

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: Застосування інструментів маркетингу для
просування HR бренду компанії.

Using Marketing Tools for Employer Brand Promotion.

Виконав: студент 2 курсу
спеціальності 075 «Маркетинг»

Зленко О.Ю.

Керівник Воропай О.К.

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Київ-2020

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ HR БРЕНДУ КОМПАНІЇ.	8
1.1. Бренд роботодавця: теоретичні засади та актуальність. Поняття “бренд роботодавця” у контексті зовнішнього середовища.	8
1.2. Нове покоління кандидатів на ринку праці та їхнє ставлення до бренду роботодавця.	17
1.3. План просування бренду роботодавця з використанням інструментів маркетингу	25
Висновок до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ	37
2.1. Характеристика компанії FS Ukraine та її бренду роботодавця	37
2.2. Використання інструментів маркетингу для просування бренду компанії FS Ukraine на ринку праці	42
2.3. Розрахунок показників стану бренду компанії як роботодавця	49
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ HR БРЕНДУ КОМПАНІЇ FS UKRAINE НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ	62
3.1. Подорож кандидата як інструмент підвищення ефективності просування бренду роботодавця	62

3.2. Розробка маркетингових інструментів просування бренду роботодавця FS Ukraine на основі подорожі кандидата	70
3.3. Оцінка ефективності просування HR бренду компанії FS Ukraine	79
Висновок до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	94
ДОДАТКИ	101

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

БР – бренд роботодавця.

CJ – Candidate Journey.

EVP – Employee Value Proposition.

УТП – унікальна торговельна пропозиція.

eNPS – Employee Net Promoter Score.

WoM – word of mouth.

HR – Human resources.

ВСТУП

З кожним роком роботодавцям і працівникам рекрутингових компаній стає все важче боротися за «таланти». І мова йде не тільки про висококваліфікованих фахівців або топ-менеджерів, які прекрасно розбираються в ситуації на ринку і відстежують інформацію про провідних гравців, а й про молодих фахівців, студентів і випускників вузів.

В сучасному світі брендами стають не тільки матеріальні товари, а й люди, організації та роботодавці в тому числі. Сильний бренд роботодавця для компанії – це запорука її стійкому розвитку. Цей інструмент дозволяє не тільки приваблювати хороших кандидатів, а й збільшити залученість співробітників задля досягнень цілей компанії. Як правило, більшість людей проводять щодня на роботі не менше 8 годин протягом робочого тижня-це майже третина життя, і якою буде ця третина життя залежить від спільних зусиль працівника і роботодавця.

Актуальність теми дослідження (проблематики побудови бренду роботодавця) була усвідомлена теоретиками управління людським капіталом та маркетингу зовсім недавно, в 80-і роки XX століття. Актуальність брендингу роботодавця продиктована, перш за все, високим темпом розвитку сучасних ринків зі зростаючою конкуренцією. Постійна гонка за лідерство на ринку обумовлює необхідність створювати конкурентну перевагу на рівні самої компанії. Формування ціннісної пропозиції для співробітників, яка дозволить створити конкуренцію за можливість працювати в компанії і розвиватися разом з нею, приносячи користь спільній справі, стало основним завданням не тільки фахівців департаментів з управління людським капіталом, а й керівництвом компанії на різних рівнях.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення аналіз поточного стану бренду роботодавця компанії «FS Ukraine» та формування рекомендацій для його покращення з використанням авторського інструменту Candidate Journey

та створенням алгоритму побудови пропозиції цінності для співробітників компанії.

Для досягнення мети, були окреслені такі завдання:

- визначити теоретичні засади та актуальність бренду роботодавця у контексті зовнішнього середовища;
- визначити ставлення нового покоління кандидатів на ринку праці до бренду роботодавця;
- визначити план просування бренду роботодавця з використанням інструментів маркетингу;
- проаналізувати використання інструментів маркетингу для просування бренду компанії «FS Ukraine» на ринку праці;
- проаналізувати показники стану бренду компанії як роботодавця;
- розробити маркетингові інструменти просування бренду роботодавця «FS Ukraine» на основі подорожі кандидата.

Об'єктом дослідження є бренд роботодавця компанії «FS Ukraine» на ринку праці в Україні. Предметом дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад особливостей нового покоління кандидатів на ринку праці та просування бренду роботодавця компанії з урахуванням цих особливостей та окрім цього практичні аспекти покращення бренду роботодавця «FS Ukraine».

В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження:

- спостереження (при аналізі поточної ситуації бренду роботодавця компанії «FS Ukraine»);
- порівняння (при аналіз діяльності компаній - конкурентів);
- експеримент (при формуванні плану просування бренду «FS Ukraine»)
- гіпотези та припущення (при формуванні очікувань від впровадження запропонованих інструментів для просування бренду роботодавця компанії «FS Ukraine»).

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи слугували академічні видання підручників з маркетингу та управління персоналом,

первинні джерела у вигляді аналітичних програм, вторинні джерела у вигляді напрацювань маркетологів-практиків та фахівців в сфері підбору персоналу і наукові праці маркетологів та фахівців в сфері підбору персоналу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ HR БРЕНДУ КОМПАНІЇ

1.1. Бренд роботодавця: теоретичні засади та актуальність. Поняття “бренд роботодавця” у контексті зовнішнього середовища

Ринок праці в Україні відчуває нестачу кваліфікованих робітників, місцеві компанії зазнають жорсткої конкуренції з боку закордонних підприємств, які працевлаштовують українців як віддалено, так і в рамках трудової міграції. Перевищення попиту над пропозицією на ринку праці для багатьох ключових галузей економіки посилює роль бренду роботодавця. За даними Державного центру зайнятості кількість зареєстрованих вакансій за 2019 рік збільшилася на 0,99 % в порівнянні з 2018 роком, в той час, як кількість безробітного населення зменшилася на 1,02% в порівнянні з 2018 роком (див. табл. 1.1.). [1]

Таблиця 1.1.

Кількість вакансій та кількість зареєстрованих безробітних в 2018 та 2019
рр. [1]

	2019 р.	2018 р.	Відсоток збільшення зменшення (%)
Кількість вакансій	59 018	58 441	0,99%
Кількість зареєстрованих безробітних	338 163	341652	-1,02%

При цьому необхідність ефективного управління HR брендом компанії визначають локальні та глобальні фактори зовнішнього середовища (див. Рис.1.1.).



Рис.1.1. Локальні та глобальні фактори зовнішнього середовища

Так, у компаніях із горизонтальною системою управління керівництвом активно взаємодіє зі співробітниками компанії, розширюючи межі їхньої відповідальності, спонукаючи активну комунікацію та розділяючи цінності співробітників. З твердження Л. Бока [2], свобода дії - та цінність, яка спонукає шукачів на ринку праці прагнути працювати у Google. С. Маккрістал та ін. [3] зазначають, що розширення відповідальності демонструє значимість працівників для компанії і підвищує їхню продуктивність.

Процес переходу до горизонтальної системи управління посилюється і прискорюється і з боку попиту: на ринку праці активізуються представники покоління Z, які підтримують міленіалів у їхній індивідуалістичній помаранчевій парадигмі. Компанії, що працюють у помаранчевій парадигмі, мають горизонтальну, проектно орієнтовану структуру [4]. Їхні команди формуються для вирішення конкретних задач і розпускаються після їх виконання. Це посилює конкуренцію на ринку праці, де перевагою кандидата стає не його попередня посада, а реальна кваліфікація та історія успіху.

Наближення четвертої технологічної революції характеризує поточний тренд розвитку автоматизації та обміну даними, який включає в себе кіберфізичні системи, Інтернет товарів і хмарні обчислення. Являє собою новий рівень організації виробництва і управління ланцюжком створення вартості протягом усього життєвого циклу продукції, що випускається. Клаус Шваб, німецький економіст, засновник і беззмінний президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі з 1971 року, наголошував, що з урахуванням розвитку технологій, який пришвидшується, четверта промислова революція буде приділяти особливу увагу спроможності працівників до постійної адаптації і засвоєнню нових навичок та підходів у різноманітних контекстах [5].

