Відібрати молодих людей з високим потенціалом до лідерства і дати найкращу підготовку, інструменти для розвитку, які дозволять розкрити себе, обрати свій шлях і в майбутньому практикувати відповідальне лідерство на благо своєї країни.

Академія досягає цього завдяки [16]:

- спонуканню молоді до ініціативи, ризику та спритності;
- інтенсивному вивченню української ідентичності;
- активному дослідженню української географії, природи та традицій;
- вихованню спільною працею - навчившись взаємодіяти, ми починаємо довіряти, поважати та вірити;
- власному прикладу лідерства, самореалізації і любові до Батьківщини;

- заохоченню до волонтерської праці та служіння;
- навчанню, що базується на відкритості та безумовній любові до ближнього.

Цінності УАЛ [16].

- Будь вільним! У свободі духу творити себе і кращий світ навколо себе.
- Будь справжнім! Єдиним у думці, у слові й у ділі. Щирим у намірах та щедрим у діях.
- Будь другом! Із Всесвітом, із людством і з Україною, З кожним, хто поруч, хто тут і сьогодні, Щоб нами почате не мало кінця!
- Будь мудрим! Дивитися глибше і бачити краще, любити життя й обирати добро.
- Будь творчим! Відважно йти вперед з відкритим навстіж серцем, поглядом мрії сягаючи за обрії можливого.
- Будь!!! Не вагатися! Не боятися! Не вдавати! Справді бути і бути разом!
- Бо ми - Україна! Народ борців, земля добра, край гідності й свободи, наша праця, наша мрія, наша доля!

Сама організація заснована в 2015 р. за зразком ізраїльської «мехіни» - програми підготовки молодих лідерів, започаткованої в цій країні більше 20 років тому. Ізраїльські академії лідерства мали в своїй основі 600-річний досвід англійських освітніх програм Оксфорду і Кембриджу та готували нове покоління лідерів, котрі були готові служити своїй країні.

Українська академія лідерства (УАЛ) - це громадська організація, яка відповідно є некомерційною. Діяльність УАЛ реалізовує національний офіс академії, який виконує стратегічну та координаційну функцію, та 7 осередків (філій), які реалізують місію УАЛ у регіонах України, де вони знаходяться: Київ, Полтава, Харків, Миколаїв, Маріуполь, Львів, Чернівці. Наразі організація налічує 90 працівників. Випускниками академії стали вже більше, ніж 600 чоловік.

Структура організації.

Українська академія лідерства має два основні напрямки роботи, які можна назвати продуктом організації - це особистісний розвиток та суспільний розвиток.

Особистісний розвиток здійснюється через 10-місячний курс для студентів віком 16-20 років. Студенти проживають та навчаються у кампусах у відповідних осередках в різних регіонах країни, зазначених вище. Програма триває 6 днів на тиждень: з понеділка по суботу, неділя – вихідний. Впродовж всієї програми студентів супроводжує команда наставників, яка забезпечує як індивідуальний супровід, так і здійснює адміністрування побуту та самої програми. Кожен ментор супроводжує 10 студентів, з якими щомісяця проводить personal review – це бесіда, під час якої ментор разом зі студентом встановлює цілі на наступний період, допомагає визначити шляхи досягнення цих цілей та аналізує попередні. Під час цієї розмови ментор та студент з'ясовують досягнення студента у фізичному, емоційному та інтелектуальному розвитку. Також є індивідуальні бесіди – це розмови, де ментор допомагає студенту впоратися із конфліктними ситуаціями та викликами, з якими студент зіштовхується впродовж програми та співжиття з іншими студентами.

Окрім індивідуального супроводу, кожен ментор має свій напрямок роботи: фізичний розвиток, комунікації, експедиції та традиції, волонтерство. Його завдання забезпечити втілення конкретного напрямку у межах програми УАЛ.

Ментор з фізичного розвитку забезпечує щоденний спорт для студентів та займається розвитком у напрямку здорового способу життя: організовує щоденні ранкові руханки, спортивні заняття із командних видів спорту та легкої атлетики, шукає якісних тренерів для студентів. Також його завдання організувати зустрічі для студентів у напрямку здорового способу життя та спортивних досягнень.

Ментор з комунікацій займається всіма соціальними мережами осередку, розробляє та втілює в життя комунікаційні плани instagram та Facebook-сторінок, взаємодіє зі ЗМІ та місцевими медіа для збільшення присутності осередку в інформаційному просторі регіону.

Ментор з волонтерства займається співпрацею із волонтерськими ініціативами міста аби один повний день на тиждень студенти мали можливість волонтерити у різних місцях, а також на подіях та онлайн. Ментор з експедицій та традицій займається організацією всіх подорожей, які здійснює осередок в межах програми: дослідження регіону, де знаходиться осередок та ще кількох областей України. Кожна експедиція є дослідженням, тому обов'язковими елементами є зустрічі з місцевими громадськими активістами, муніципалітетами та бізнесом. Також цей ментор координує групу у двох міжнародних експедиціях: до країн ЄС, де студенти вивчають механізми державотворення та до Ізраїлю, де студенти вивчають розвиток ідентичності.

Напрямок суспільного розвитку реалізовується через суспільно-корисні проекти для молоді віком 14-25 років. Проекти здебільшого спрямовані на тематики здорового способу життя, державотворення, освіти, національної безпеки та оборони.

Суспільно-корисні проекти академії - це короткострокові програми (1-7 днів) різних форматів: табори, семінари, практикуми, зустрічі, які розроблені на основі авторської концепції виховання лідерства УАЛ. Молодь, яка взяла участь у проекті УАЛ творить мережу "агентів змін", які на основі здобутих знань організовують суспільно-корисні проекти у своїх містах та громадах.

Є ще три напрямки, які слугують сервісними для тих, які є продуктом УАЛ, це: фінансово-операційний напрямок, фандрейзинговий та HR.

Основне завдання **фінансово-операційного відділу** здійснювати адміністрування будівель та всіх побутових потреб осередків, у яких проживають та навчаються студенти, здійснювати фінансове планування та

бюджетування.

Оскільки “Українська академія лідерства” є громадською організацією і студенти фактично не сплачують за своє навчання – фінансове забезпечення діяльності організації здійснює *фандрейзинговий департамент*, залучаючи кошти від приватних партнерів, донорів, фондів та через гранти.

HR напрямок, який в УАЛ називається напрямком залучення та розвитку талантів, забезпечує рекрутинг та розвиток команди академії, займається організаційним розвитком, а також відбором студентів.

Керівна ланка УАЛ складає 13 людей: керівник організації, 5 керівників напрямків (фінансово-операційний, фандрейзинговий, HR, особистісний розвиток та суспільний розвиток) та 7 керівників осередків (філій). Керівники осередків та керівники напрямків підпорядковуються безпосередньо керівнику організації. Керівник напрямку фандрейзингу та керівник HR напрямку взаємодіють на пряму із керівниками осередків щодо роботи з командою, партнерами та інституційного розвитку. У кожного керівника осередку є два заступники: з особистісного розвитку та суспільного розвитку, які взаємодіють із відповідними керівниками напрямків у національному офісі академії.

У кожному осередку також є адміністратор, який забезпечує документообіг та адміністративну підтримку приміщення, який підпорядковується керівнику фінансово-операційного напрямку.

Детальніше описану структуру організації можна побачити на рисунку 2.1.1 та рисунку 2.1.2.

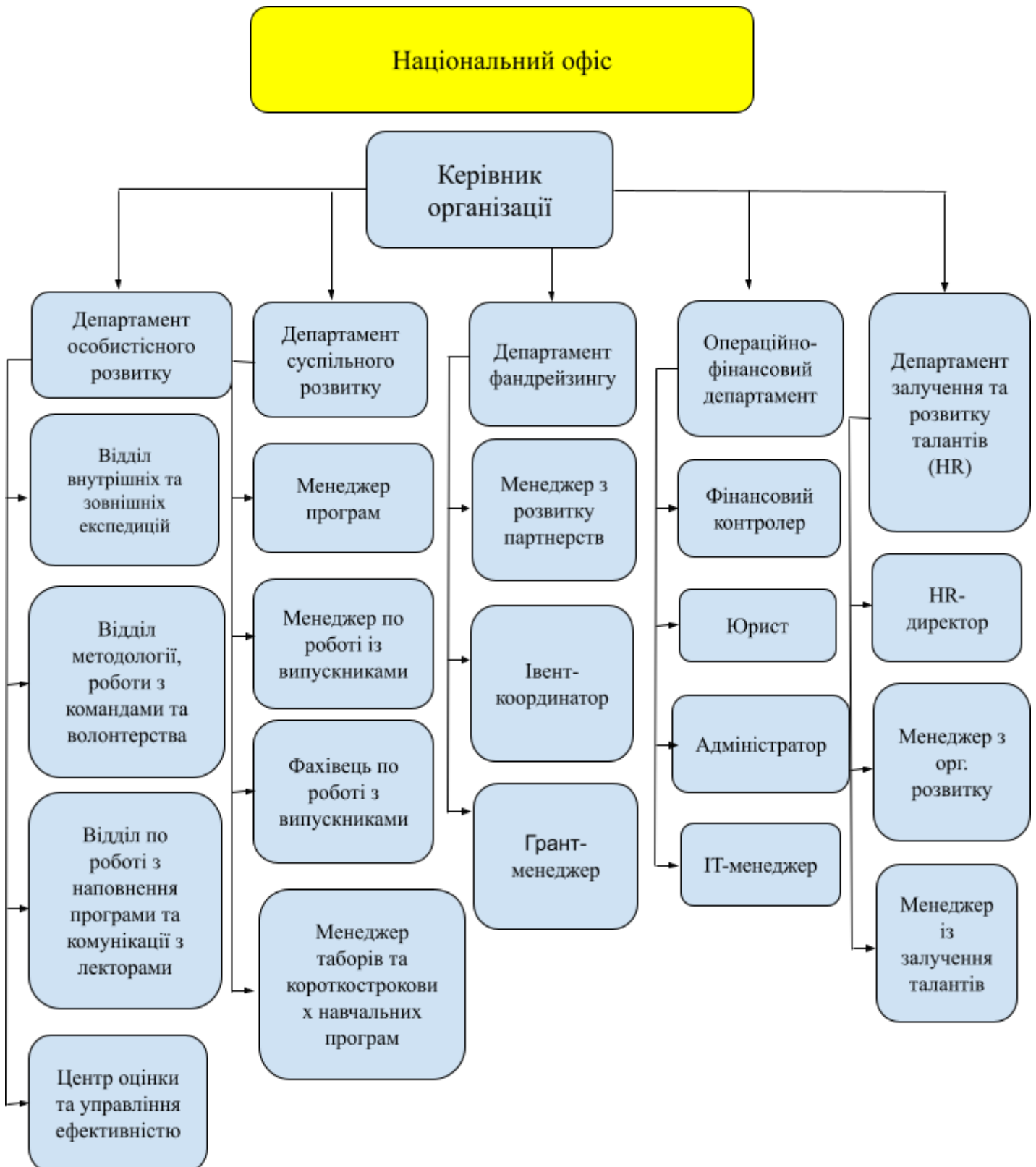


Рис. 2.1.1 Організаційна структура національного офісу ГО “Українська академія лідерства”

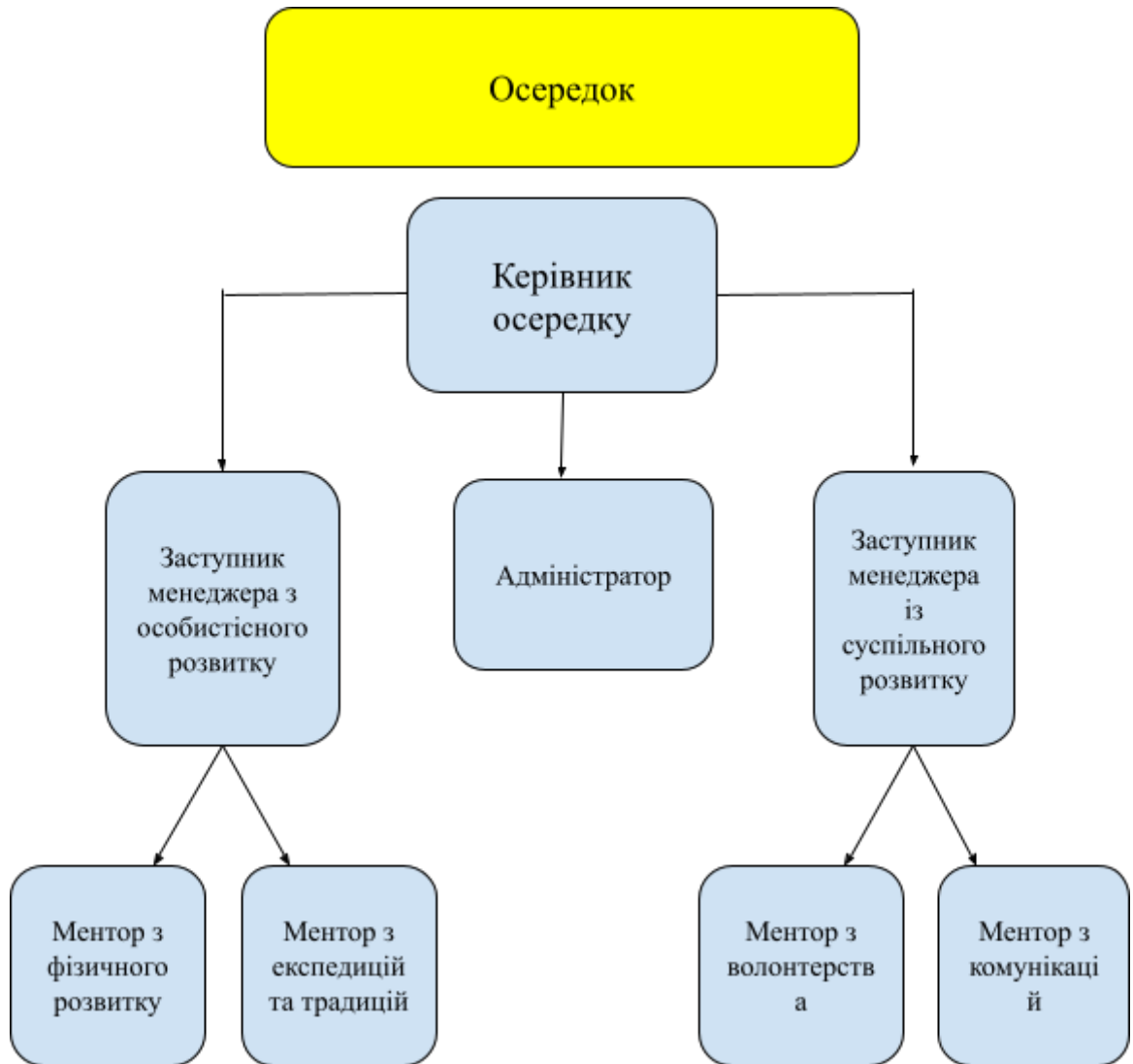


Рис. 2.1.2 Організаційна структура осередку ГО “Українська академія лідерства”

Стратегічні цілі організації.