Через швидкі темпи розвитку суспільства, а також того факту, що близько 90% всіх даних у світі було створено за останні два роки, а кількість інформації, створюваної підприємствами, подвоюється через кожні 1,2 року кожна індустріальна революція стає коротшою за попередню. Це в свою чергу призводить до збільшення швидкості «проникнення» технологій (рис. 1.2.) [6].

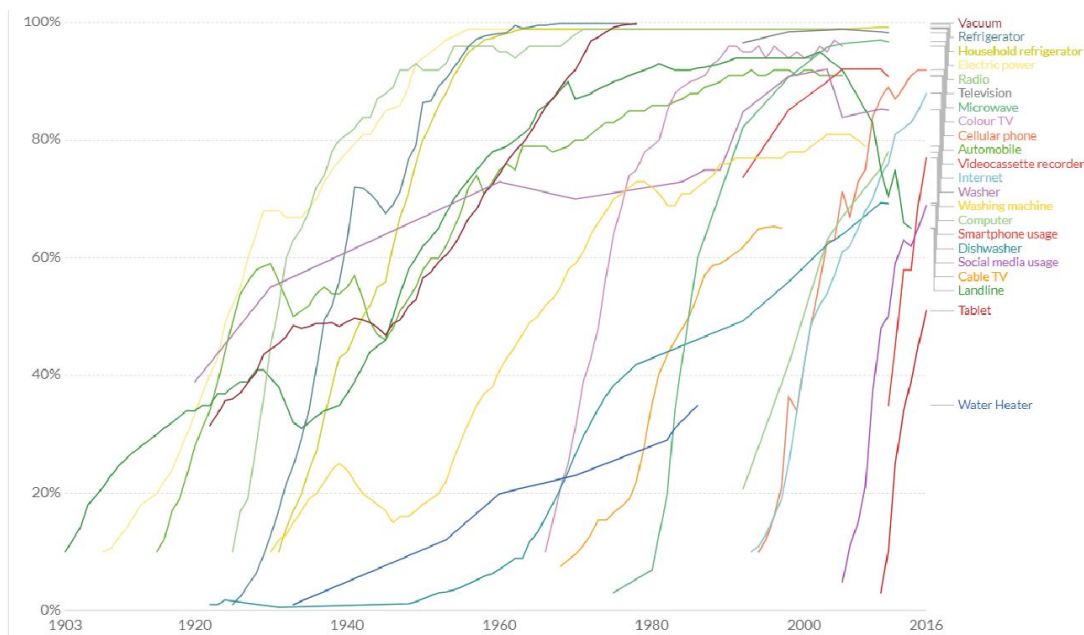


Рис. 1.2. Швидкість «прийняття» технологій у США

Це свідчить про те, що компанії мають швидко адаптуватися до нових правил гри, потрібно діяти вже і думати на три кроки вперед. Компанії, які не готові приймати зміни, ризикують зазнати фінансових та кадрових втрат.

Зміна технологій та мислення (“hard & soft”) - це взаємозалежні речі, коли одна категорія сприяє зміні іншої і навпаки. Каталізаторами таких змін можна вважати промислові революції, яких зазнало людство. Еволюція мислення («soft» як категорії) залежить, але водночас і сприяє зміні технологій («hard»). Сьогодні можна відслідкувати певні зміни парадигм, які є основою для людського мислення: посилення колаборацій, що веде до взаємодії компаній між собою; за рахунок збільшення концентрації змін у часі фізичне відчуття часу – трансформується. Формується стійке відчуття, що за одиницю часу ми можемо менше, незважаючи на всі можливості; прагнення персоналізації призвело до активного впровадження у діяльність компаній як сервісного обслуговування, кастомізації продуктів, персоніфікованих підходів до маркетингової діяльності та виділення клієнта, як ключового гравця в бізнесі.

З боку попиту зміна технологій та мислення призводить до того, що кандидати почали прискіпливіше вибирати майбутнього роботодавця, 75 % шукачів досліджують репутацію роботодавця перш, ніж акцептують пропозицію про роботу; якщо співробітника щось не влаштовує на його теперішньому місці роботи, то 83% людей готові залишити свої компанії заради роботодавця із кращою репутацією; у компаніях з хорошим брендом роботодавця на 40% менше співробітників залишають компанії протягом перших 6 місяців при цьому можливе 15 %-ве зменшення заробітної плати не є проблемою [7].

Описуючи локальні фактори впливу з боку пропозиції потрібно виділи збільшення кількості компаній на українському ринку праці. Проте це кількісне збільшення не стимулює до якісного розвитку цих компаній, тим самим призводить до підвищення рівня трудової міграції в Україні. Серед основних причин можна виділити такі [7]:

- 89 % трудових мігрантів змінюють країну в якій вони працюють через рівень заробітної плати.
- 70 % - втікають від економічної кризи.

- 60 % співробітників отримали кращі пропозиції про роботу з інших країн.

Серед основних ланок працівників градація схильних до міграції наступна:

- 54% - допоміжний персонал / робочі;
- 54% - професійний / адміністративний персонал;
- 22% - middle management;
- 10% - C – 1 level;
- 6% - TOP management

Наслідком зростання кількості компаній з боку пропозиції та трудовій міграції з боку попиту є збільшення конкуренція за кращого співробітника з боку роботодавця. Це в свою чергу призводить до зміни пріоритетів при виборі роботодавця з боку пропозиції. Сьогодні кандидатів можна розділити на дві групи (студенти (без досвіду) та кандидати (з досвідом)), кожна з яких виділяє свої пріоритетні пункти (табл. 1.2.) [7].

Таблиця 1.2.

Критерії вибору роботодавця в Україні

Студенти (без досвіду)	Критерій	Кандидати (з досвідом)
69 %	Кар'єрне зростання	59 %
60 %	Розмір заробітної плати	70 %
53 %	Особистісне та професійне зростання	62 %
26 %	Корпоративна культура	60 %
49 %	Міжнародний досвід	57 %
50 %	Позиція компанії на ринку	70 %

Відштовхуючись від даних таблиці 1.2., компанії мають чітко розуміти хто їхній клієнт, кого вони хочуть знайти та відповідно до цього формувати свою ціннісну пропозицію (Employee Value Proposition).

Нестача кваліфікованих працівників з боку попиту призводить до того, що на ринок праці починають виходити молоді фахівці, які не набули ще достатньо досвіду, проте чітко усвідомлюють, що неготові йти в компанії, які

працюють за виробничо-орієнтованою економікою або, так званою, «Old Economy». Це, в свою чергу, призводить до переходу на сервісно-орієнтовану економіку або, так званої, «New Economy», з боку пропозиції. Ключовими характеристиками економіки даного типу є: пріоритет людського капіталу, масова індивідуалізація, бізнеси стають гнучкими та опановують нові ділові підходи та методи управління, при цьому основна увага зосереджена на задоволення бажань внутрішньо-корпоративних та зовнішньо корпоративних клієнтів (рис. 1.3.) [8].

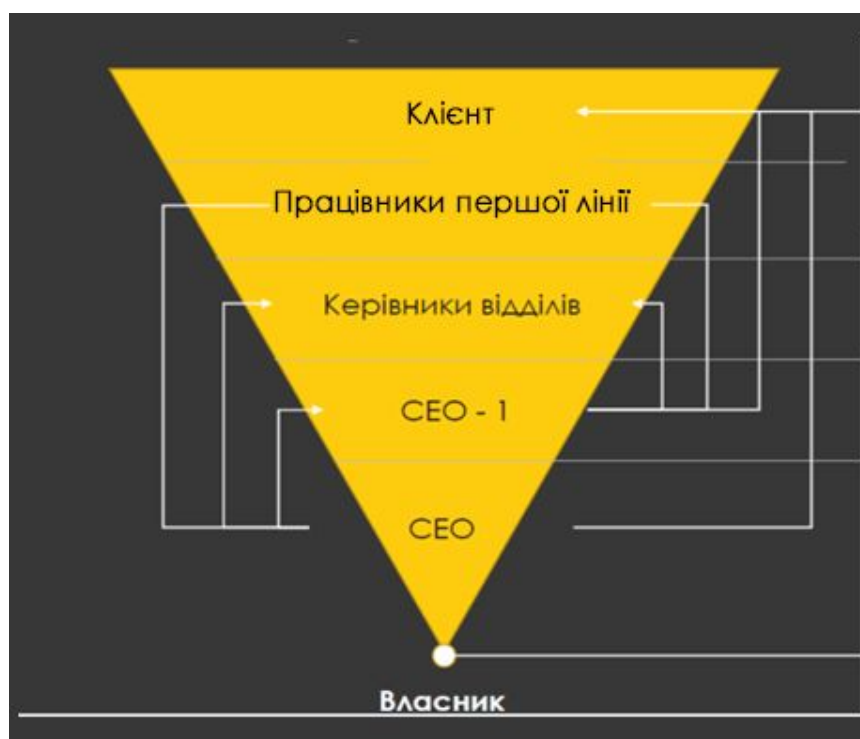


Рис. 1.3. Фокус уваги компаній, що працюють з використанням сервіснї-орієнтованої економіки

При формуванні ефективного бренду компанії як роботодавця необхідно чітко представляти, який конкретно образ необхідний компанії на ринку праці. Вибір ключових акцентів, на яких буде ґрунтуватися бренд роботодавця, залежить від характеру і спрямованості стратегії та визначає інструменти формування бренду компанії як роботодавця. (рис. 1.4.) [9].