1. Відкриття нових осередків - Центрів розвитку лідерства.

- Станом на травень 2020 р. УАЛ в своєму складі має 7 осередків.
- В червні 2020 р. планувалось відкриття 8 осередку, проте у зв'язку із запровадженими в країні карантинними заходами, пов'язаними з поширенням COVID-19, відкриття відтермінується відповідно до змін ситуації в країні.

- Відповідно до стратегічних цілей організації до 2025 р. планувалось відкриття вже 14 осередків, і до 2030 р. - 25 осередків в різних регіонах України.

Дана стратегічна ціль для її реалізації потребуватиме збільшення кількості вакансій із зовнішніми кандидатами, з чим в організації вже є проблеми, що і розглянемо детальніше далі.

2. Зростання кількості "Клієнтів":

- учасники заходів;
- учасники мережі;
- агенти змін;
- волонтери.

Так звані “клієнти” організації - це частина їхньої цільової аудиторії, з якою академія працює назовні в межах напрямку суспільного розвитку. Організація прагне розширити свою діяльність із зовнішньою аудиторією, проводити більше заходів та долучати до них якомога більше учасників.

Дана стратегічна ціль на перспективу потребуватиме зростання навантаження на працівників УАЛ-у для координації даних заходів, а також відповідно до неї необхідне буде зростання кількості працівників, особливо по напрямку “Суспільного розвитку”, що знову ж таки спричинить збільшення кількості вакансій.

3. Навчання і розвиток.

Наступна стратегічна ціль - це “Навчання та розвиток”. Вона передбачає засвоєння програм на рівні не менше 80% для різних ЦА: студенти, агенти змін, учасники живих заходів тощо.

Від відділу персоналу дана ціль потребуватиме таких HR-цілей як:

- Розвиток експертності майбутніх та теперішніх працівників.
- Утримання працівників, щоб їхня експертність росла всередині. В іншому випадку організація кожного року найматимемо нових

працівників, витратимо час та кошти на їхнє навчання, а очікувана внутрішня експертність не зростатиме.

- Необхідне зменшення ресурсних витрат HR-відділу на рекрутинг та якісний перерозподіл ресурсів відділу на виконання інших HR-цілей (розробка програм навчання та розвитку тощо).

4. Фінансова гнучкість:

- Зменшення граничних витрат на підготовку 1 особи.
- Сформувати ендавмент-фонд.
- Забезпечення доходів УАЛ-у від власних надходжень і ендавмент-фонду не менше, ніж 40%.

Відповідно до даних стратегічних цілей, це потребуватиме:

- Зростання вимог до ефективності виконання фінансових КРІ відповідальними працівниками.
- Зростання експертності внутрішніх працівників та залучення кращих експертів з ринку праці.
- Зростання експертності працівників впливає на рівень партнерів, які готові долучитись коштами для фінансування організації.

2.2 Актуальність проекту

1. Мета та основні цілі проекту:

Основна проблема, з якою стикнулась організація - це значні ресурсні витрати на рекрутинг, які не дають належного результату, а також високий рівень плинності, що відповідно обмежує та зупиняє майбутній ріст організації та “гальмує” виконання стратегічних цілей організації впродовж наступних років.

Розглянемо ситуацію детальніше:

1. Потік кандидатів на відкриті вакансії великий, проте неякісний: рекрутинг займає тривалий час і в результаті дуже мало кандидатів у вибірці, які взагалі підходять для розгляду на вакансії. В результаті найм відбувається недостатньо якісно, що само по собі вже ризиково і залишається невідомим скільки новий працівник пропрацює в організації.
2. Організація не позиціонувала себе як роботодавця, більшість комунікації назовні відбувалась для залучення студентів на навчання - як основний продукт академії. У зв'язку з цим цільова аудиторія потенційних працівників організації мало або і взагалі не проінформована про організацію саме як про роботодавця, а не як про академію для студентів. Це спричинило необхідність перегляду даного позиціонування і зовнішніх комунікацій організації саме як роботодавця.
3. Плинність кадрів: люди йдуть посеред року, що дуже психологічно «травматично» для інших працівників і також студентів, так як зміна, наприклад, ментора посередині навчального року психологічно дуже дискомфортна.
4. Працівники не розглядають організацію як місце роботи для довгої співпраці, середній стаж роботи дуже нетривалий - 14 місяців (1 рік і 2 місяці). Тому важливим постало питання лояльності та залученості внутрішніх працівників.
5. В стратегічних цілях є відкриття нових осередків впродовж наступних років, що потребуватиме найму нових фахівців із зовнішнього ринку праці, з чим проблеми є в організації вже зараз.

Для оцінки описаних вище проблем організації розглянемо детальніше також HR-аналітичні дані, які допоможуть структурованіше їх оцінити.

Кількість працівників організації загалом складає 90 чол., нижче розглянемо такі показники як: кількість працівників в розрізі осередків (рис. 2.2.1), динаміка плинності кадрів за декілька останніх періодів (табл. 2.2.1),

середній стаж роботи працівників в організації (рис. 2.2.2), зріз звільнень в середньому по посадах в осередках (рис. 2.2.3).

Кількість працівників організації в розрізі осередків

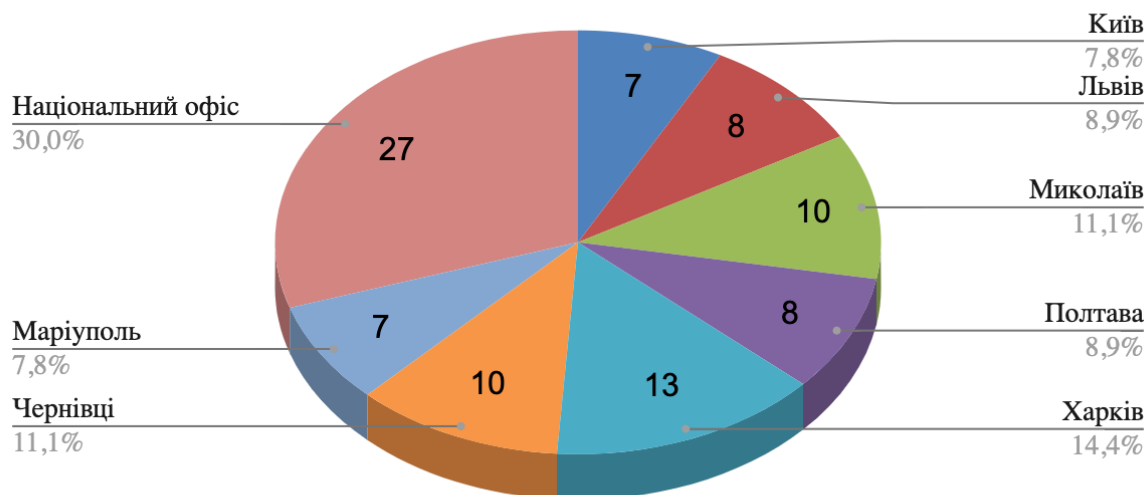


Рис. 2.2.1 Кількість працівників організації в розрізі осередків

Таблиця 2.2.1 Плинність кадрів в динаміці за декілька останніх періодів

| 2016-2017 рр. | 2017-2018 рр. | 2018-2019 рр. |
|--|---------------|---------------|
| Кількість працівників загалом | | |
| 54 | 62 | 79 |
| Кількість звільнень загалом | | |
| 17 | 14 | 24 |
| Кількість звільнень з ініціативи організації | | |
| 12 | 4 | 5 |
| Кількість звільнень за власним бажанням працівника | | |
| 5 | 10 | 19 |
| Плинність кадрів загалом (%) | | |
| 31,5 | 22,6 | 30,4 |
| Плинність кадрів, враховуючи лише звільнених за власним бажанням (%) | | |
| 9,3 | 16,1 | 24,1 |

* Джерело: розраховано автором на основі аналітичних показників організації



Рис. 2.2.2 Середній стаж роботи працівників в організації

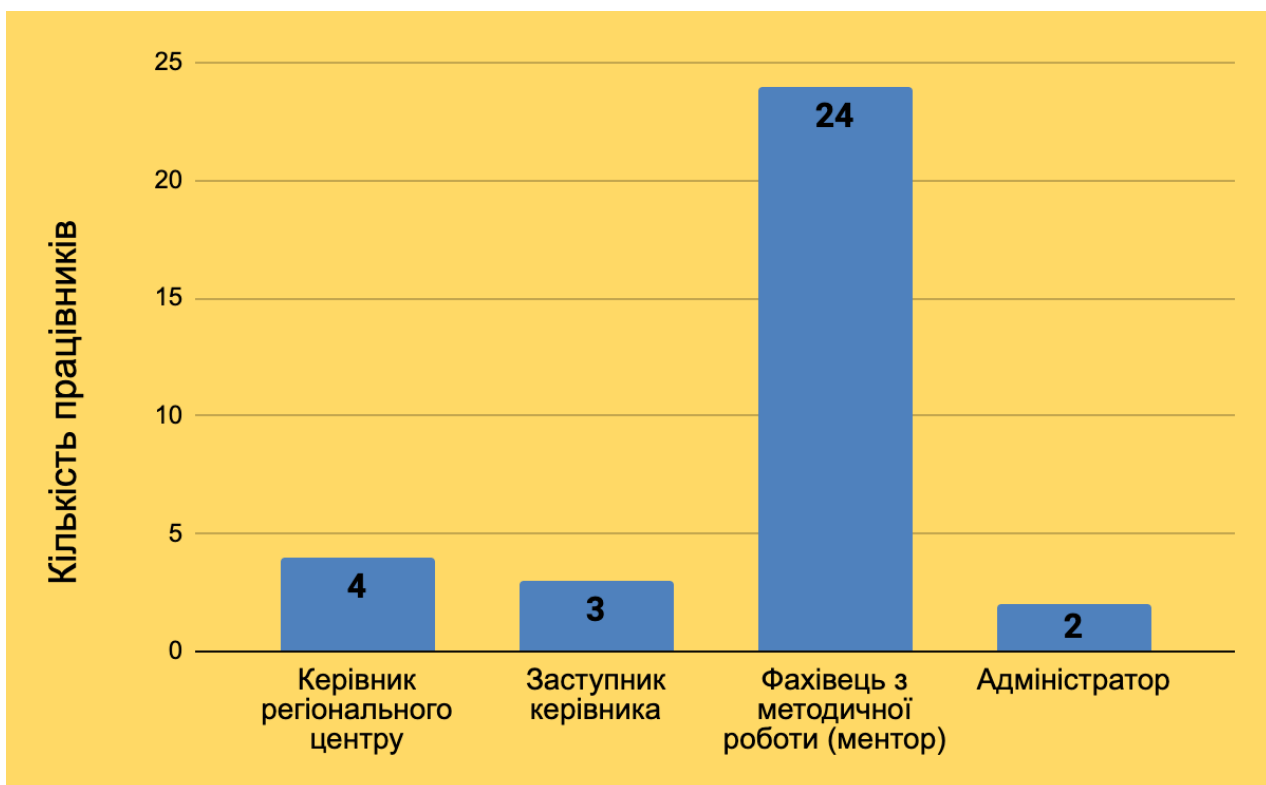


Рис. 2.2.3 Зріз звільнень в середньому по посадах в осередках

Відповідно до вказаних проблем основними цілями проекту є:

1. Зростання якості кандидатів - потоку, який надходить в канали рекрутингу.
2. Покращення процесу рекрутингу, зниження витрат на рекрутинг.
3. Підвищення впізнаваності та позитивного сприйняття бренду роботодавця організації для потенційних працівників.
4. Утримання персоналу: зниження показника плинності кадрів, зростання середнього стажу роботи працівників.
5. Зростання рівня лояльності та залученості працівників організації.
6. Підвищення рівня комунікацій (внутрішніх і зовнішніх).
7. Організаційний розвиток УАЛ-у загалом за рахунок покращення вищевказаних HR-областей - як основна ціль.

Зазначені вище цілі сформовані відповідно до двох векторів проекту: внутрішнього і зовнішнього бренду роботодавця. Це пов'язано з двома основними цільовими аудиторіями проекту, а саме:

- внутрішня - це працівники організації;
- зовнішня - потенційні працівники, які відповідають "Портрету потенційного працівника", яких в перспективі УАЛ прагне залучати для роботи в організації.

Розроблений та впроваджений EVP допоможе підсилити внутрішній бренд організації як роботодавця для вже наявних працівників, а саме: підсилити сильні сторони організації та пропрацювати слабкі сторони, які ми визначимо в результаті проведених досліджень. Що дозволить виконати такі цілі проекту як: утримання персоналу, зростання рівня лояльності та залученості працівників, підвищення рівня внутрішніх комунікацій. А також сформований в результаті EVP надасть розуміння як вірно транслювати назовні інформацію про організацію саме як роботодавця для потенційних працівників

організації, яких в результаті проекту організація прагне залучити - тобто цільової аудиторії УАЛ-у.