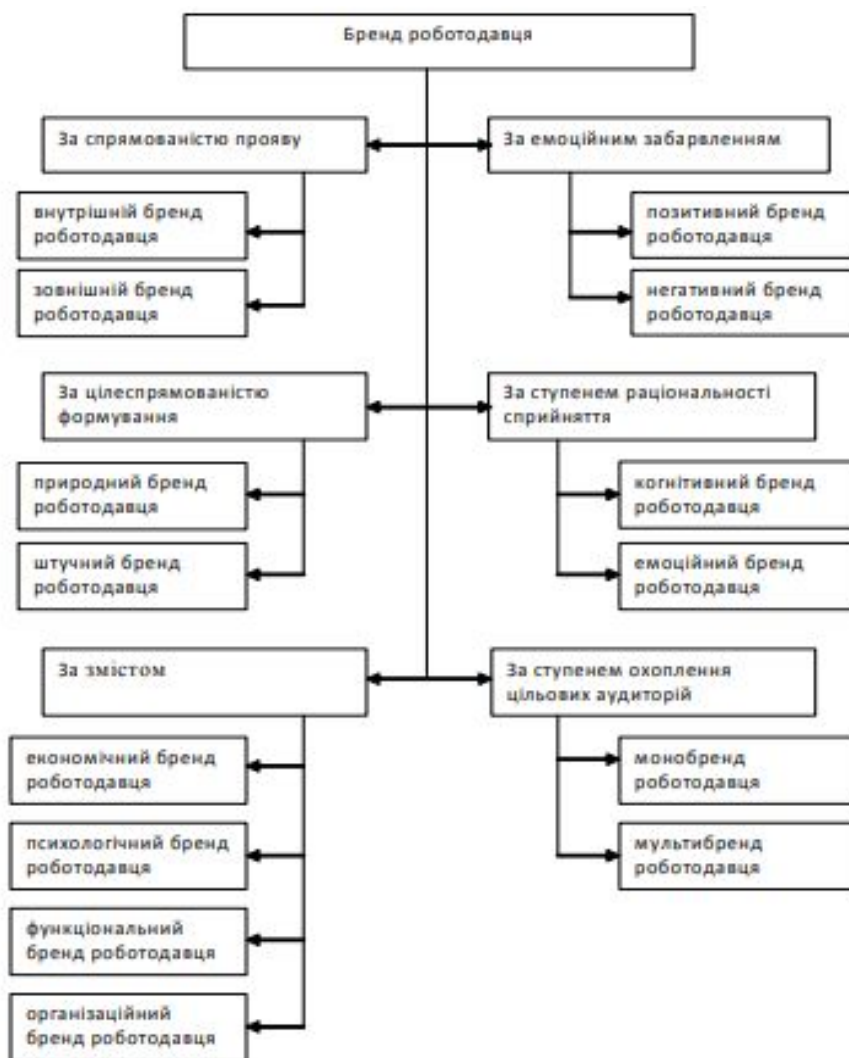


Рис. 1.4. Узагальнена класифікація бренду роботодавця

Перша стаття, що стосується теми бренду роботодавця (Employer Branding, EB), була опублікована в 1996 році Емблер і Барроу, де вони визначають концепцію як «пакет функціональних, економічних і психологічних переваг, що надаються зайнятістю, і ідентифікованих з компанією-роботодавцем». [10] Дослідження Backhaus і Tikoo (2004) зробило внесок в подальшу концептуалізацію явища шляхом створення теоретичної основи, і вони визначають EB як «процес створення ідентифікованої і унікальної ідентичності роботодавця» [11]. За словами Саллівана [12], бренд роботодавця є «цільовою довгостроковою стратегією управління обізнаністю і сприйняттям співробітників, потенційних співробітників і відповідних зацікавлених сторін щодо конкретної фірми». Мартін та [13] далі розвинули концепцію і визначили її як «узагальнене визнання того, що бренд роботодавця

відомий серед ключових зацікавлених сторін за надання високоякісного досвіду роботи і відмінною організаційної ідентичності, яку співробітники цінують, взаємодіють з ним і відчують себе впевнено і з задоволенням рекомендують іншим ". Спільними ознаками визначень є унікальна ідентичність і цінності фірми, які використовуються для передачі інформації про те, як фірма диференціюється як роботодавець. Грунтуючись на даному дослідженні, ЕВ визначається як «стратегія внутрішньої і зовнішньої комунікації унікальних атрибутів, яка встановлює ідентичність фірми як роботодавця і тому, що відрізняє її від інших, з метою залучення та утримання потенційних і нинішніх співробітників.». Бренд роботодавця в інтерпретації С.О. Цимбалюка включає в себе наступні положення [14]:

По-перше, бренд роботодавця - це образ підприємства як місця роботи для певних категорій людей або громадськості загалом.

По-друге, бренд роботодавця є стійким, сформованим на основі досвіду взаємодії людей з підприємством як з потенційним чи існуючим місцем роботи.

По-третє, бренд роботодавця - це емоційно забарвлений образ, який викликає певні емоції у працівників компанії, наявних і потенційних кандидатів).

По-четверте, бренд роботодавця визначається набором унікальних переваг, що вирізняють компанії з-поміж інших.

По-п'яте, бренд роботодавця демонструє конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та характеризує привабливість роботи для співробітників та наявних і потенційних кандидатів.

Основними складовими бренду роботодавця є такі компоненти:

- 1) капітал бренду роботодавця, який є нематеріальним активом асоціації та впізнаваності бренду роботодавця серед існуючих і потенційних співробітників;
- 2) лояльність до бренду і залученість співробітників;
- 3) залучення і утримання талантів, найбільш відповідних вашій компанії.

Диференціація бренду роботодавця і орієнтація на успішне управління внутрішньою і зовнішньою комунікацією компанії роблять свій економічний вплив.

Дослідження, проведене Boston Consulting Group в 2012 [17], підтверджує наявність позитивного економічного ефекту від побудови бренду роботодавця. У результаті проведення 63 глибинних інтерв'ю з провідними бізнесменами та спеціалістами відділу кадрів по всьому світу, в ході яких було опитано більше 4000 керівників, було визначено, що економічний вплив помітно завдяки наявності інтегрованої HR-стратегія. Стратегія, спрямована на побудову, бренду роботодавця, увійшла до шістки найбільш помітних стратегій, що дають позитивні фінансові переваги для компаній. Що стосується ЕВ, то більш успішні компанії обганяють конкурентів, підвищуючи прибуток у 2,4 рази і збільшуючи рентабельність в 1,8 рази. Gallup 2013 також повідомив, що робочі підрозділи, які наймали працівників, відзначили «значно меншу плинність кадрів (25% в організаціях з високою плинністю, 65% в організаціях з низькою плинністю)». [16]

Зовні сильний бренд роботодавця дає можливість впливати на залучення тих людей, які необхідні для подальшого розвитку компанії. Внутрішньо сильний бренд роботодавця будує психологічні контракти з співробітниками, заснованими на довірі. Приналежність, яку співробітники відчують до компанії, призводить до зниження плинності кадрів. Коли співробітники зайняті в робочому процесі, залучені до нього та не шукають можливості для того, щоб не бути присутнім на робочому місці, що збільшує прибуток на одного працівника і створює високу віддачу від інвестицій [16 - 18].