Також для оцінки поставлених цілей та очікуваних результатів проекту варто визначити ключові метрики успішності проекту. Для зручності та структурованості даних їх також розділимо на 2 основні блоки: зовнішній бренд та внутрішній бренд (див. табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2 Метрики успішності проекту

| Цілі проекту | Метрики проекту відповідно до цілей |
|---|---|
| Зовнішній бренд | |
| Зростання впізнаваності бренду саме роботодавця | - зростання відсотка позитивних відповідей "Чи знайомі Ви з "Українською академією лідерства" як з роботодавцем?" |
| Зростання кількості позитивних відгуків про бренд роботодавця УАЛ-у | - зростання показника щодо запитання: Чи готові Ви були б розглянути вакансію в УАЛ або порекомендувати співпрацю з нами друзям/знайомим? |
| | - зростання кількості відгуків про УАЛ як про роботодавця у відкритих джерелах: Facebook, Google |
| Зростання якості кандидатів - відгуків на вакансії | - зростання показника: кількість закритих вакансій/кількість отриманих резюме |
| | - зменшення відсотка кандидатів, які не проходять етап "скрінінгу резюме+мотиваційний лист" |
| | - зростання відсотка нових найнятих людей, які пропрацюють в організації більше, ніж 1 рік |
| Покращення процесу рекрутингу, зменшення витрат на рекрутинг | - зростання показника: кількість закритих вакансій/кількість проведених інтерв'ю |
| | - зростання показника: кількості закритих вакансій/кількість проведених інтерв'ю менеджментом |
| | - зниження показника: кількість витрачених робочих годин на закриття вакансії |
| | - зниження показника: кількість витрат в грошових одиницях на закриття вакансії |
| Внутрішній бренд | |
| Зменшення плинності кадрів (зокрема менторів) | - зменшення показника: плинність кадрів |

| | |
|--|---|
| зростання середнього стажу роботи працівників (зокрема менторів) | зростання показника: середній стаж роботи |
| Зростання показника лояльності та залученості | - зростання показника лояльності eNPS |
| | - зростання показника загальної задоволеності роботою |
| | - зростання кількості рекомендованих нових працівників внутрішніми працівниками |
| | - зростання показника залученості по областях з низькими показниками: робочий графік, зворотній зв'язок, внутрішні комунікації тощо |
| | - робота з культурою овертаймів - зростання показника використаних відпусток, лікарняних |
| Підвищення рівня комунікацій (внутрішніх/зовнішніх) | |
| Чіткість в постановці цілей та донесенні її до підлеглих Робота з системою зворотного зв'язку | зростання відповідних показників згідно до отриманих результатів під час дослідження |
| Зрозумілість комунікації із зовнішньою аудиторією | зростання відповідних показників згідно до отриманих результатів під час дослідження |

2.3 Аналіз стейкхолдерів проекту

Стейкхолдерами проекту є зацікавлені та причетні сторони, які певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. В контексті досліджуваного проекту головними стейкхолдерами є:

- керівник організації;
- департамент залучення та розвитку талантів (HR-відділ);
- студенти академії;
- працівники;
- потенційні працівники;
- випускники УАЛ-у;
- викладачі;

- партнери (інституційні донори);
- роботодавці випускників академії.

Для детальнішого опису використаємо в матриці такі пункти як:

1. Impact - наскільки ситуація впливає на стейкхолдера: low - низький вплив, medium - середній, high - високий.
2. Influence - скільки впливу стейкхолдер має на ситуацію: low - низький вплив, medium - середній, high - високий.
3. Що є важливим для стейкхолдера?
4. Як стейкхолдер може додати до ситуації?
5. Як стейкхолдер може блокувати розв'язок ситуації?
6. Стратегія його залучення.

Отже, за допомогою вище вказаних пунктів розглянемо вплив кожного стейкхолдера детальніше.

Керівник організації - ситуація має великий вплив на нього самого (high), так як важливим в даному контексті для нього є позитивний бренд очолюваної ним організації як роботодавця, високий рівень залученості внутрішніх працівників, а також організаційний розвиток академії в цілому. А також керівник має великий вплив на ситуацію, так як з одного боку він має можливість додати до ситуації, підтверджуючи позитивний бренд організації своїм щоденними діями: вчинками, рішеннями, комунікацією, репутацією. З іншого боку він може блокувати ситуацію такими діями, наприклад, як: затягувати погодження проекту, своєю поведінкою шкодити бренду роботодавця (грубо спілкуватись з потенційними працівниками, обманювати щодо майбутньої роботи), неякісно виконувати свої обов'язки як керівника для внутрішніх працівників. В даному випадку стратегією його залучення буде постійна якісна комунікація з ним керівника HR-відділу, якому необхідно буде надавати йому якісно проаналізовану та репрезентативну інформацію, для прийняття рішень і очікуваної поведінки з його боку.

Департамент залучення та розвитку талантів (HR-відділ) є основним ініціатором та виконавцем проекту, тому відповідно має високий вплив на ситуацію, як і ситуація на сам відділ теж. HR-відділ зацікавлений в достатній кількості зацікавлених якісних кандидатів, які відповідають "Портрету потенційного працівника", а також у високих показниках залученості, лояльності та утримання внутрішнього персоналу. Це представники організації, з якими зустрічаються кандидати в першу чергу, тобто це люди, по яких у кандидатів складається перше враження про організацію, а також це відділ, який є рушієм всіх організаційних змін всередині організації. Саме тому вони можуть як позитивно, так і негативно впливати на бренд роботодавця академії. За умови якісного виконання роботи відділу для підтвердження, підтримки та регулярного вдосконалення діючого EVP, HR-відділ може позитивно повпливати на ситуацію. Водночас представники даного відділу можуть блокувати розвиток даного проекту такими діями як: не спілкуватись і не знати про проблеми, пов'язані з працівниками в організації, негативно презентувати організацію потенційним працівникам на етапах рекрутингу, адаптації, комунікацій тощо, "прикрашати дійсність" для кандидатів, відходячи від реального EVP.

Для *студентів* організації важлива престижність організації, в якій вони проходять навчання та гордість бути її частиною. Вони частково також є амбасадорами або критиками бренду як організації в цілому, так і її як роботодавця. Тому дуже важливо як вони налаштовані щодо організації і що саме транслюють назовні в комунікації зі своїми друзями/знайомими. З огляду на це організації важливо якісно працювати зі студентами, вони мають бачити тільки якісних працівників поряд з ними на час навчання, а також не втягувати їх в конфліктні ситуації "організація-працівник", якщо такі стаються.

Наступний стейкхолдер проекту - це *працівники організації*. Для них важливими є такі пункти як: престижність (відомість бренду) організації, в якій

вони працюють, EVP відповідає дійсності та максимально відповідає їхнім очікуванням у відносинах "працівник-роботодавець", зростання комфорту праці. Працівники можуть проявитись в якості як амбасадорів, так і критиків організації саме як роботодавця. Тому дуже важливою є стратегія залучення працівників, і в даному випадку варто зробити акцент на якісній комунікації з працівниками щодо ситуації, яка є наразі, та як організація хоче її покращити, запитати їхню думку щодо цього.

Потенційні працівники є ще одним важливим стейкхолдером проекту, так як одна з цілей проекту - це покращення зовнішнього бренду роботодавця. Для них важливо, щоб EVP організації був високого рівня і обов'язково відповідав дійсності після працевлаштування. Також дуже важливим є співпадіння цінностей, престижність та впізнаваність майбутнього роботодавця.

З потенційними працівниками дуже важливо якісно проводити всі етапи рекрутингу для підтримки відповідного EVP та бренду і якісно комунікувати по причинах відмови. Так як кандидати, яким було відмовлено через неякісну комунікацію потенційно можуть стати критиками організації та погіршувати бренд роботодавця організації серед зовнішньої цільової аудиторії.

Випускники та викладачі УАЛ-у також можуть стати амбасадорами або критиками бренду організації, якщо не врахувати їх як важливих стейкхолдерів проекту. Для них важливі: приналежність до впізнаваного бренду організації, в якій вони навчались/викладають, цікавий досвід та знайомств, який дає можливості для майбутніх престижних проектів. З ними важливо підтримувати хороші відносини, уважно ставитись до конфліктних ситуацій (якщо такі виникають), проводити екзит-інтерв'ю, якщо є така необхідність для владнання конфліктів.

Партнери (інституційні донори) - це люди, організації, спільноти тощо, які допомагають академії фінансово існувати та впроваджувати свою місію та цінності в життя. Для них важливі: надійний та впізнаваний бренд - як

одна з гарантій достойної інвестиції, приналежність до великої місії, цілей. Вони не можуть критично блокувати проект або суттєво в ньому допомогти, проте вони залишаються важливою ланкою в екосистемі всієї академії. З ними необхідно підтримувати відносини, інформувати щодо позитивних змін в бренді роботодавця УАЛ-у, якісно готувати інформацію та ознайомлювати їх з результатами/покращеннями.

Останній проаналізований стейкхолдер в межах даної роботи - це *роботодавці випусників академії*. Для них важливим є чесність у тому, що організація декларує та який насправді “продукт” її діяльності (в особі випусника) вони бачать на робочих місцях в своїх компаніях. Тому відповідно вони можуть надати як позитивні рекомендації випусникам та організації в цілому в колах інших роботодавців, так і негативну. З ними важливо підтримувати відносини, систематично брати у них зворотній зв'язок щодо результатів стажування чи роботи випусників академії та допомагати вирішувати конфліктні ситуації між випусниками і роботодавцями, якщо такі виникають.

Для детального опису всіх стейкхолдерів проекту варто переглянути “Матрицю стейкхолдерів” (див. Додаток 1).

2.4 Висновки до розділу

Отже, ГО “Українська академія лідерства” - це організація з великими амбіціями, масштабною місією та визначальними цінностями. Тому поняття бренду роботодавця та його розвиток (як зовнішнього, так і внутрішнього) є надзвичайно важливим для організації.

В межах роботи над проектом варто врахувати всі наявні дані щодо HR-аналітики, стратегічних цілей організації та окреслених самою організацією проблем.

Також не менш важливим є чітке розуміння стейкхолдерів проекту, їхніх інтересів, чим вони можуть допомогти або навпаки: що можуть заблокувати в розвитку проекту. В такому випадку розуміння стратегій залучення всіх стейкхолдерів до проекту дозволить максимально ефективно дослідити дані та запропонувати шляхи реалізації.

А метрики проекту допоможуть зберегти вірний фокус під час процесу дослідження, аналізу даних та реалізації проекту.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА ПЛАНУ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

3.1 Опис етапів збору та аналізу даних

Для того, щоб якомога якісніше зібрати та проаналізувати дані, спершу ми розділимо етапи дослідження відповідно до цілей та метрик, які ми обрали на початку дослідження. Для цього розділимо дослідження на такі основні блоки:

1. Зовнішній бренд роботодавця.
2. Внутрішній бренд роботодавця.
3. Внутрішні та зовнішні комунікації.

Зовнішній бренд.

Отже, розглянемо детальніше дослідження, які були проведені для аналізу зовнішнього бренду роботодавця організації.

1. Попереднє дослідження - збір вторинних даних про організацію з відкритих джерел.

Дане дослідження проводиться для створення портрету організації, який є наразі в медіа/відкритих джерелах. Для цього було обрано такі методи дослідження:

- опитування людей не дотичних до організації: що вони чули про організацію та яке загальне враження про неї;
- аналіз інформації з відкритих джерел інтернету про організацію;
- аналіз соціальних мереж організації: що саме публікують, яка візуальна частина контенту, тональність контенту, що саме організація транслює своїй цільовій аудиторії, чи публікується інформація про організацію як роботодавця (переваги/недоліки) тощо.

2. Форма-опитник для зовнішніх респондентів “Дослідження бренду роботодавця”.

Дане дослідження необхідне для розуміння вже сформованого уявлення про організацію у зовнішньої цільової аудиторії, тобто в наших потенційних майбутніх працівників. Варто зрозуміти асоціації, пов’язані з академією,

загальне враження про неї саме як про роботодавця і зрозуміти над чим потрібно буде в подальшому працювати для покращення.

3. Дослідження та розробка “Портрету потенційного працівника” з відповідними очікуваннями з боку організації від потенційних працівників.

Для цього ми опишемо детальні відповіді на блоки запитань, які наведені нижче:

1. Географія (місце проживання).
2. Спосіб життя:
 - освіта;
 - сфери інтересів, захоплення, хобі.
3. Досвід роботи:
 - специфіка досвіду;
 - в яких галузях/компаніях;
 - кількість років досвіду.
4. Психотип:
 - тип мислення;
 - завдання, цілі, які перед собою ставить;
 - проблеми, з якими зіштовхується;
 - як приймає рішення (самостійно чи завжди радиться; якщо радиться, то найчастіше з ким);
 - визначальні особистісні якості.
5. Цінності:
 - які цінності найважливіші? Як це проявляється в поведінці вже на етапі відбору кандидата?
6. Поведінка під час пошуку роботи та розгляду вакансій:
 - якими джерелами для пошуку роботи користується;
 - яким з цих джерел довіряє найбільше;

- мотиви;
- ключові критерії вибору;
- заперечення (які саме);
- способи прийняття рішень.

7. Споживання інформації:

- яким джерелам інформації надає перевагу;
- сайти, які відвідує найчастіше;
- публіки/групи в соцмережах, які відвідує найчастіше;
- в яких соцмережах найактивніше поводить ся;
- які публікації викликають найбільшу цікавість;
- бажаний тип контенту.

8. Які в кандидата очікування від пропозиції роботи? Які надії він/вона покладає на пропозицію роботи?

9. Найбільший страх, який виникає при думці зміни роботи та переходу в УАЛ? Що саме стримує, викликає сумніви прийняти остаточне позитивне рішення на користь УАЛ-у?

Результати даного дослідження необхідні нам для:

- врахування вірних каналів комунікації саме з необхідною нам цільовою аудиторією;
- побудови комунікаційних меседжів для потенційних кандидатів;
- удосконалення описів вакансій;
- адаптації скриптів проведення інтерв'ю;
- розробки програм адаптації;
- для розробки точніших критеріїв прийняття рішень по найму (виявлена токсичність, не співпадіння з цінностями тощо);
- в яких заходах для розвитку бренду роботодавця варто брати участь.

4. Дослідження зовнішніх комунікацій із цільовою аудиторією:

- чи знайомі з "Українською академією лідерства" як з організацією та як з роботодавцем;
- чи зручні канали комунікації щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем;
- чи зрозуміло подана інформація щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем;
- чи готові розглянути вакансію в УАЛ або порекомендувати співпрацю з організацією друзям/знайомим?

Внутрішній бренд.

1. "Опитник Команди щодо співпраці з УАЛ" (для внутрішніх працівників).

Даний опитник не матиме варіантів відповідей, працівники матимуть можливість дати розгорнуті відповіді на відкриті запитання, а також опитник буде анонімний. Метою цього опитування є визначення: що саме є важливим для працівників на робочих місцях на їхню думку. Це частина нашого аудиту теперішнього EVP, який функціонує наразі. Також це допоможе визначити та окреслити сильні та слабкі сторони організації як роботодавця. Тобто він надає можливість окреслити, що становить наш EVP наразі і над якими саме сферами варто працювати для його покращення.

Для цього внесемо в опитник запитання такого спрямування як:

- з чим асоціюється організація - сильні сторони (позитивні асоціації), які людям імпонують та утримують їх в організації;
- причини, по яких люди залишаються працювати в організації;
- негативні сторони, які не дають працівникам розкрити їхній потенціал та обмежують їх - слабкі сторони, які люди пропонують змінити, над чим потрібно буде працювати.

2. Дослідження задоволеності роботи працівників "Employee Satisfaction Survey".

Цей опитник надасть дані для детальної оцінки всіх сильних та слабких сторін організації як роботодавця, дозволить оцінити різні сфери роботи з позиції саме працівників. Також він допоможе сформувати існуючий EVP організації та виділити сфери, над якими потрібно працювати в першу чергу для покращення внутрішнього бренду організації як роботодавця.

3. Дослідження цінностей: справжні (не декларовані цінності).

Так як зазначалось раніше, місія та цінності організації є надзвичайно важливими для академії та самих працівників, зважаючи на особливості філософії та цілей академії, тому визначення на скільки працівники насправді підтримують (чи тільки декларують) цінності є однією з важливих частин загального аудиту організації.

4. Дослідження eNPS.

eNPS - це метод оцінки, який дозволяє організаціям виміряти лояльність співробітників, тобто по суті це індекс лояльності працівників. Він оцінює ймовірність того, що співробітник захоче порекомендувати компанію в якості місця для роботи. Застосуємо вимір даного індексу разом із розгорнутим запитанням, тобто поряд з обраною оцінкою попросимо працівників її пояснити. Дане дослідження розподіляє респондентів на 3 групи: це прихильники організації (амбасадори), нейтральні та критики [17]. Дане дослідження дозволить зрозуміти як розподіляться відсотки щодо лояльності працівників загалом по організації, та допоможе оцінити з чим варто працювати в подальшому. Даний показник варто вимірювати з періодичністю хоча б в 6 місяців. В нашому випадку, для перевірки перших результатів впровадженого проекту, організації варто повторно виміряти eNPS через 6 місяців після впровадження проекту.

5. HR-показники (аналітика):

- кількість працівників організації загалом та по осередках зокрема;
- відсоток плинності кадрів в динаміці за декілька останніх періодів;

- середній стаж роботи в організації;
- зріз звільнень по посадах;
- показники рекрутингу: скільки кандидатів опрацьовується, скільки потрапляє на 1-й етап інтерв'ю, скільки на 2-й і т.д., скільки доходить до фінального рішення, скільки з них приймає пропозицію по роботі, скільки відхиляє;
- які джерела для рекрутингу використовуються наразі і які з них працюють найкраще;
- який загалом процес рекрутингу.

HR-показники були наведені вище з метою якіснішої та детальнішої аналітики проблем та загальної ситуації в організації.

6. Дослідження рівня задоволеності внутрішніми комунікаціями:

- чи вчасно люди отримують важливу інформацію;
- чи в повному об'ємі надається інформація;
- чи людям зрозуміла суть та мета комунікацій;
- чи зручні для працівників інструменти комунікації;
- як результат: що варто змінити/додати/забрати/вдосконалити.

3.2 Опис результатів проведених досліджень

Всі результати ми розглянемо з позиції внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця, які і є нашими очікуваними блоками дослідження.

По результатах проведених досліджень можна розглянути наступні аналітичні висновки.

Внутрішній бренд.

В даних дослідженнях взяли участь 54 працівники організації, що складає приблизно 70% необхідної для презентації результатів аудиторії респондентів, були охоплені працівники всіх 7-ми осередків організації, всі опитники були повністю анонімними.

Ця частина дослідження дає нам результати щодо вже наявних сильних та слабких сторін організації, та дозволяє виділити EVP організації.

Розгорнутий “Опитник Команди щодо співпраці з УАЛ” та опитник “Задоволеності роботою працівників” (“*Employee Satisfaction Survey*”), дали нам змогу отримати відповіді щодо сильних сторін організації та пріоритетів працівників.

Опираючись на отримані відповіді, наступним кроком необхідно оцінити детальніше як саме відгукуються працівники про складові вже існуючого в організації EVP.

З цією метою, для кращого та глибшого аналізу в опитнику “Задоволеності роботою працівників” по кожному блоку запитань порахуємо показник залученості. Розрахуємо його за допомогою даної формули:

$$(I_{ш}) = \frac{\sum_{i=1}^n I_{в}}{n} \quad (3.2.1)$$

Де n - кількість запитань в шкалі;

$I_{в}$ - індекс по кожному запитанні.

Індекс по кожному запитанні розраховується відповідно до формули:

$$I_{ш1} = \frac{(\sum A + \sum B) - (\sum C + \sum D)}{n} \quad (3.2.2)$$

Де $\sum A$ - кількість виборів варіанта “Абсолютно погоджуюсь”;

$\sum B$ - кількість виборів варіанта “Швидше так, аніж ні”;

$\sum C$ - кількість виборів варіанта “Швидше ні, аніж так” ;

$\sum D$ - кількість виборів варіанта “Абсолютно не погоджуюсь”;

n - кількість респондентів, які відповіли на запитання

Отримані результати наведені в таблиці нижче (табл. 3.2.1)

Таблиця 3.2.1

Результати опитування “Задоволеності роботою працівників”

| Блоки запитань | Індекс залученості | | |
|-------------------------|--------------------|---|------|
| | Загальний | Окремо по кожному питанні | |
| Умови праці | 0,53 | технічна забезпеченість ресурсами | 0,93 |
| | | робочий простір | 0,56 |
| | | робочий графік | 0,11 |
| Задоволеність роботою | 0,83 | Мені приємно розповідати про свою роботу близьким і друзям | 0,93 |
| | | Моя робота дозволяє в повній мірі реалізовувати мої здібності та навички | 0,67 |
| | | Поставлені переді мною завдання відповідають моїм інтересам та цілям | 0,89 |
| | | Оцінка навантаження на роботі | - |
| | | Відношення до відряджень | - |
| Управління | 0,81 | Мені близькі цінності і місія організації | - |
| | | Я чітко розумію, яких результатів від мене очікують | 0,81 |
| | | Поставлені переді мною завдання відповідають моєму рівню професіоналізму | 0,78 |
| | | Взаємодія та комунікація між колегами мого відділу добре організовані | 0,89 |
| | | Мою думку враховують при прийнятті рішень, що стосуються роботи, яку я виконую | 0,93 |
| | | Я отримую регулярний зворотній зв'язок щодо своєї роботи від свого безпосереднього керівника | 0,63 |
| | | Я вважаю, що оцінка моєї роботи об'єктивна і справедлива, а зворотний зв'язок повний і конструктивний | 0,81 |
| | | Менеджмент організації прикладає максимум зусиль, щоб всі члени команди були достатньо проінформовані про процеси, події чи зміни, що їх стосуються | 0,85 |
| Компенсації та бенефіти | 0,86 | Мій внесок в роботу організації, позитивні результати роботи та професійні успіхи завжди заохочуються як усно так і матеріально | 0,78 |

| | | | |
|-----------------------|------|--|-----------------------------|
| | | Справедливість оплати праці | 0,81 |
| | | Соцпакет, який пропонує організація, мене цілком влаштовує | 1 |
| Навчання і розвиток | 0,78 | Організація заохочує саморозвиток співробітників | 1 |
| | | Організація достатньо інвестує у розвиток команди | 0,48 |
| | | Я завжди отримую професійну підтримку більш досвідчених колег, якщо потрібно | 0,85 |
| | | Можливість отримання гранту на навчання для членів команди, що працюють більше року? | - |
| Внутрішні комунікації | 0,86 | Достатня поінформованість | 0,85 |
| | | Вчасність комунікації | 0,78 |
| | | Повнота комунікації | 0,81 |
| | | Зрозумілість, структуровані та чіткість | 1 |
| Атмосфера в команді | 0,96 | Я оцінюю атмосферу в команді (йдеться про команду осередку чи загалом команду в цілому) як доброзичливу і спрямовану на продуктивну роботу | 0,96 |
| | | Чи є в організації колеги, яких ти можеш назвати своїми друзями | 66,7% позитивних відповідей |

Відповідно до отриманих результатів наведених в таблиці можемо зробити висновок, що найнижчий показник залученості в таких блоках опитника як “Умови праці” (0,53), а саме такі запитання даного блоку як “Робочий простір” (0,56) та “Робочий графік” (0,11).

А також найнижчі показники в таких запитань як “Моя робота дозволяє в повній мірі реалізовувати мої здібності та навички” (0,67), “Я отримую регулярний зворотній зв'язок щодо своєї роботи від свого безпосереднього керівника” (0,63) і “Організація достатньо інвестує у розвиток команди” (0,48). Ці запитання опинились за межею показника “0,7”.

Серед запитань, які отримали найвищі показники залученості, такі: “Соцпакет, який пропонує організація, мене цілком влаштовує” (1), “Організація заохочує саморозвиток співробітників” (1), “Зрозумілість, структуровані та чіткість внутрішніх комунікацій” (1). На дані запитання всі опитані відповіли позитивно: або “Абсолютно погоджуюсь” і “Швидше так, ніж ні”. Що свідчить

про те, що дані області добре налаштовані та є однозначно сильними сторонами EVP організації.

Також варто зазначити, що всі учасники опитувань мали можливість розгорнуто пояснити свою відповідь коментарями до кожного запитання. В результаті опитування було отримано багато розгорнутих відповідей, які врахуємо в пропозиціях для покращення.

Отже, в результаті проведених вище досліджень окреслимо сильні сторони досліджуваної організації, які складатимуть ціннісну пропозицію роботодавця.

Отже, EVP організації складає:

1. Мені приємно розповідати про свою роботу близьким і друзям - лояльність та гордість за роботу в організації.
2. Поставлені переді мною завдання відповідають моїм інтересам та цілям.
3. Можливість міжнародних відряджень.
4. Мені близькі цінності і місія організації.
5. Взаємодія та комунікація між колегами добре організовані.
6. Мою думку враховують при прийнятті рішень, що стосуються роботи, яку я виконую.
7. Справедливість оплати праці.
8. Соцпакет, який пропонує організація.
9. Організація заохочує саморозвиток співробітників.
10. Можливість отримати професійну підтримку більш досвідчених колег, якщо потрібно, а також зовнішніх експертів.
11. Можливість отримання гранту на навчання для членів команди, що працюють більше року.
12. Атмосфера в команді.
13. Офіційне працевлаштування.

Водночас по результатах проведених досліджень варто виділити сфери, над якими потрібно буде організації працювати в подальшому. Всі ці сфери важливі для працівників і на перспективу доповнять і вдосконалять існуючий EVP компанії та допоможуть залучати в організацію найкращі таланти з ринку праці. Також варто зазначити, що деякі з цих сфер важливі для реалізації в найближчій перспективі, так як результати досліджень показали їхню значну важливість для працівників та відповідність стратегічним цілям організації.

Отже, **слабкі сторони організації - зони для росту та вдосконалення, такі:**

1. Умови праці, а саме: робочий простір та робочий графік.
2. Персональний розвиток та кар'єрний ріст.
3. Стратегія та планування.
4. Структурованість процесів/ посад.
5. Навантаженість на роботі.
6. Управління.
7. Зворотній зв'язок.
8. Внутрішні комунікації.

Важливими для розуміння всієї ситуації щодо внутрішнього бренду в організації є також показник eNPS [17]. Результати опитування дали такі показники:

- Прихильники (амбасадори бренду) - 63%
- Критики - 5,5%
- Нейтральні - 31,5
- **eNPS = 63%-5,5% = 57,5%**

Отже, більше, ніж 60% опитаних працівників є прихильниками бренду, що дуже позитивно для організації, адже це досить високий показник, який підтверджує, що працівників, які прихильні до організації і готові її рекомендувати іншим людям, переважна більшість. Саме вони і є потенційними амбасадорами бренду роботодавця, які позитивно відгукуються про компанію,

це актив організації, з якими варто підтримувати відносини та розвивати їхню лояльність.

Відсоток критиків, тобто працівників, які не підтримують організацію, і як правило, це люди, які перші покидають організацію, складає 5,5%. Показник є достатньо невеликим і не мав би становити суттєву загрозу для організації, проте він все ж присутній, тому наступними кроками організації є робота над даним показником, і в жодному разі не ігнорування.

Водночас також важливо зазначити, що відсоток нейтральних працівників становить 31,5%. Як правило це працівники, які не є лояльними до організації, проте і не налаштовані критично, це частина працівників, які можуть розглядати вакансії в інших компаніях або навіть активно шукати роботу. Так як даний відсоток складає майже третину опитаних на нього варто звернути особливу увагу. Це працівники, яких легше позитивніше налаштувати до організації і спрямувати в число прихильників на протипагу критикам, з якими ситуація значно складніша.

Детальніше розподіл оцінок респондентів при опитуванні щодо рівня eNPS можна переглянути на рисунку 3.2.1, зображеному нижче.

З якою імовірністю ти порекомендував/-ла б роботу в організації своїм друзям чи знайомим?
Оціни, будь ласка, по шкалі від 0 до 10, де 0 - "...ендую", 10 - це "із задоволенням порекомендую"
54 відповіді

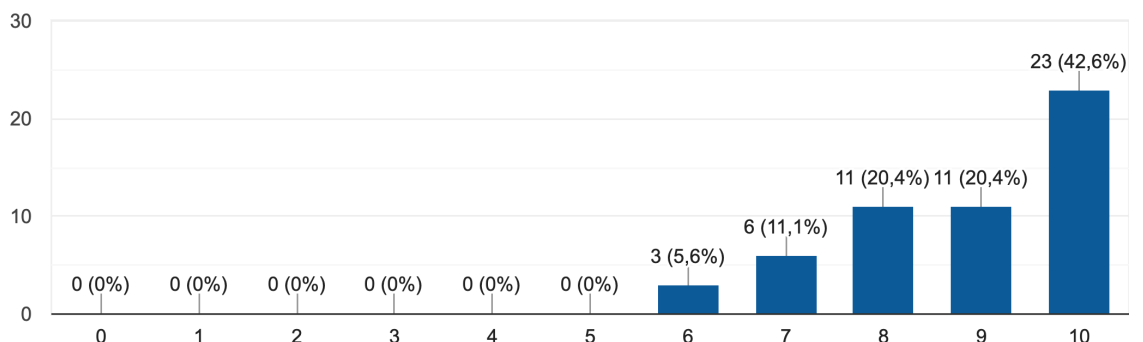


Рис. 3.2.1 Результати відповідей щодо рівня eNPS в організації

Ще одним важливим індикатором стану внутрішнього бренду організації є “Загальна задоволеність працівників роботою в організації”. Тут можна помітити, що в даному запитанні оцінки працівників все ж відрізняються від тих, які вони вказали, відповідаючи на запитання про рекомендацію організації як роботодавця своїм друзям чи знайомим.