Компанії починають будувати свій бренд роботодавця, визначаючи ціннісну пропозицію для потенційних співробітників (Employee Value Proposition, EVP). EVP є ядром бренду роботодавця. Це стосується всіх атрибутів компанії, що включає як фінансові, так і нефінансові пропозиції майбутнім працівникам (рис.1.5.) [18 – 22]

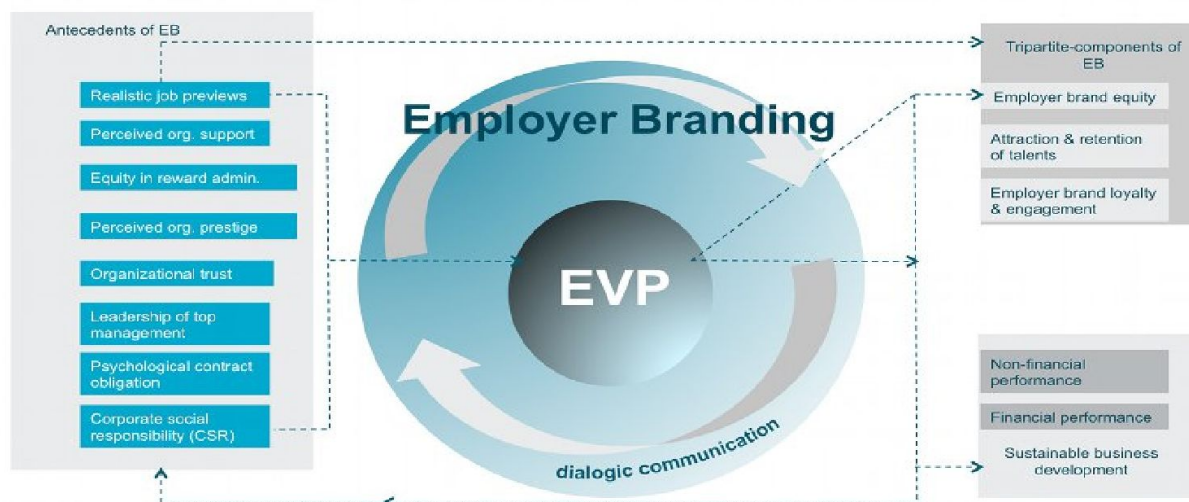


Рис. 1.5. EVP, передумови та наслідки для бренду роботодавця

Як наслідок можемо окреслити критерії ефективного бренду роботодавця.

Ефективний Employer brand management – це:

- висока залученість та лояльність поточних співробітників
- високий рівень прийняття пропозицій про роботу
- низький показник плинності співробітників
- надійний кадровий резерв
- черги з кандидатів
- унікальність
- EVP (Employee Value Proposition) компанії
- диференціація на ринку праці

Бренд роботодавця працює на реферальну систему пошуку нових кандидатів. Для порівняння пошук потрібного кандидата на кар'єрних сайтах становить близько 55 днів. На сайтах пошуках роботи – 39 днів. Через реферальну систему – 29 днів, що значно швидше за інші методи.

1.2 Нове покоління кандидатів на ринку праці та їхнє ставлення до бренду роботодавця

Враховуючи зміни, яких зазнало людство в боротьбі за прогрес, поступово збільшувався розрив між поколіннями. Кожне наступне покоління

адаптувалося до нових змін і набувало нових особливостей, які не були притаманні попередникам. Такі зміни призвели до того, що компаніям, як роботодавцям, потрібно підлаштовуватися до цих змін, інакше вони ризикують залишитися без кращих.

Перш ніж почати з'ясовувати особливості кожного покоління спершу потрібно визначити межі кожного з них. В покоління «Y», «Z», «α» часові рамки наступні:

- Покоління «Y» - люди народженні між другою половиною 1980-х і першою половиною 1990-х
- Покоління «Z» - люди народженні між другою половиною 1990-х та першою половиною 2000-х
- Покоління «α» - люди народженні після 2010 року.

83% сьогоднішніх менеджерів на ринку праці - представники покоління Y. У 2018 році ці фірми стали найбільшою групою співробітників, перевершуючи за кількістю як Бебі-бумерів, так і X-ів.

Працюючи з поколінням Y потрібно врахувати наступні особливості. Перше, що варто зазначити, це постановка цілі. Покоління Y звикло працювати задля мети. Поліпшення робочого простору, нові бонуси та пільги для них відходять на другий план.

HR-менеджери повинні навчитися відступати від стереотипів і мислити ширше, коли мова йде про покоління Y. Наймаючи людей на роботу, роботодавець звертає увагу на необхідні навички, але в процесі роботи важливо побачити внутрішні мотиватори і якості, якими володіють мілленіали.

Командна робота – один з найголовніших аспектів організації робочого процесу для мілленіалів. Організовуючи роботу в компанії, варто велику увагу приділити створенню команд, в яких розподіляються взаємопов'язані завдання. Це допоможе розкрити потенціал співробітників Y і дозволить їм відчувати себе більш комфортно.

Ігреки - це перше покоління, яке виросло з інтернетом як повсякденною частиною їхнього життя. Цей досвід і знання можуть розширити комунікації як всередині компанії, так і за її межами.

Для мілленіалів важливо зосередити увагу на результатах. Компанія Qualtrics провела дослідження [23], в якому з'ясувалося, що твердження про лінг покоління Y засноване на розриві між ними і старшими поколіннями. Старше покоління цінує фіксований графік роботи і дрес-код, а мілленіали більше уваги приділяють кінцевим результатам. Це означає, що важливо трохи послабити правила, щоб домогтися кращих результатів.

У мілленіалів багато вимог до роботодавця: він повинен вчасно платити зарплату, заохочувати співробітників преміями або іншими бонусами, а також дбати про нематеріальну мотивацію персоналу. Тобто Ігреки хочуть відчувати, що їх цінують і про них піклуються.

У покоління Y дуже висока вимога до персональних якостей і необхідність брати участь в соціально важливих проектах. Вони цінують чесність і відкритість у прийнятті рішень. Представник цього покоління часто мають високі моральні якості та хочуть бути корисними для суспільства.

Мілленіали постійно прагнуть до розвитку, тому будуть інвестувати більше часу і зусиль в ту компанію, де інвестують в їх розвиток. Зробіть навчальні матеріали доступними в будь-який час. Мілленіали навряд чи будуть вчитися виключно в фіксований робочий час. Вони прагнуть мати доступ до знань у будь-якому місці - в метро, вдома, або навіть перебуваючи на нудній вечірці.

Компаніям варто користуватися мікро навчанням. Наприклад, Bite-Sized learning - це формат навчання, де процес отримання знань ділиться на дуже короткі інтервальні заняття. Вони можуть тривати від однієї до п'яти хвилин. Ефективність такого навчання заключається в тому, що у мілленіалів кліпове мислення, тобто вони сприймають інформацію короткими яскравими образами, наприклад, через стрічку новин в соцмережах. Концентрація їх уваги в 10-15 разів менше, ніж у інших, а тому таке навчання буде доречним. Більш того, за

результатами досліджень, мікро навчання на 17% ефективніше передає знання і на 50% більше приваблює [24].

Мілленіалам потрібні цілі, щоб рухатися вперед - і не тільки до наступного підвищення. Навчання дає їм можливість розвиватися в межах їх позицій і не дає відчувати, що вони деградують і втрачають час. Постійне онлайн-навчання, наставництво та офлайн-тренінги мають вирішальне значення для залучення найкращих мілленіалів і утримання їх в компанії.

Покоління Y виросло з комп'ютерами та відеоіграми, тому в роботі з ними потрібно застосовувати гейміфікацію. Навчання процес в компанії потрібно перетворити на цікаву гру з призами та рівнями.

Наступним поколінням є покоління «Z» або як їх ще називають «мілленіали на стероїдах».

За даними глобального дослідження, проведеного на замовлення Dell Technologies, покоління Z володіє глибоким і цілісним розумінням технологій і їх потенціалу для трансформації нашого способу життя і роботи [25].

Той факт, що вони володіють особливим технологічним менталітетом, з одного боку, сприяє просуванню бізнесу в цифрову епоху, а з іншого боку, може посилити розкол і ментальний розрив між п'ятьма поколіннями, які зараз представлені на ринку праці.

Проте основне спілкування з друзями для обох поколінь відбувається в соцмережах (75%). У них обидва покоління проводять по кілька годин на день (74%). При цьому «шерять» і «постять» контент активніше представники покоління Y (37% проти 20% у покоління Z). У той час як Z більше, ніж Y, слухає музику і грає в ігри (рис.1.5.) [25].

Для пошуку інформації та спілкування покоління Y частіше заходить в інтернет з різних девайсів, ніж покоління Z, і після смартфона значно частіше використовує для цього ноутбук - 59% проти 41% (рис.1.6.) [26].

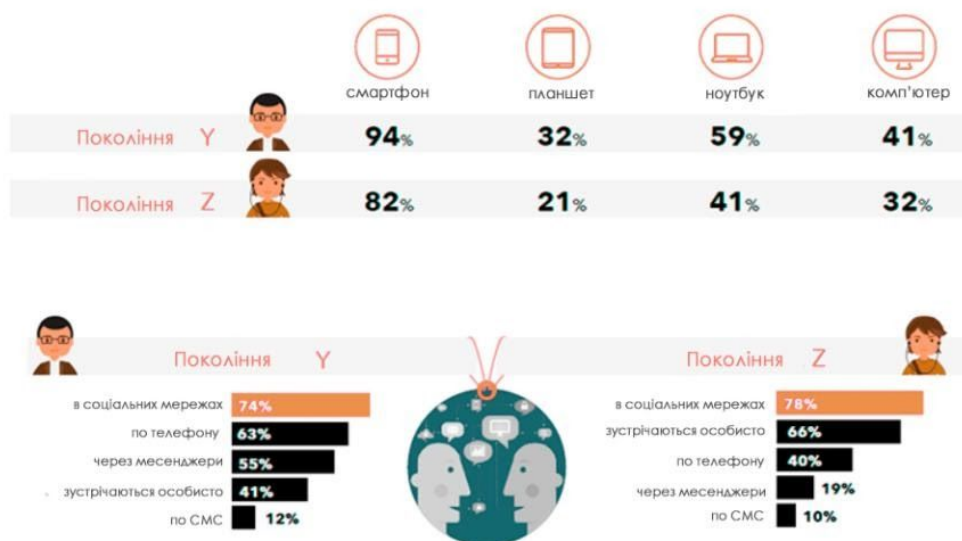


Рис. 1.6. Спілкування та використання гаджетів поколіннями Y та Z

Опитування понад 12 000 учнів старших класів середніх шкіл і коледжів в 17 країнах світу показало, як молодь бачить свої перспективи і можливості в області технологій і майбутні професії, а саме:

- 98% використовували технології в ході свого навчання;
- 91% стверджує, що одним з основних чинників при влаштуванні на роботу буде те, які технології пропонує роботодавець;
- 80% хочуть працювати з передовими технологіями; з них 38% зацікавлені в IT-кар'єрі, 39% хочуть працювати в сфері кібербезпеки, а 46% - дослідити і розробляти технології;
- 80% вважають, що технології і автоматизація посприяють формуванню більш справедливого робочого середовища, запобігаючи дискримінації та упередженості.
- 89% - визнають, що світ вступає в еру партнерства людини і машини: 51% опитаних вважає, що люди і машини будуть працювати як команди, а 38% сприймають машини лише як інструмент для людини.

Майже всі представники покоління Z (94%) відчують занепокоєння в зв'язку з майбутнім працевлаштуванням.

Більше половини учнів (57%) оцінюють рівень своєї освіти як хороший або відмінний для своєї майбутньої кар'єри.

52% впевнені, що володіють технічними навичками, потрібними роботодавцям, але не впевнені в своїх нетехнічних навичках.

Згідно з попередніми дослідженнями Dell Technologies, 87% бізнес-лідерів побоюються, що їх організаціям потрібно докласти зусиль, щоб забезпечити рівні можливості представників різних поколінь.

Покоління Z взаємодіє з електронними пристроями практично з народження і росте в соціальних мережах, але на роботі вони прагнуть до спілкування і взаємодії з людьми, а не тільки з технологіями, як можна було б припустити. Дослідження показало що [25]:

- 43% респондентів вважають за краще спілкуватися з колегами особисто, 21% - по телефону, 14% - по електронній пошті, 12% - за допомогою месенджерів.
- 75% розраховують освоїти необхідні робочі навички, особисто навчаючись у колег та інших людей, але не через Інтернет.
- 82% вважають, що соціальні медіа можуть бути цінним інструментом в роботі.
- Більше половини (53%) вважають за краще працювати в офісі, а не віддалено.
- 58% вважають за краще працювати в команді, а не самотійно.

Для покоління Z потрібно давати відразу кілька завдань. «Мілленіали на стероїдах» сприймають інформацію набагато швидше, ніж їх попередники: вони з ранніх років пристосовуються фільтрувати потрібне від непотрібного. На це їм потрібно всього вісім секунд, говорять результати дослідження консалтингової компанії Altitude.

Представники покоління Z звикли споживати різноманітну інформацію маленькими шматочками і роблять це постійно. Крім того, зетам комфортно дізнаватися нове з декількох каналів одночасно. Вони дивляться передачу і тут же гуглять щось незнайоме; вибираючи продукти, слухають подкаст - інакше їм стає нудно. Оскільки мозок привчений до швидкої обробки інформації, їм незатишно, коли інформації надходить мало.

Проте варто зауважити, що репутація про бренд по різному сприймається поколіннями Y та Z (табл. 1.3.) [26].

Таблиця 1.3.

Реакція на слухи про бренд поколіннями Y та Z

Покоління Y	Реакція	Покоління Z
6%	Лайкнуть прочитану інформацію	6%
11%	Прочитають та забудуть через деякий час	13%
6%	Поділяться інформацією на своїй сторінці	4%
13%	Не звернуть уваги	18%
16%	Почнуть дискусію з цього питання в соціальних мережах	16%
4%	Відмовляться від бренду/продукту	7%
20%	Переглянуть своє відношення до бренду/продукту	24%
65%	Перевірять інформацію	63%
43%	Обговорять з друзями/родичами	29%

Покоління Z прагне до альтернативних форм зайнятості (фріланс, віддалена робота). Їм важливо, щоб робота не займала весь день і залишався час на хобі.

Для покоління Z дуже важливо отримувати зворотний зв'язок. Це пов'язано з тим, що як тільки у «мілленіалів на стероїдах» з'являються смартфони, вони реєструються в соціальних мережах і починають ставити лайки. Вони звикають, що їх теж постійно оцінюють. Для пост-мілленіалів поняття «визнання» та «соціальна популярність» рівні.

Для роботодавців, які прагнуть знайти кандидатів важливо розуміти на що звертають увагу представники покоління Z. (табл. 1.4.) [27].

Таблиця 1.4.