Відсоток найвищих оцінок (10 та 9) складає 53,7%, відсоток найнижчих (0-6) складає 5,7%, а відсоток середніх оцінок, або назвемо їх “нейтральними” (7-8) - 40,8%. Можна помітити, що в даному запитанні відсоток “нейтральних” зріс майже на 10%, а відсоток найвищих оцінок відповідно знизився майже на 10%. Це підтверджує те, що в організації існує ряд сфер, які варто покращувати для зростання лояльності працівників, підвищення рівня EVP організації та зростання рівня внутрішнього бренду роботодавця.

Детальніше показники щодо задоволеності роботою працівників УАЛ-у можна переглянути на рисунку 3.2.2, зображеному нижче.

Враховуючи вищеперераховані запитання і теми, наскільки ти задоволений/-а своєю роботою сьогодні?

54 відповіді

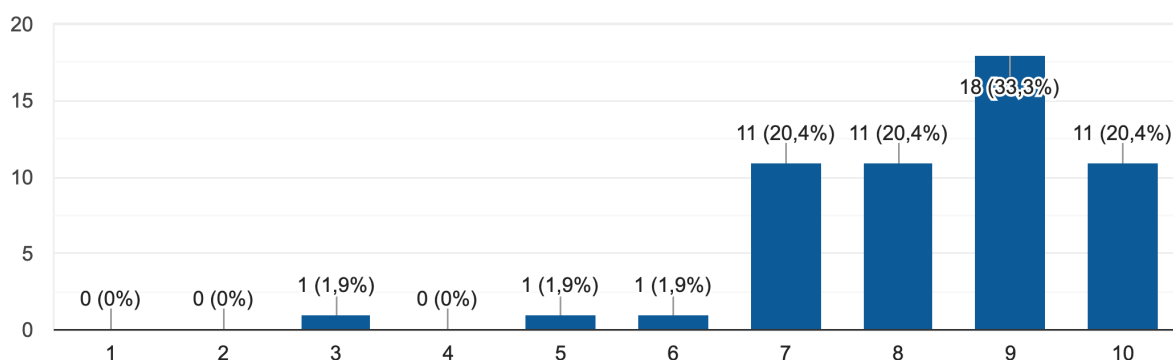


Рис. 3.2.2 Результати відповідей щодо рівня задоволеності роботою в організації

Наступне дослідження, яке дасть нам розуміння про кандидатів, яких ми б хотіли залучити для роботи в організації - це “Портрет потенційного працівника”. Для цільового описання було обрано найбільш проблемну посаду в організації з високим рівнем плинності та великою витратою в часі на пошук - це посада ментора.

Розглянемо детальніше портрет потенційного кандидата за допомогою визначених раніше в дослідженні питань. З детальнішими результатами огляду, описаного “Портрета потенційного працівника організації” можна ознайомитись в Додатку 2 даної роботи.

Зовнішній бренд. Розглянемо детальніше результати дослідження зовнішнього бренду роботодавця, яке було спрямоване на зовнішню цільову аудиторію проекту.

Впродовж дослідження було опитано 59 респондентів. Опитування проводилось серед потенційної цільової аудиторії УАЛ-у як роботодавця. Прохання про заповнення опитника було опубліковане на відповідних сторінках у соціальних мережах або надіслано представникам респондентів напряду.

На запитання “Чи відома Вам Українська академія лідерства” було отримано відповіді в таких відсоткових показниках:

- 45,8% респондентів відповіли: “Так, добре вас знаю”;
- 23,7% виявились дотичними до організації, так як навчались в УАЛ;
- лише 11,9% відповіли: “Мої друзі/знайомі розповідали про вас”;
- варіант “Вперше чую про таку організацію” не обрав жоден з опитаних респондентів.

Водночас на запитання “Чи знайомі Ви з "Українською академією лідерства" як з роботодавцем?” ствердну відповідь обрали 59,3% респондентів, 28,8% відповіли нейтрально: “Щось чув/чула про ваші можливості”, і нічого не чули про академію як про роботодавця 10,2% опитаних.

Отже, можна зробити висновок про те, що майже половина опитаних про організацію як про роботодавця майже нічого не знає або не знає взагалі.

Хоча в той самий час про УАЛ як про навчальну академію знає значно вищий відсоток - жодної відповіді не було отримано про те, що респонденти вперше чують про таку організацію.

Детальніше розподіл відповідей можна переглянути на рисунку 3.2.3 і рисунку 3.2.4, зображених нижче.

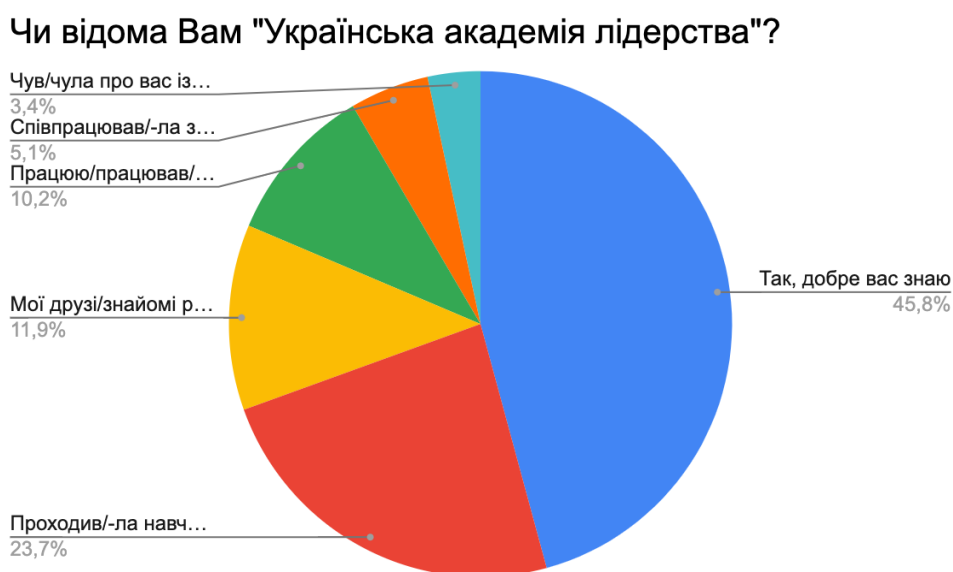


Рис. 3.2.3 Результати відповідей зовнішніх респондентів на запитання “Чи відома Вам “Українська академія лідерства”?”

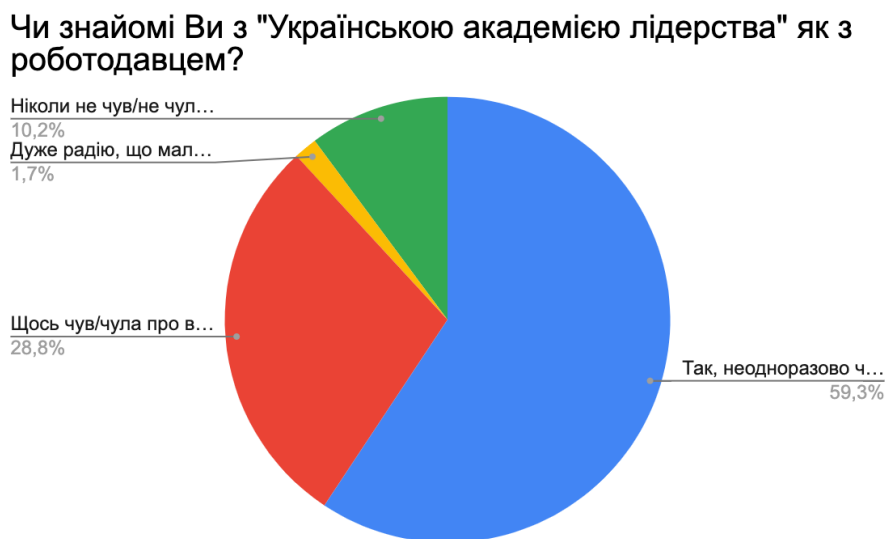


Рис. 3.2.4 Результати відповідей зовнішніх респондентів на запитання “Чи знайомі Ви з “Українською академією лідерства” як з роботодавцем?”

Аналізуючи результати запитань щодо зовнішніх комунікацій можна виділити наступні дані:

1. Для більшості опитаних інформація щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем повністю зрозуміла (59,3%), проте для решти респондентів (~ 40%) - інформація недостатньо зрозуміла або не взагалі незрозуміла.
2. Канали комунікації щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем є зручними майже для 70% опитаних, відповідно для решти респондентів- вони незручні або не достатньо зручні.
3. На запитання: “Через які саме джерела до Вас надходила інформація про співпрацю з УАЛ як з роботодавцем?” більшість респондентів обрали соціальні мережі та сайт організації. Значно менше відповідей щодо таких каналів як: пабліки друзів організації (МНК, ПЛАСТ, БУР та ін.).

Детальніше ці результати опитування щодо зовнішніх комунікацій організації можна переглянути на рисунках 3.2.5 - 3.2.7, зображених нижче.

Чи зрозуміло подана інформація щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем

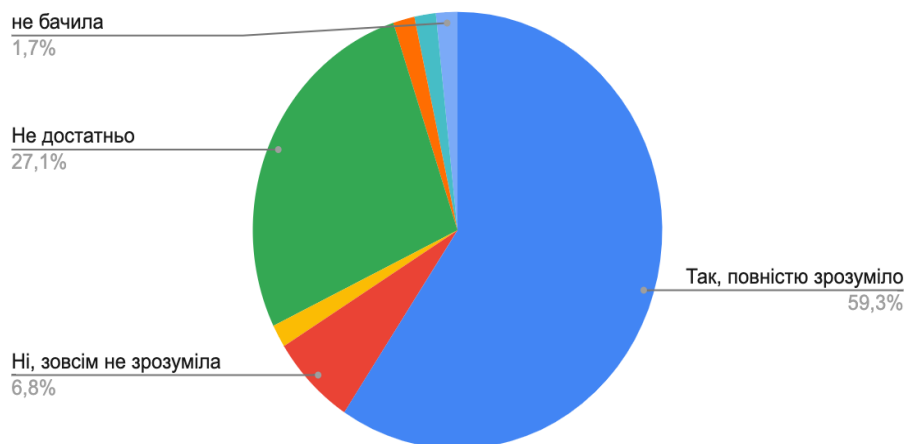


Рис. 3.2.5 Результати відповідей зовнішніх респондентів на запитання “Чи зрозуміло подана інформація щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем”

Чи зручні Вам канали комунікації щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем?

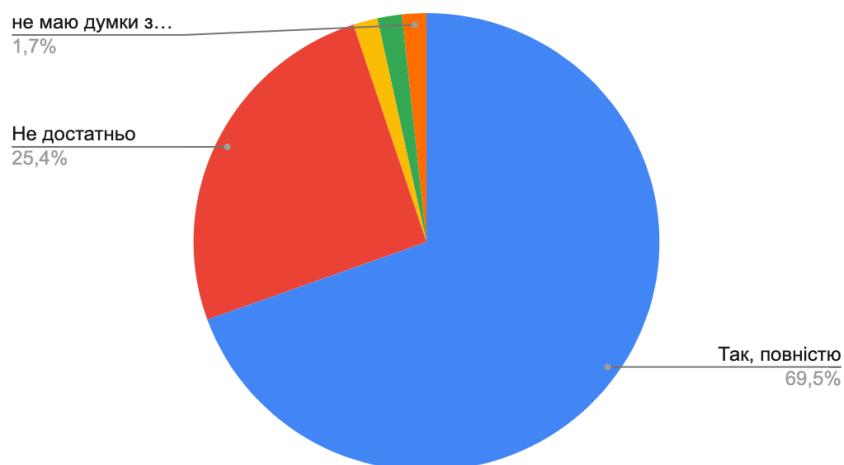


Рис. 3.2.6 Результати відповідей зовнішніх респондентів на запитання “Чи зручні Вам канали комунікації щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем?”

Через які саме джерела до Вас надходила інформація про співпрацю з УАЛ як з роботодавцем (тут можна залишити декілька відповідей, якщо джерел декілька)?
59 відповідей

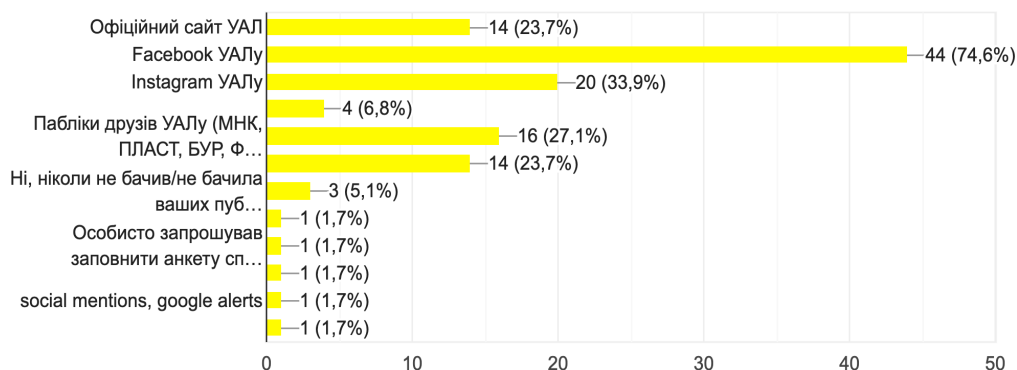


Рис. 3.2.7 Результати відповідей зовнішніх респондентів на запитання “Через які саме джерела до Вас надходила інформація про співпрацю з УАЛ як з роботодавцем?”