Критерії вибору роботодавця для покоління Z

%	Критерій
84 %	Рівень заробітної плати
60 %	Можливість професійного росту (розвиток нових навичок і експертизи)
54 %	Можливість виконувати цікаві завдання
45 %	Гнучкий графік (можливість вибирати годинник приходу і відходу)
45 %	Можливість навчатися в рамках компанії (тренінги, онлайн-курси і т.ін.)
42 %	Соціальний пакет
37 %	Комфортне і впорядковане офісне простір
37 %	Близькість офісу додому
33 %	Чіткий кар'єрний шлях
25 %	Можливість виїхати за кордон в рамках компанії
24 %	Корпоративні цінності компанії
23 %	Можливість віддаленої роботи хоча б раз на тиждень
22 %	Демократична корпоративна культура
15 %	Креативний офіс (оригінальна оформлення офісного простору, капсули для сну, зони релаксації, спортивні зони та ін.)
14 %	Гучний бренд компанії
11 %	Місія компанії
9 %	Соціально значущі проекти і корпоративна відповідальність (благодійність та ін.)
2%	Pet Friendly-офіс (можливість приходити на роботу з домашніми тваринами)

Крім того компанії мають розуміти, що мотивує та демотивує таких співробітників. Варто зазначити, що мотивувати можна не лише матеріально. Серед матеріальної мотивації варто виділити наступні моменти:

- Рівень заробітної плати (64 %);
- Можливість отримати бонуси за виконання цілей (48 %)
- Офіційна зарплата (47 %)
- Медичне страхування (44 %)
- Компенсація професійних курсів (44 %)
- Компенсація спортзалу (37 %)

Серед нематеріальної мотивації варто виділити наступні моменти:

- Дружній колектив і комфортна атмосфера (62 %);
- Можливість кар'єрного зростання (60 %)
- Хороші відносини з керівництвом (55 %)
- Можливість зберігати баланс між робочим і особистим життям (54 %)
- Можливість виконувати різноманітні та цікаві задачі (50 %)
- Стабільність компанії і гарантія зайнятості (49 %)

Найбільше покоління Z демотивують наступні аспекти:

- Недружня корпоративна культура (61 %);
- Відсутність можливості кар'єрного зростання (57 %)
- Нечіткий розподіл завдань і зон відповідальності (52 %)
- Публічна критика / догани (49 %)
- Відсутність можливості професійного розвитку та навчання (розвиток нових навичок і експертизи) (46 %)
- Рутинні завдання / відсутність цікавих проектів (46 %)

1.3. План просування бренду роботодавця з використанням інструментів маркетингу

При просуванні бренду роботодавця варто зазначити, що робота над самим створенням позитивного бренду роботодавця - це тривалий процес, а враховуючи постійну зміну поколінь, стає зрозумілим, що компанії мають постійно працювати над власним брендом роботодавця. Кандидат для компанії – це її внутрішньо корпоративний клієнт, якого потрібно зацікавити своєю пропозицією та розповісти про свої переваги перед конкурентами.

Стан компанії час від часу змінюється. Як правило, це пов'язане з її життєвим циклом, при цьому цілі створення бренду компанії як роботодавця відрізняються на різних часових етапах (табл. 1.5.)

Таблиця 1.5.

Трансформація цілей створення бренду роботодавця компанії

Етап життєвого циклу компанії	Ціль створення бренду роботодавця
Впровадження	Залучення відповідного персоналу і реалізація стратегія розвитку одного або декількох елементів бренду роботодавця
Ріст	Формування корпоративного духу і розвиток всіх елементів бренду роботодавця
Зрілість	Зміцнення існуючого становища бренду роботодавця на ринку праці
Спад	Ліквідація бренду роботодавця або утримання персоналу та реалізація програм підвищення ефективності роботи, формування почуття єдності і впевненості в майбутньому

Розробка бренду роботодавця компанії складається з послідовних етапів, основні з яких: визначення цілей створення бренду компанії -роботодавця, аналіз та оцінка поточної ситуації в компанії, аналіз і оцінка брендів конкурентів, визначення унікальної ціннісної пропозиції, формування атрибутів бренду роботодавця, просування БР на ринку праці, робота з існуючими співробітниками, оцінка ефективності БР.

Цей процес супроводжується використанням маркетингових інструментів як для аналізу поточного стану й перспектив розвитку HR бренду, так і для його просування на ринку праці (див. рис. 1.7.)

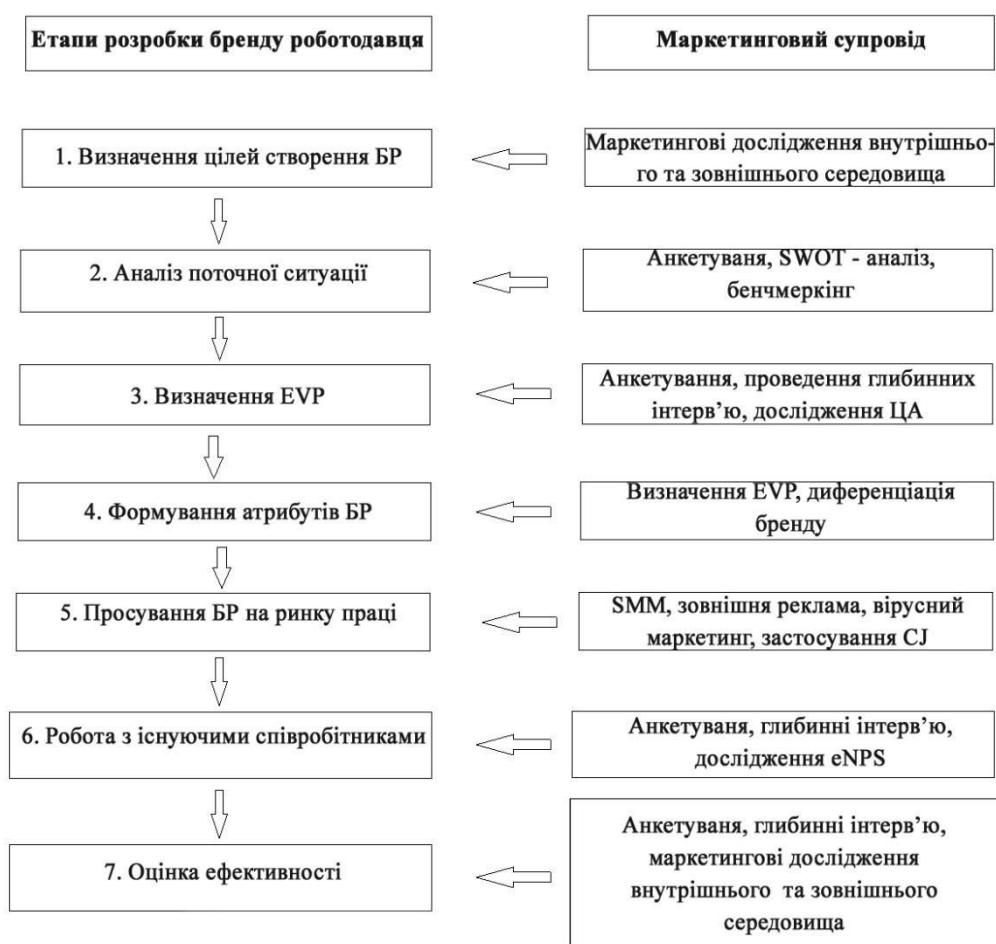


Рис.1.7. Просування бренду роботодавця на ринку праці

Визначення цілей створення бренду роботодавця компанії. На початку першого етапу необхідно сформулювати бачення бренду роботодавця, який визначає сенс його існування і те, як компанія хоче виглядати на ринку праці. При цьому бачення, що визначає мету бренду роботодавця, має базуватися на інформації, отриманій в процесі маркетингових досліджень внутрішнього і зовнішнього середовища компанії. Також даний етап розробки бренду роботодавця передбачає аналіз товарів або послуг, оскільки характеристики товарів і послуг важливі для розробки атрибутів бренду роботодавця компанії. Основою майбутнього бренду роботодавця може виступати споживчий бренд, набір його цінностей, а також місія компанії, її загальні цілі, встановлені на найближчий період часу, наявні цінності і принципи роботи та інше.

Аналіз поточної ситуації в компанії. Для цього варто провести анонімне опитування серед працівників компанії для того, щоб зрозуміти реальну

ситуацію в колективі. Для більш глибокого розуміння наявних проблем в компанії варто провести серію інтерв'ю з співробітниками різних ланок.

Елементом аналізу поточної ситуації також повинен бути розрахунок таких кількісних метрик: кількість працівників на початок і на кінець звітного року, прибуток на початок і на кінець звітного року, кількість звільнених, та кількість звільнених за власним бажанням, плинність кадрів, затримку кадрів, вартість набору персоналу, якість набору персоналу, кількість аплікантів, що подаються без вакансії та інші.

Аналіз та оцінка брендів конкурентів. Інформація про бренди конкурентів важлива для визначення унікальної ціннісної пропозиції роботодавця, оскільки, в першу чергу, потенційні працівники є клієнтами компанії - роботодавця на ринку праці. Спочатку на даному етапі важливо визначити конкурентів, а далі визначаються атрибути брендів конкурентів-роботодавців. Ця інформація буде складати основу для подальшого аналізу і процедури створення бренду роботодавця.