Окрім аналізу впізнаваності академії як роботодавця та рівня зовнішніх комунікацій організації серед своєї цільової аудиторії, респондентів також опитали щодо готовності розглянути вакансію в УАЛ або порекомендувати співпрацю з організацією своїм друзям чи знайомим (рис. 3.2.8).

Чи готові Ви були б розглянути вакансію в УАЛ або порекомендувати співпрацю з нами друзям/знайомим?
59 відповідей

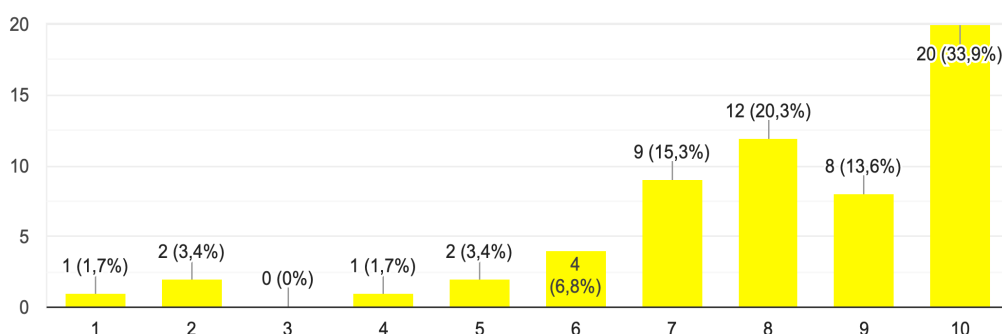


Рис. 3.2.8 Результати відповідей щодо рівня умовного зовнішнього eNPS в організації

Так як дане запитання по своїй структурі співпадає із дослідженням показника eNPS, пропонуємо порахувати результати аналогічним чином, для кращої репрезентативності дослідження і можливості порівняння результатів.

Отже, можна виділити такі результати:

- прихильники (респонденти, які обрали оцінки “10” та “9”) - 46%;
- критики (респонденти, які обрали оцінки від “0” та “6”) - 17%;
- нейтральні (респонденти, які обрали оцінки “7” та “8”) - 37%;
- **умовний зовнішній eNPS = 29%.**

Відповідно до даних результатів можна зробити висновок про те, що внутрішні працівники значно лояльніші до організації, ніж зовнішні опитані респонденти, так як внутрішній eNPS складає 57,5%, що майже вдвічі більше за аналогічний показник серед зовнішньої аудиторії. Також кількість критично налаштованих зовнішніх респондентів значно вища - 17% на противагу 5,5% у працівників організації. Це підтверджує те, що зовнішнє та внутрішнє сприйняття організації як роботодавця та рівень відповідних комунікацій значно відрізняються і не забезпечують ті показники, які організація очікує.

3.3 Рекомендації щодо впровадження проекту

Для окреслення пропозицій щодо впровадження проекту, насамперед переглянемо ще раз метрики, які були визначені індикаторами цілей проекту. Так як після проведеного дослідження, були отримані необхідні цифри. Розглянемо їх детальніше в табл. 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Рекомендації по результатах дослідження існуючого EVP організації, та стану внутрішнього і зовнішнього бренду організації як роботодавця

| Цілі проекту | Метрики проекту відповідно до цілі (визначення) | Значення метрик |
|--|---|--|
| Зовнішній бренд | | |
| Зростання впізнаваності бренду саме роботодавця | - зростання відсотка позитивних відповідей "Чи знайомі Ви з "Українською академією лідерства" як з роботодавцем?" | - Так, неодноразово чув/чула про можливість співпраці з вами - 58,6% - Щось чув/чула про ваші можливості - 29,3% - Ніколи не чув/не чула про можливість співпраці з вами - 10,3% |
| Зростання кількості позитивних відгуків про бренд роботодавця УАЛУ | - зростання показника щодо запитання: Чи готові Ви були б розглянути вакансію в УАЛ або порекомендувати співпрацю з нами друзям/знайомим? | Умовний зовнішній eNPS: Прихильники = 26 (46%) Критики = 10 (17%) Нейтральні = 21 (37%) eNPS = 46-17= 29% |
| | - зростання кількості відгуків про УАЛ як про роботодавця у відкритих джерелах: Facebook, Google | - 77 відгуків в Google (середня оцінка "4,7") - 117 відгуків в Facebook (середня оцінка 4,9 з 5), проте в переважній більшості всі відгуки про академію як про місце для студентів, а не як про роботодавця |
| Зростання якості кандидатів - відгуків на вакансії | - зростання показника: кількість закритих вакансій/кількість отриманих резюме | 7,2% |
| | - зменшення відсотка кандидатів, які не проходять етап "скрінінгу резюме+мотиваційний лист" | 55,3% |
| | - зростання відсотка нових найнятих людей, які пропрацюють в організації більше, ніж 1 рік | - |
| Покращення процесу рекрутингу, зменшення витрат на рекрутинг | - зростання показника: кількість закритих вакансій/кількість проведених інтерв'ю | 16% |
| | - зростання показника: кількості закритих вакансій/кількості проведених інтерв'ю менеджментом | 9% |

| | | |
|--|---|-------------------------------------|
| | - зниження показника: кількість витрачених робочих годин на закриття 1 вакансії | 18 |
| | - зниження показника: кількість витрат в грошових одиницях на закриття 1 вакансії | 21046 грн |
| Внутрішній бренд | | |
| Зменшення плинності кадрів (зокрема менторів) | - зменшення показника: плинність кадрів | 30,4% |
| Зростання середнього стажу роботи працівників (зокрема менторів) | зростання показника: середній стаж роботи | 14 місяців |
| Зростання показника лояльності та залученості | - зростання показника лояльності eNPS | 57,4% |
| | - зростання показника загальної задоволеності роботою | Прихильники: 53,7% Критики: 1,7% |
| | - зростання надання рекомендацій нових працівників | - |
| | - зростання показника залученості по областях з низькими показниками: робочий простір робочий графік, зворотній зв'язок, | 0,53 0,56 0,11 0,63 |
| | - робота з культурою овертаймів - зростання показника використаних відпусток, лікарняних | - |
| Підвищення рівня комунікацій (внутрішніх/зовнішніх) | | |
| Чіткість в постановці цілей та донесенні її до підлеглих. Робота з системою зворотного зв'язку | зростання відповідних показників згідно до отриманих результатів під час дослідження | |

| | |
|---|--|
| Зрозумілість комунікації із зовнішньою аудиторією | зростання відповідних показників згідно до отриманих результатів під час дослідження |
|---|--|

По результатах всіх проведених досліджень та розрахованих метрик виділимо рекомендації, які варто впровадити організації для покращення внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця.

Рекомендації варто аналогічно розділити на два блоки: зовнішній бренд та внутрішній бренд роботодавця.

Зовнішній бренд.

1. Зростання впізнаваності бренду саме роботодавця:

- здійснювати публікації у чітко визначених джерелах комунікації відповідно до “Портрету потенційного працівника”;
- збільшення інформативних публікацій про УАЛ як роботодавця в межах 30%;
- збільшення кількості відео-контенту про вакансії та можливості співпраці з УАЛ як з роботодавцем в межах 20%;
- приймати участь в місцевих кар'єрних подіях в Києві та містах, в яких розміщені осередки організації;
- змінити тональність в зовнішніх комунікаціях: наразі підтримується легкий стиль спрямований на студентів організації, проте тональність комунікації із потенційними працівниками має набувати іншого характеру: підтримувати мудрість та далекоглядність місії та цінностей організації. Це зацікавить і притягне відповідну цільову аудиторію.

2. Зростання кількості позитивних відгуків про бренд роботодавця

УАЛ-у:

- планувати більше контенту для публікації про кейси УАЛ-у саме як роботодавця, а не як академії для навчання студентів;

- надати працівникам інструменти, щоб вони розповідали про УАЛ як про роботодавця, і слідкувати наскільки вони це роблять добровільно, важливо: не змушувати чи просити про відгук, а дати людям можливості, і визначити наскільки вони самі на це відреагують.

3. Зростання якості кандидатів - відгуків на вакансії. Покращення процесу рекрутингу, зменшення витрат на рекрутинг:

- впровадити реферальну програму для того, щоб працівники рекомендували своїх знайомих/друзів для роботи в організацію за винагороду;
- транслювати вже визначений і досліджений EVP в описах вакансій, в публікаціях про вакансії в спілкуванні з кандидатами на всіх етапах рекрутинг-процесу;
- внести визначений EVP в програми/презентації під час процесу адаптації нових працівників;
- внести EVP в маркетингову стратегію та контент-план як обов'язкові меседжі для публікацій про роботу в УАЛ/УАЛ як роботодавця.

Внутрішній бренд.

1. Зменшення плинності кадрів, зростання середнього стажу роботи працівників. Зростання показників лояльності та залученості персоналу.

Важливим моментом у впровадженні рекомендацій щодо внутрішнього бренду є те, що визначені в результаті дослідження слабкі сфери організації як роботодавця, варто поділити на першочергові і ті, що будуть заплановані для реалізації в подальшій перспективі. Тобто зі слабких сторін EVP в першу чергу для дослідження варто обрати найцінніші для працівників, найбільш реалістичні в реалізації станом на зараз, а також ті, які найбільше відповідають стратегії організації станом на даний момент.

Тому першочерговими сферами для покращення можна визначити такі:

1. Покращення умов праці: технічна забезпеченість ресурсами, робочий простір.
2. Графік роботи в організації: робота з культурою овертаймів, впровадження сталого графіку для всіх осередків, комунікація щодо балансу роботи та відпочинку.
3. Культура проведення розмов 1-1: надання менеджменту інструментів, матеріалів та загалом всіх необхідних ресурсів HR-відділом організації для якісного проведення даних зустрічей.
4. Робота над налаштуванням і структурованістю процесів всередині організації:
 - визначені зрозумілі та осяжні КРІ-показники для всіх осередків;
 - розроблені та впроваджені матриці відповідальностей УАЛ/профілі посад та цілі;
 - інтегрована таск-менеджмент система для ведення завдань: для проставлення дедлайнів, розуміння хто відповідальний за завдання, структурування робочих питань організації;
 - вчасне реагування на листи/запити управлінської команди.

Не менш важливими сферами, які варто виділити як окремі проекти, запланувати та забюджетувати для виконання в такій черговості:

1. Розробка та впровадження системи навчання та розвитку працівників.
2. Налаштування системи зворотнього зв'язку в організації.
3. Впровадження прозорої системи можливостей кар'єрного росту і відповідного росту заробітної плати всередині організації.

3. Внутрішні та зовнішні комунікації.

- Чіткість в постановці цілей та донесенні її до підлеглих.
- Налаштування системи внутрішніх комунікацій, яка дасть змогу вчасного та повного інформування всіх працівників в розрізі осередків в однаковій мірі:

- впровадження щомісячний дайджеста новин та інформування всередині організації;
 - налаштування внутрішнього інтранет порталу як єдиного джерела актуальної інформації для всіх працівників організації - системне місце зберігання інформації, яке поповнюватиметься і актуалізовуватиметься;
 - щомісячна комунікація на рівні менеджменту організації, відповідна комунікація в командах осередків;
 - створення комунікаційного плану хоча б щомісячного;
 - достатньо інформувати та комунікувати з працівниками про EVP та всі бенефіти організації.
- При прийомі на роботу обов'язковою частиною адаптації має бути озвучення всіх бенефітів, які пропонує УАЛ як роботодавець.
 - Системність та зрозумілість комунікації із зовнішньою аудиторією, враховуючи розроблений “Портрет потенційного працівника” та всі зазначені вище рекомендації:
 - переглянути канали комунікації щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем;
 - переглянути подачу інформації щодо можливостей співпраці з УАЛ як з роботодавцем;
 - працювати з показником бажання працювати в організації.

3.4 Висновки до розділу

Отже, в результаті проведених досліджень вдалось чітко визначити та структурувати EVP організації, визначити слабкі сторони організації, над якими варто працювати для вдосконалення існуючого EVP та покращення рівня сприйняття академії як серед внутрішньої цільової аудиторії, так і серед зовнішньої.

Також вдалось зробити аудит внутрішніх та зовнішніх комунікацій, оцінити їхній реальний стан та розробити рекомендації щодо подальшої роботи над покращенням комунікацій організації. Це є дуже важливою частиною дослідження та розроблених пропозицій покращення, так як через комунікації здійснюється транслювання переваг існуючого EVP організації, а також слабких сторін, які організація визнає, розуміє і планує працювати над ними.

РОЗДІЛ IV

РОЗРАХУНОК ФІНАНСОВОЇ ЧАСТИНИ ПРОЕКТУ

4.1 Розрахунок доходів та витрат, пов'язаних з проектом

Українська академія лідерства є громадською організацією, яка відповідно є зовсім неприбутковою організацією, тому з позиції дохідності та

прибутковості нам не вдасться надати їй фінансову оцінку.

Тому в даному випадку варто сфокусуватись на витратах, які несе організація у відповідних досліджуваних сферах.

В даній частині проекту також варто виділити 2 основні блоки витрати в площинах зовнішнього і внутрішнього брендів організації як роботодавця.

В контексті зовнішнього бренду варто розглянути блок витрат, пов'язаних з рекрутингом, так як однією з цілей проекту є підвищення якості кандидатів, оптимізація процесу рекрутингу та зниження витрат на рекрутинг.

В контексті внутрішнього бренду варто розглянути витрати організації на залучення нових працівників, так як основними цілями в цій частині дослідження є утримання персоналу, збільшення середнього стажу роботи в організації, та зростання лояльності і залученості працівників організації загалом.

Дані 2 блоки витрат допоможуть оцінити ефективність теперішніх процесів організації в фінансових показниках, що, насправді, надасть сильний репрезентативний ефект, так як некомерційні організації зазвичай не проводять облік витрат подібним чином.

Для розрахунку витрат на рекрутинг врахуємо такі статті витрат як:

- витрати на публікації в зовнішніх ресурсах для проведення рекрутингу;
- заробітні плати всіх учасників рекрутинг-процесу, в розрахунку витрачених годин кожним фахівцем: рекрутер, HR-директор, керівники осередків, керівники напрямків, ментори;
- інше (платне навчання працівників, оплачуване організацією, оплата страхівок організацією, використання в роботі CRM-систем) - якщо такі витрати мали місце;
- фінальний етап: вишкіл у кемпінговому форматі - завершальна частина рекрутинг процесу організації, на якій приймається рішення про найм або відмову у наймі кандидату. Проводиться він в форматі кемпінгу поза

межами міста та повністю фінансується організацією. Даний етап є важливим для академії, так як відображає цінності організації в цілому.