Визначення унікальної ціннісної пропозиції. Після формування бачення бренду роботодавця і проведення аналізу конкурентів стає можливим визначення більш чіткого критерію - унікальної ціннісної пропозиції. При цьому вона повинна бути спрямована на конкретну цільову аудиторію. Визначення унікальної ціннісної пропозиції вимагає найбільших матеріальних та часових витрат, разом з тим вимагає високої концентрації корпоративної думки. Цей етап включає в себе такі кроки, як визначення цільової аудиторії, її конкретних характеристик, далі розуміння цільової аудиторії і, нарешті, проведення маркетингового дослідження даної цільової аудиторії.

Визначення цільової аудиторії фактично передбачає формування портрета «середнього» здобувача або майбутнього співробітника. Складання профілю цільової аудиторії базується на сегментації. Сегментація завжди проводиться на основі деяких маркетингових змінних або критеріїв сегментації. Після чого можна визначити в яких соціальних мережах ми можемо просувати вакансію компанії на ринку праці (табл. 1.6.) [28].

Таблиця 1.6.

Матриця оцінки соціальних медіа

Facebook	Linkedin	Twitter	YouTube
Стратегія / присутність			
Основна увага випадкові теми	Основна увага на зацікавлення кандидата	Пріоритетний фокус на новинах компанії	Відео з запрошенням на відкриту позицію
Створені / спільні публікації	Публікації про відкриті позиції	Публікації про відкриті позиції	Повсякденні відео
Організаційна інформація про культуру компанії	Організаційна інформація про культуру компанії		Організаційна інформація про культуру компанії
Публікації про можливості для різного покоління	Контакт для HR службовців		Публікації про можливості для різного покоління
	Публікації про можливості для різного покоління		

Прийнятими у світовій практиці маркетингової діяльності при управлінні персоналом є використання таких критеріїв сегментації, як географічний, демографічний, економічний, психографічний і поведінковий (табл.1.7.).

Таблиця 1.7.

Критерії сегментації ринку праці

Критерії сегментації	Пояснення
Географічний	Регіон, чисельність
Демографічний	Вік, стать, сімейний стан, Національність та інше.
Економічний	Рівень освіти, зайнятість за віком, по професійної приналежності, рівень доходів, трудовий стаж, вид професії

Продовження табл. 1.7.

Психографічний	Особистісні якості, тип особистості, життєві потреби, життєва позиція, приналежність до певних соціальних груп та інше
Поведінковий	Кар'єрні орієнтації, мотиваційні установки, ступінь зацікавленості в роботі, емоційне ставлення до роботи

Географічні критерії мають зв'язок з географічними об'єктами (країна, місто, поселення). Демографічні критерії мають на увазі використання таких характеристиками, як стать, вік, сімейний стан, віросповідання, розмір одягу та інше. Психографічні критерії пов'язані з особливостями поведінки людей, зі способом життя, який ведуть, зі ступенем відкритості до різних трудових можливостям і інше. При сегментації ринку праці в маркетингу персоналу по поведінковому ознакою використовують основний критерій запити шукачів по відношенню до потенційного роботодавця. Типове розбиття претендентів на групи виглядає наступним чином: 1) кандидати, орієнтовані на кар'єрні досягнення, 2) кандидати, орієнтовані на стабільність і надійність роботи, 3) кандидати, націлені на реалізацію свого потенціалу, на самореалізацію. Крім того, щоб знайти потрібного кандидата, компанії при плануванні рекламної компанії та таргетуванні аудиторії варто звертати увагу на різницю між поколіннями та їхніми інтересами в мережі Інтернет (див. табл. 1.8.).

Таблиця 1.8.

Покоління Z		Покоління Y	
Музика	55%	Розваги, гумор	47%
Розваги, гумор	47%	Музика	42%
Спорт, фітнес, ЗСЖ	31%	Спорт, фітнес, ЗСЖ	36%
Навчання та освіта	31%	Їжа, кулінарія	33%
Мистецтво	28%	Їжа, кулінарія	33%
Наука і техніка	27%	Подорожі	33%
Гаджети та технології	27%	Гаджети та технології	31%

Інтереси поколінь Z та Y в мережі Інтернет

Продовження табл. 1.8.

Мода, стиль, краса	25%	Політика, економіка, бізнес	30%
Їжа, кулінарія	22%	Мистецтво	29%
Політика, економіка, бізнес	20%	Мода, стиль, краса	26%

Даний підхід до виділення сегментів ринку праці виправданий в позиції орієнтації кадрів, але разом з тим має недолік - об'єднання людей за запитом щодо роботодавця буде мати на увазі присутність в одному сегменті людей з різною освітою, професійною спрямованістю, з різними потенціалами і можливостями, очікуваннями матеріального і нематеріального плану та інше.

Слідом за описом цільової аудиторії йде етап її персоніфікації і розуміння, виділення більш детальних характеристик. Важливо відзначити, що наявність портрета цільової аудиторії не забезпечує розуміння того, яким чином на його основі розробляти конкретне звернення до даної цільової аудиторії. Серед різноманіття параметрів аудиторії слід виділити основні, які будуть унікальними для даної компанії - роботодавця в конкретній ситуації, які будуть відповідати цінностям, місії компанії, а також бачення майбутнього бренду.

Наступним кроком по визначенню унікальної ціннісної пропозиції буде проведення маркетингового дослідження переваг виявленої цільової аудиторії. Дослідження можна проводити різними методами, серед них:

1) кореляційний аналіз, що припускає визначення факторів, що впливають на ключові показники ефективності діяльності, наприклад, визначення кореляційного зв'язку рівня лояльності співробітників з іншими показниками - впевненість в керівництві, хороші внутрішні комунікації та інше;

2) біполярні дослідження, що мають на увазі роботу з серіями біполярних шкал, які описують загальні переваги у співробітників в компанії, прикладами можуть бути такі шкали, як «стабільність - зміни», «індивідуалізм - колективізм», «операційна діяльність - стратегічна діяльність» та інше;

3) проведення глибинних інтерв'ю з метою проектування майбутнього або будь-якого стану (наприклад, «Який ваш ідеальний робочий день? », «Яким ви

бачите своє майбутнє в компанії? » та інше.). Проте на цьому етапі варто звернути увагу, що законом України заборонено цікавитися у кандидата про його особисті плани;

4) дослідження системи внутрішніх комунікацій в компанії;

5) дослідження причин і обставин звільнення співробітників, випадків порушення трудової дисципліни та інше;

6) дослідження і аналіз результатів діяльності персоналу. Перераховані методи задіють проведення фокус-груп, глибинних інтерв'ю, опитувань, спостереження, а також кабінетне дослідження і аналіз даних компанії.

Під час проведення маркетингового дослідження потрібно звернути особливу увагу на те, що сучасний кандидат перевіряє інформацію про компанію, в якій збирається працювати, в різних джерелах, щоб максимально детально проаналізувати пропозицію про роботу від певної компанії та прийняти рішення (рис.1.7.) [30].

Канали перевірки репутації, %

За даними дослідження бренду роботодавців
Randstad 2019.

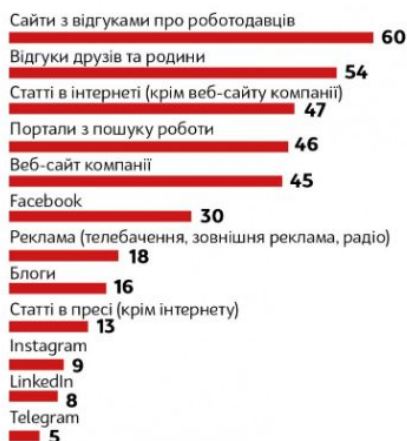


Рис.1.7. Канали перевірки репутації про роботодавця

Формування атрибутів бренду роботодавця передбачає опрацювання візуальної та комунікаційної складових. До візуальних атрибутів бренду роботодавця відносяться: колір, зображення в двовимірному просторі та інше. Візуальні атрибути створюють зоровий образ бренду, тим самим

диференціюючи його від конкурентів. Комунікаційний атрибут бренду роботодавця представляється у вигляді слогана або гасла.