При розрахунку витрат на залучення нового працівника окрім витрат на рекрутинг зазначених вище, врахуємо такі статті витрат як:

- витрати часу рекрутера відповідального за первинну адаптацію нового працівника;
- втрати через низький рівень продуктивності на початку роботи нового працівника;
- витрати на навчання нового працівника;
- витрати на подальшу адаптацію (керівник осередку і заступник).

Також важливо зазначити, що для розрахунку розділимо річний період на 2 окремі періоди: липень-серпень і вересень-травень. Це потрібно для того, щоб оцінити 2 зовсім різні по завантаженості періоди. Так, липень-серпень в академії вважається завершенням навчального року та активною підготовкою до наступного, а також за останні роки в цей період зазвичай звільнялись працівники. Тому в цей період зазвичай вакансій значно більше, і витрати відповідно більші. Вересень-травень вважається “тихим” періодом, під час якого закриваються в основному нові або не закриті раніше вакансії. Проте, зважаючи на зазначені раніше проблеми та цілі проекту, організація ставить за мету уникати таких суттєвих перепадів в кількості вакансій та звільненні людей, тому фокус зосереджений саме на утриманні та залученні нових працівників виключно для нових відкритих вакансій, а не для пошуку заміни комусь зі звільнених.

Отже, розглянемо детальніше розраховані витрати в таблиці 4.1.1, яка розміщена нижче.

Таблиця 4.1.1 Розрахунок витрат організації на рекрутинг та залучення нового працівника (грн)

| |
|--|
| |
|--|

| Витрати на рекрутинг | | |
|--|---------------------|----------------------------|
| | липень-серпень 2019 | вересень-травень 2019-2020 |
| Витрати на рекрутинг загальні | 521946,4 | 89175,2 |
| Витрати рекрутингу в розрахунку на 1 закрити вакансію | 16836,8 | 14862,4 |
| Витрати на залучення нового працівника | | |
| Витрати часу рекрутера відповідального за адаптацію | 999,2 | 999,2 |
| Втрати через низький рівень продуктивності на початку роботи нового працівника | 21 960 | 21 960 |
| Витрати на навчання нового працівника | 11200 | 11200 |
| Витрати на адаптацію (керівник осередку + заступник) | 3072,8 | 3072,8 |
| Разом на 1 вакансію | 37232 | 37232 |
| Разом, враховуючи всі закриті вакансії, пов'язані з плинністю за весь період (липень 19 - травень 20) | 893568 | |

Як можна помітити, цифри витрат як на рекрутинг, так і на залучення все ж дуже суттєві, тому дуже важливим буде розглянути ефективність, яку може принести реалізація проекту. Для цього спочатку проаналізуємо вкладення, які варто здійснити в межах проекту (табл. 4.1.2).

Таблиця 4.1.2 Розрахунок вкладень організації для реалізації проекту

| Зовнішній бренд | Вкладення в проект (суми за рік, грн) |
|--|---------------------------------------|
| Відео-контент для публікацій | 25000 |
| Платна участь в кар'єрних заходах | 5000 |
| Платна реклама постів в соціальних мережах організації | 2500 |
| Реферальна програма для працівників | 30000 |
| Внутрішній бренд | Вкладення в проект (суми за рік, грн) |

| | |
|--|---------------|
| Створення фонду компенсації житла менторам | 30000 |
| Впровадження таск-менеджмент системи | 25000 |
| Інtranет для комунікацій | 0 |
| Додаткові затрати часу залучених у впровадження проекту фахівців | 58000 |
| Сумарні вкладення | 175500 |

Відповідно до зазначених в таблиці вкладень, інвестиції (вкладення в проект) складають 175500 грн. Витрати, зазначені в блоці зовнішнього бренду - це витрати, пов'язані з ціллю більшої впізнаваності бренду та залучення якісних кандидатів з ринку праці, вони відповідають зазначеним вище рекомендаціям щодо впровадження проекту.

Вкладення, зазначені в блоці внутрішнього бренду стосуються таких рекомендацій як:

- створення фонду компенсації житла менторам - стосується рекомендації щодо покращення умов праці, зокрема робочого простору;
- впровадження таск-менеджмент системи допоможе краще структурувати процеси всередині організації - те, на що чимало разів працівники звертали увагу у своїх коментарях;
- інtranет необхідний для якісної системи внутрішніх комунікацій.

4.2 Розрахунок ефективності проекту

Для розрахунку ефективності проекту спершу потрібно розрахувати детальніше бенефіти (переваги), які ми очікуємо отримати від впровадження проекту та вкладених інвестицій.

Отже, стосовно витрат на рекрутинг, ми очікуємо отримати зростання ефективності в межах 30%, а щодо витрат на залучення нового працівника - в межах 20%. Давайте розглянемо розрахунки детальніше в таблиці 4.2.1.

Таблиця 4.2.1 Розрахунок бенефітів проекту (грн)

| Витрати на рекрутинг | | | |
|---|--------------|-----------------------|----------------------------|
| Бенефіти (%) | | Бенефіти (грн) | |
| | | липень-серпень 2019 | вересень-травень 2019-2020 |
| Витрати на рекрутинг загальні | 30% | 156584 | 26752,56065 |
| Витрати рекрутингу в розрахунку на 1 закрити вакансію | 30% | 5051,096774 | 4458,76108 |
| Бенефіти разом | - | 183336,5606 | |
| Витрати на залучення нового працівника | Бенефіти (%) | Бенефіти (грн) | |
| Витрати часу рекрутера відповідального за адаптацію | 20% | 199,84 | 199,84 |
| Витрати через низький рівень продуктивності на початку роботи нового працівника | 20% | 4392 | 4392 |
| Витрати на навчання нового працівника | 20% | 2240 | 2240 |
| Витрати на адаптацію (керівник осередку + заступник) | 20% | 614,56 | 614,56 |
| Разом на 1 вакансію | | 7446,4 | 7446,4 |
| Разом, враховуючи всі закриті вакансії, пов'язані з плинністю | - | 178713,6 | |
| Всі Бенефіти разом (за рік) | - | 362050 | |

Для узагальнення та кращої репрезентативності всіх результатів обрахунку фінансової ефективності об'єднаємо проаналізовані вище отримані дані в таблиці 4.2.2.

Таблиця 4.2.2 Узагальнені розрахунки витрат та бенефітів в межах проекту (грн)

| Витрати на рекрутинг | | Бенефіти (%) | Бенефіти | | |
|--|---------------------|----------------------------|----------|---------------------|----------------------------|
| | липень-серпень 2019 | вересень-травень 2019-2020 | | липень-серпень 2019 | вересень-травень 2019-2020 |
| Витрати на рекрутинг загальні | 521946,4 | 89175,2 | 30% | 156584 | 26752,56065 |
| витрати рекрутингу на пошук 1 нового працівника | 16836,8 | 14862,4 | 30% | 5051,096774 | 4458,76108 |
| Бенефіти разом | - | | | 183336,5606 | |
| Витрати на залучення нового працівника | | Бенефіти (%) | Бенефіти | | |
| витрати часу рекрутера відповідального за адаптацію | 999,2 | 999,2 | 20% | 199,84 | 199,84 |
| втрати через низький рівень продуктивності на початку роботи нового працівника | 21960 | 21960 | 20% | 4392 | 4392 |
| витрати на навчання нового працівника | 11200 | 11200 | 20% | 2240 | 2240 |
| Витрати на адаптацію (керівник осередку + заступник) | 3072,8 | 3072,8 | 20% | 614,56 | 614,56 |
| Разом на 1 вакансію | 37232 | 37232 | | 7446,4 | 7446,4 |
| Разом, враховуючи всі закриті вакансії, пов'язані з плинністю | 893568 | | - | 178713,6 | |

| | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--------|
| Всі Бенефіти разом (за рік) | | | | 362050 |
|-----------------------------|--|--|--|--------|

Отже, варто виділити, що сума бенефітів, яку отримає організація в результаті впровадженого проекту становить: **362050 грн**, а сума вкладень становить: **175500 грн**. Одразу можна зробити висновок, що сума бенефітів, отриманих в результаті реалізації проекту значно перевищує суму вкладень в нього. Проте, варто врахувати той факт, що досліджувана організація є неприбутковою і по суті не має таких фінансових показників оцінки ефективності вкладених інвестицій як бізнес-організації. Тому найбільш доцільним в даному контексті є розрахувати ефективність проекту, за основу взявши формулу розрахунку ROI - *Return on Investment* (коефіцієнт рентабельності інвестицій).

Отже, ефективність буде дорівнювати: бенефіти від зекономлених витрат (в нашому випадку це доходи), від них віднімемо суму вкладень в проект, і поділимо дане число на суму вкладень від інвестицій в проект. Для зручності відображення суми у відсотках, помножимо число, яке матимемо в результаті на 100%.

Що ми отримали: $(362050 - 175500) / 175500 * 100 = 196\%$

Отже, ефективність майже вдвічі перевищує вкладення в проект, що звісно безумовно підтверджує необхідність та нагальність його реалізації.

4.3. Висновки до розділу

Отже, в результаті розрахунків аналізу фінансових показників організації, було отримано такі дані:

- сума бенефітів, яку отримає організація в результаті впровадженого проекту становить: **362050 грн**;
- а сума вкладень становить: **175500 грн**;
- ефективність проекту складає: **196%**

Отримані розрахунки підтверджують необхідність і важливість реалізації проекту, та необхідності вкладень в проекти, пов'язані з розробкою EVP та брендом роботодавця (як внутрішнього, так і зовнішнього). Так як результати такого плану не мають явних видимих одномоментних результатів чимало роботодавців не наважуються інвестувати в дану область, проте проведені дослідження ще раз доводять нагальність та актуальність проектів, пов'язаних з брендом роботодавця в сучасних реаліях розвитку організацій та HR-сфери зокрема.

ВИСНОВКИ

Проведений в даній роботі аналіз чітко показує, що зростання і розвиток будь-якої організації відбувається завдяки злагодженій та структурній роботі з персоналом. Причому це важливо не тільки в роботі з наявними внутрішніми працівниками організації, а також із зовнішніми - потенційними працівниками, які в будь-який момент можуть приєднатись до вашої команди. Тому невдалі комунікації, незрозумілість подачі інформації, а також не розуміння як позиціонувати себе на ринку праці, обмежує у наймі найкращих талантів достойні організації.

В межах даної роботи вдалось встановити чіткі сильні сторони ГО “Українська академія лідерства”, які становлять діючий конкурентний EVP на ринку праці серед потенційних кандидатів, цікавих саме організації. Було визначено, що наразі EVP організації складають такі сфери як:

1. Лояльність та гордість за роботу в організації - працівникам приємно розповідати про роботу тут своїм рідним та друзям.

2. Можливість в повній мірі реалізувати свої здібності та навички- в межах організації - самореалізація.
3. Поставлені перед працівниками завдання відповідають їхнім інтересам та цілям.
4. Можливість міжнародних відряджень.
5. Цінності і місія організації близькі особисто кожному.
6. Взаємодія та комунікація між колегами добре організовані.
7. Врахування думки працівників при прийнятті рішень, що стосуються роботи, яку вони виконують.
8. Справедливість оплати праці.
9. Соцпакет, який пропонує організація є достойним.
10. Організація заохочує саморозвиток співробітників.
11. Працівники мають можливість отримати професійну підтримку більш досвідчених колег, якщо їм це потрібно.
12. Можливість отримання гранту на навчання для членів команди, що працюють більше року.
13. Атмосфера в команді.
14. Офіційне працевлаштування.

Також нам вдалось визначити сфери, які теж важливі для працівників в їхній щоденній праці, проте наразі вони є слабкими сторонами організації, над якими їй потрібно буде працювати, це такі як:

1. Умови праці, а саме: робочий простір та робочий графік.
2. Персональний розвиток та кар'єрний ріст.
3. Стратегія та планування розвитку організації та працівників як її частини.
4. Структурованість процесів/ посад.
5. Навантаженість на роботі.
6. Рівень системи зворотного зв'язку.
7. Внутрішні комунікації.

Також, запропонувавши шляхи покращення слабких сторін організації, було обраховано економічну ефективність таких дій саме в контексті організаційного розвитку академії і, враховуючи її неприбутковість. Ефективність проекту, яка сягає майже 200% дає чітке розуміння необхідності впровадження подібних проектів та їхню зростаючу актуальність, зважаючи на високу швидкість змін та глобалізованість економік світу.

Надалі організації в межах впровадження проекту варто відштовхуватись від метрик визначених на початку роботи над проектом. Вони стануть орієнтиром цілей через деякий час, коли потрібно буде оцінити зміни в даних метриках та зробити проміжні управлінські висновки.

За допомогою системності в своїх діях, а також завдяки підвищенню сталості комунікацій зі своїми внутрішніми працівниками та потенційними зовнішніми працівниками, ГО “Українська академія лідерства” зможе досягти того портрету ідеального роботодавця на ринку праці з високим рівнем залученості нових потенційних працівників, та високим рівнем лояльності наявних внутрішніх працівників організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Ambler T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management. — 1996. Vol. 4, Issue 3. — P. 187
2. Dell D. J. Engaging employees through your brand / D. J. Dell // Conference Board Report. - 2001. No. R-1288- 01-RR. - P. 6.
3. Балабанова Л. В. Концептуальні основи управління персонал-маркетингом // ECONOMIC AND LAW HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ISSUES / за ред. С. І. Дробяжко. – Барбадос: Caricom, 2016.
4. Sullivan J. Most Sourcing Is Painfully Dull — It’s Time to Try Some Creative Approaches [Електронний ресурс] // Recruiting Intelligence. - 2012. URL: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-somecreative-approaches/> (дата звернення: 02.03.2020).
5. Orrick W.D. Recruitment, retention, and turnover of police personnel: reliable, practical, and effective solutions / W.D. Orrick. - Springfield: Thomas Pub. Ltd., - 2008. - P. 120-122.

6. World's Most Attractive Employers 2017 [Електронний ресурс] // Universum. URL: <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/> (дата звернення: 25.02.2020).
7. Найдорожчі бренди світу - 2016: рейтинг Forbes [Електронний ресурс] // Forbes. – 2016. URL: <http://www.forbes.ru/rating-photogallery/319907-samy-e-dorogie-brendy-mira-2015-reiting-forbes?photo=1> (дата звернення: 13.04.2020).
8. Gultekin E. What's the Value of Your Employment Brand [Електронний ресурс] // LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> (дата звернення: 17.03.2020).
9. Barrow S. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work / S. Barrow, R. Mosley. - L.: Wiley & Sons Ltd, 2005. – P. 107.
10. Hill B. The employment value proposition [Електронний ресурс] // Total rewards. – 2006. URL: <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards.pdf> (дата звернення: 28.03.2020).
11. How to build a compelling employee value proposition [Електронний ресурс] // Willis Towers Watson. URL: <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/Newsletters/Europe/HR-matters/2014/01/Build-a-compellingemployee-value-proposition>. (дата звернення: 19.02.2020).
12. Goswami P. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding / P. Goswami // International Journal of Scientific and Research Publications. - 2015. Vol. 5, Issue 12. - P. 263-264.
13. Employee Value Proposition [Електронний ресурс] // Talent Smoothie. URL: <https://talentsmoothie.com/ts1/wpcontent/uploads/2017/05/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf> (дата звернення: 05.03.2020).

14. Employee Value Proposition [Електронний ресурс] // CEB Workforce Surveys. URL: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/talent-management/workforce-surveys/pdfs/ws-evpdatasheet-2016.pdf?pageRequestId=45e03e65-ded8-415c-9623-7a25a58a71e4> (дата звернення: 21.03.2020).
15. How to create a compelling Employee Value Proposition [Електронний ресурс] // Insync. URL: http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf (дата звернення: 13.03.2020).
16. Офіційний сайт ГО “Українська академія лідерства” [Електронний ресурс] // URL: https://ual.ua/wp-content/uploads/2017/05/AL_Booklet_200x200_Preview.pdf (дата звернення: 17.03.2020).
17. Методологія eNPS [Електронний ресурс] // URL: <https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote/> (дата звернення: 19.03.2020).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Матриця стейкхолдерів проекту

| Стейкхолдер | Impact Наскільки ситуація впливає на Ст.? (Low, Medium, High) | Influence Скільки впливу Ст. має на ситуацію (Low, Medium, High) | Що є важливим для стейкхолдера? | Як стейкхолдер може додати до ситуації? | Як стейкхолдер може блокувати розв'язок ситуації? | Стратегія його залучення? |
|-------------|---|--|---------------------------------|---|---|---------------------------|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|---|
| Керівник організації | Н | Н | <ul style="list-style-type: none"> - позитивний бренд роботодавця для потенційних працівників; - високий рівень залученості внутрішніх працівників | <ul style="list-style-type: none"> - підтверджувати позитивний бренд своїм щоденним прикладами, вчинками, рішеннями, комунікацією, репутацією | <ul style="list-style-type: none"> - затягувати погодження проекту; - не змінювати свою поведінку, якщо вона шкодить бренду роботодавця: грубо спілкуватись з потенційними працівниками, обманувати щодо майбутньої роботи; - не якісно виконувати обов'язки керівника для внутрішніх працівників | <ul style="list-style-type: none"> - керівнику HR-відділу постійно комунікувати з керівником; - надавати керівнику якісно проаналізовану репрезентативну інформацію |
| Департамент залучення та розвитку талантів (HR-відділ) | Н | Н | <ul style="list-style-type: none"> - достатня кількість зацікавлених якісних кандидатів, які відповідають "Портрету потенційного працівника"; - високі показники залученості, лояльності та утримання внутрішнього персоналу; | <ul style="list-style-type: none"> - якісно виконувати роботу відділу, для підтвердження та підтримки діючого EVP; - регулярно вдосконалювати EVP, підтримувати бренд на власному прикладі під час процесів рекрутингу, адаптації, комунікацій тощо | <ul style="list-style-type: none"> - не спілкуватись з працівниками; - не знати про проблеми, пов'язані з працівниками в організації; - негативно презентувати організацію на етапах рекрутингу, адаптації, комунікацій тощо; - "прикрашати дійсність" для кандидатів, відходити від реального EVP | <ul style="list-style-type: none"> - включити в проект максимум рекомендацій по роботі з даними областями; - впровадити рекомендації |
| Студенти | М | М | <ul style="list-style-type: none"> - престижність організації, в якій вони проходять навчання; - приналежність до чогось великого і популярного (відомий бренд); - гордість бути частиною такої організації | <ul style="list-style-type: none"> - розповідати своїм друзям/ знайомим про УАЛ згідно свого досвіду для розширення мережі впізнаваності | <ul style="list-style-type: none"> - розповідати негативні історії, пов'язані з навчанням в УАЛ, які не відповідають дійсності | <ul style="list-style-type: none"> - якісно працювати зі студентами; - вони мають бачити тільки якісних працівників поряд з ними на час навчання; - не втягувати їх в конфліктні ситуації "організація-працівник", якщо такі є |
| Працівники | Н | Н | <ul style="list-style-type: none"> - престижність (відомість бренду) організації, в якій вони працюють; - EVP відповідає дійсності та максимально відповідає їхнім очікуванням у відносинах "працівник-роботодавець"; - зростання комфорту праці | <ul style="list-style-type: none"> - просувати УАЛ як роботодавця серед своїх друзів/знайомих; - розповідати згідно свого досвіду як організація сприяє своїм працівникам; - підтверджувати високий рівень бренду якістю та результатами своєї роботи | <ul style="list-style-type: none"> - ігнорувати опитники від HR-відділу в рамках проекту; - замовчувати або не казати правду про проблеми організації; - розповідати негатив назовні, критично не проаналізувавши його | <ul style="list-style-type: none"> - якісно прокомунікувати з працівниками щодо ситуації, яка є наразі, та як хочемо її покращити; - запитати їхню думку, комунікувати через джерела, яким вони довіряють |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Потенційні працівники | Н | L | <ul style="list-style-type: none"> - EVP високого рівня, яке відповідатиме дійсності після працевлаштування; - цілі та цінності організації відповідають їхнім власним; - престижне місце роботи - впізнаваність бренду організації | <ul style="list-style-type: none"> - поділитись власним позитивним досвідом спілкування з представниками УАЛ-у з іншими людьми | <ul style="list-style-type: none"> - об'яжитись на організацію через відмову в роботі, і через це розповісти негатив назовні | <ul style="list-style-type: none"> - якісно комунікувати по причинах відмови; - якісно проводити всі етапи рекрутингу для підтримки відповідного EVP та бренду |
| Випускники УАЛу | М | Н | <ul style="list-style-type: none"> -приналежність до впізнаваного бренду організації, в якій вони навчалися; -корисна мережа знайомств; -позитивне сприйняття в суспільстві поза межами УАЛу | <ul style="list-style-type: none"> - розповісти своїм друзям/ знайомим про УАЛ згідно свого досвіду для розширення мережі впізнаваності; - просувати як роботодавця | <ul style="list-style-type: none"> - ігнорувати прохання організації про поширення інформації щодо можливостей роботи; - розповісти негатив про організацію назовні | <ul style="list-style-type: none"> - підтримувати хороші відносини з випускниками; - уважно ставитись до конфліктних ситуацій; - проводити екзит-інтерв'ю, якщо є така необхідність для владнання конфліктів |
| Викладачі | Н | Н | <ul style="list-style-type: none"> - принадлежність до впізнаваного бренду організації, в якій вони викладають; - цікавий досвід роботи та знайомств, який дає можливості для майбутніх цікавих проектів | <ul style="list-style-type: none"> -розповісти своїм друзям/ знайомим про УАЛ згідно свого досвіду для розширення мережі впізнаваності; -просувати як роботодавця | <ul style="list-style-type: none"> розповісти негатив про організацію назовні | <ul style="list-style-type: none"> - підтримувати хороші відносини; - уважно ставитись до конфліктних ситуацій; - проводити екзит-інтерв'ю, якщо є така необхідність для владнання конфліктів |
| Партнери (інституційні донори) | Н | М | <ul style="list-style-type: none"> - надійний та впізнаваний бренд - гарантія достойної інвестиції; - принадлежність до великої місії, цілей; - достойний бренд - достойні працівники, які якісно розпорядяться їхніми вкладеннями | - | - | <ul style="list-style-type: none"> - підтримувати відносини; - інформувати щодо позитивних змін в бренді роботодавця УАЛу; - якісно готувати інформацію та ознайомлювати їх з результатами/покращеннями |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|--|---|--|---|
| <p>Роботодавці випускників академії</p> | <p>М</p> | <p>Л</p> | <p>- випускники організації, які відповідають портрету її цінностей, досягнень, вмотивованості та ентузіазму - високий рівень результативності в роботі - заявлений бренд організації і її головний продукт в особі випускника академії відповідає дійсності</p> | <p>- надавати позитивні рекомендації випускникам та організації в цілому - позитивно відгукуватись про організацію в колі інших роботодавців, якщо його очікування виправдались</p> | <p>- негативно відгукуватись про випускників організації та про саму організацію в цілому, зважаючи на негативний досвід спілкування з її представниками</p> | <p>- підтримувати відносини - систематично брати зворотній зв'язок у роботодавців щодо результатів стажування/роботи випускників академії - допомагати вирішувати конфліктні ситуації між випускниками і роботодавцями, якщо такі виникають</p> |
|--|----------|----------|--|---|--|---|

Опис портрету потенційного працівника організації

| Питання | Відповідь |
|---|---|
| Географія (місце проживання) Спосіб життя | Львів, Київ Освіта: магістратура або завершений бакалаврат Сфери інтересів, захоплення, хобі: мистецтво, спорт (біг, йога), психологія, залучення до волонтерської діяльності або суспільної роботи в волонтерських проєктах. |
| Досвід роботи | Специфіка досвіду: має комерційний досвід, але і паралельно волонтерський досвід роботи. Тобто, був залучений в різні ініціативи, які потребували інвестиції часу але не винагороджувались. В яких галузях/компаніях: ІТ, освіта, комунікації, маркетинг, проектний менеджмент. Кількість років досвіду: 3 роки |
| Психотип | Тип мислення: аналітичне, креативне. Дуже важливо аби ментор мислив нестандартно і широко, вмів ставити глибокі питання і підводити студентів до нестандартних рішень. В той самий час, кандидат має мислити логічно і мати навички аналізу ситуації. Завдання, цілі, які перед собою ставить: на першому місці самореалізація, пошук відповідей на екзистенційні питання, цінності свого життя і життя інших. Проблеми, з якими зіштовхується: байдужість оточення до змін, які на думку кандидата дуже важливі, забезпечення себе за допомогою улюбленої справи, надмірна рефлексія про своє життя і свої досягнення. В глибині душі часто ставить під сумнів якість своїх досягнень, саме тому працює дуже багато для того аби нарешті відчути що вони є. Як приймає рішення: рішення приймає обдумавши і зваживши, радиться з людьми, які мають авторитети для нього, цікавиться думкою експертів і спирається на неї. Іноді може приймати рішення із запізненням, для того щоб дати собі час все зважити і прийняти. Важливою частиною свого особистісного зростання вбачає у відвідуванні психолога/психотерапевта, це є певним джерелом для знаходження рішень і відповідей, полегшення. Визначальні особистісні якості: перфекціонізм, бажання справедливості, відповідальність, небайдужість, активна життєва позиція, реалістичне але позитивне мислення |
| Цінності | Які цінності найважливіші? Як це проявляється в поведінці вже на етапі відбору кандидата? Чесність і відкритість, свобода думки і дій, партнерство в широкому сенсі, розвиток. Кандидат може проговорювати через певні кейси зі свого професійного життя чи особистісного про те, що є недопустимим для нього, на що звертає увагу при пошуку команди в якій хоче працювати або просто напругу ділиться своєю рефлексією про власні цінності. |

| | |
|---|---|
| <p>Поведінка під час пошуку роботи та розгляду вакансій</p> | <p>Якими джерелами для пошуку роботи користується: Happy Monday, LobbyX, сайт і соціальні мережі компанії (особливо Фейсбук) в яку хоче потрапити, друзі і знайомі, за допомогою виставлення постів про пошук роботи в Фейсбуці.</p> <p>Яким з цих джерел довіряє найбільше: фейсбук, особисті сторінки експертів за якими слідкує.</p> <p>Мотиви: змінювати себе і світ працюючи в організації, яка розділяє його цінності. Можливість впливу на ситуацію в країні своєю роботою. Отримувати хорошу грошову винагороду за улюблену роботу.</p> <p>Ключові критерії вибору: робота не в офісі, важлива місія організації, яку людина особисто поділяє, робота з молоддю, престижність роботи в УАЛ.</p> <p>Заперечення (які саме): не чітке розуміння вимог, їх занадто багато і вони досить різносторонні. Переїзд в інше місто; не зрозуміло який рівень зарплати (кіт в мішку).</p> |
| <p>Споживання інформації</p> | <p>Яким джерелам інформації надає перевагу: фахові журнали та газети онлайн типу НВ, The NY Times, The Village, БЖ, Kyiv Post, соціальні мережі експертів (Фейсбук), їх блоги; громадське, суспільне, BBC, профільні телеграм канали, ютуб канали, твітер.</p> <p>Сайти, які відвідує найчастіше: Сайт НВ, BBC, The Village</p> <p>Які публікації викликають найбільшу цікавість: публікації мають бути естетично цікавими, стислими, мати посилання.</p> |
| <p>Які в кандидата очікування від пропозицією роботи? Які надії він/вона вкладає в пропозицію роботи?</p> | <p>Кандидат очікує, що це буде робота, в якій він матиме пряму можливість впливу на зміни інших людей і інфраструктури за допомогою своїх знань, навичок і зусиль. Він очікує, що це не буде стандартна робота до якої він звик. Він сподівається на визнання, приналежність до великої спільноти, яка розділяє його цінності, цікаві задачі з якими ще не зіштовхувався.</p> |
| <p>Найбільший страх, який виникає при думці зміни роботи та переходу в УАЛ?</p> | <p>Кандидату з бізнесу складно зрозуміти яким чином УАЛ залучає кошти на свою діяльність і чи буде це стабільна робота.</p> <p>Чи буде визнаватись і заохочуватись його унікальність та непересічний досвід.</p> |