Атрибути бренду роботодавця повинні ґрунтуватися на отриманих в попередніх етапах висновках про цільову аудиторію, баченні та цілі бренду, а також на образах конкурентів. Важливо, щоб комунікація та візуалізація бренду компанії - роботодавця відповідали деяким вимогам:

1) прийняття, що передбачає глибоке розуміння зв'язку між брендом роботодавця і його цільовою аудиторією, розуміння важливості цінностей бренду для членів групи;

2) чітко простежується фокус, який визначається наявністю центральних елементів в стратегії, і, як правило, фокусів на тому чим компанія займається, які товари і послуги виробляє і продає (цілі, місія, бачення, споживча цінність), або те як вона це робить (цінності компанії, корпоративна культура, стиль управління компанією, будь-які індивідуальні особливості);

3) ступінь диференціації, тобто ступінь відмінності від конкурентів на ринку праці;

4) послідовність при управлінні брендом роботодавця компанії, стабільність бренду, що є досить актуальним в період мінливих умов на ринку праці;

5) логічність, взаємозв'язок всіх елементів зовнішніх і внутрішніх комунікацій бренду роботодавця.

При розробці комунікацій і візуалізації бренду роботодавця можуть виникати суперечки щодо виконавців і відповідальних в компанії за дану роботу. Два підрозділи здатні займатися цим питанням - відділ по роботі з персоналом та відділ маркетингу.

Безумовно, відповідальних призначає керівництво, орієнтуючись на рівень професіоналізму і компетентності для вирішення такого роду завдань. При розробці бренду роботодавця важливо пам'ятати, що визначення його комунікацій та візуалізації є тільки першими кроками на шляху до процесу підтримки і управління брендом. Для побудови сильної і ефективної бренду

потрібно не тільки система зовнішніх комунікацій, а й щоденна робота по відповідності роботодавця створеного образу в очах потенційних кандидатів і персоналу компанії.

Просування бренду роботодавця на ринку праці одна з основних задач, яка ставиться перед відділом маркетингу та HR-відділом. При просуванні компаній на ринку праці використовуються різні інструменти реклами та зв'язків з громадськістю, які можна розділити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх інструментів просування бренду роботодавця можна віднести розділи на сайті роботодавця, сайти пошуку роботи, ярмарки і виставки вакансій, зовнішня і банерна реклама, ЗМІ (онлайн і офлайн), соціальні мережі, професійні спільноти, текстовий та візуальний контент та дні відкритих дверей.

До внутрішніх інструментів просування бренду роботодавця можна віднести такі засоби і методи як внутрішній сайт, корпоративні видання, соціальні мережі, корпоративні свята, внутрішні комунікації та навчання.

Робота з існуючими співробітниками – це робота з внутрішньо-корпоративними клієнтами компанії, які ретранслюють назовні всі цінності, корпоративну культуру та є основним індикатором бренду роботодавця. Постійний зворотній зв'язок, проведення анкетування, зустрічей з співробітниками, зворотній зв'язок від керівництва, комфортний мікроклімат в колективі та інше допоможе компанії підвищувати індекс споживчої лояльності NPS, що відображається на реферальній системі, вирішувати проблеми в колективі на початкових етапах, зменшити плинність кадрів, збільшити затримку, знизити вартість рекрутингу та інше.

Підсумковим етапом роботи з брендом роботодавця є *оцінка ефективності*. Для визначення ефективності маркетингової діяльності при управлінні брендом роботодавця попередньо встановлюють очікуваний результат діяльності. Існує два найбільш популярних підходи до оцінки ефективності брендингу роботодавця - з орієнтацією на досягнення високої

задоволеності персоналу і з орієнтацією на досягнення загальних цілей компанії.

При використанні першого підходу метою брендингу є формування високої лояльності і ступеню задоволеності співробітників за рахунок надання унікальної ціннісної пропозиції і відповідного продукту, який забезпечує матеріальні і нематеріальні запити і потреби людей. Основний показник даного підходу - задоволеність персоналу компанії.

Другий підхід з орієнтацією на досягнення загальних цілей організації має на увазі використання складної системи взаємопов'язаних і залежних один від одного показників. У кожній компанії в силу специфіки формується своя система показників. На вищому рівні управлінні компанією пильна увага приділяється фінансовим показникам, особливо виручці, прибутку, рентабельності та їхній динаміці. При розрахунку показників ефективності бренду роботодавця встановлюється взаємозв'язок між фінансовими і маркетинговими показниками. Наприклад, можна визначити, як проведені заходи брендингу вплинули на виручку, прибуток компанії, зміну клієнтської бази та інше. Це дозволяє зіставити отриманий від реалізації маркетингових заходів ефект з витратами на них, що є кількісною оцінкою ефективності.

Висновок до розділу 1

Ми живемо у дуже мінливому та турбулентному світі, де швидкість операцій будь-якого рівня збільшується. Ці аспекти надзвичайно сильно впливають на те, як ми розуміємо ринок праці та працюємо з Employer Brand компанії – де ми зараз, де ми хочемо бути, як ми можемо використати сьогоdnішні можливості, хто нам потрібен тощо. На сьогоdnішній день компанії не можуть нехтувати вищезгаданими змінами, які безпосередньо впливають на HR бренд їхньої компанії на ринку праці. Employer Brand – це стратегія внутрішньої і зовнішньої комунікації унікальних атрибутів, яка встановлює ідентичність фірми як роботодавця і тому, що відрізняє її від інших,

з метою залучення та утримання потенційних і нинішніх співробітників. Необхідність ефективного управління HR брендом компанії визначають локальні та глобальні фактори зовнішнього середовища, серед яких: розвиток горизонтальної системи управління, наближення 4 технологічної революції, заміна технології (changing hard) та заміна мислення (changing soft), зростання кількості компаній, конкуренція за кращого співробітника, перехід до сервісно-орієнтованої економіки, трудова міграція, зміна пріоритетів при виборі роботодавця, нестача кваліфікованих працівників, парадигма мислення, збільшення прийняття технологій та дослідження існуючого бренду роботодавця при виборі компанії.

Кадровий голод і всі пов'язані із ним причини – це реальна загроза успішному функціонуванню компаній. Проте рішення про зміни приймає компанія і управлінці повинні розуміти, що робота із Employer Brand не вирішує всіх проблем компанії. Бренд роботодавця – це зрозуміла пропозиція цінності співробітнику компанії, яка має приваблювати кандидатів та надихати экс-працівників.

При побудові та просуванні БР компаніям варто орієнтуватися на два покоління співробітників, які домінуватимуть на ринку праці у найближчому майбутньому - покоління У та покоління Z. При цьому варто враховувати відмінності у сприйнятті БР представниками різних поколінь. Так, для покоління У (міленіалів) пріоритетними є командна робота, зосередження уваги на результатах, залученість у соціально важливі проекти, навчання та інше. У свою чергу кандидати покоління Z прагнуть високого рівня заробітної плати, можливість професійного росту, можливість виконувати цікаві задачі, гнучкий графік роботи та інші.

Створення бренду роботодавця і управління ним можна розглядати як інтегрований механізм, істотний для досягнення загальних цілей компанії. Кожен із семи етапів побудови БР (можете вказати їх у дужках) передбачає використання інструментів маркетингу, які дозволяють забезпечити узгодженість елементів БР та полегшують просування компанії на ринку праці.

При цьому важливим є не тільки конкурентноздатний бренд роботодавця, а й висока ефективність його функціонування.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ

2.1. Характеристика компанії FS Ukraine та її бренду роботодавця

У другому розділі роботи ми розглянемо та проаналізуємо бренд роботодавця компанії FS Ukraine. Аналіз передбачатиме такі кроки:

1. Наведення загальної характеристики компанії.
2. Визначення передумов формування бренду роботодавця за елементами, наведеними нами у розділі 1 на рис. 1.5.
3. Виокремлення поточних елементів діяльності компанії, які формують структуру EVP.
4. Характеристику поточних інструментів маркетингу, задіяних компанією FS Ukraine для просування на ринку праці.
5. Розрахунок показників стану бренду FS Ukraine на ринку праці.

Компанія FS Ukraine – мережа кафетеріїв японської кухні, яка обслуговує клієнтів як у власних закладах, так і за допомогою доставки продукції.

Місія FS Ukraine – це зробити страви японської кухні доступними для кожного.

Компанія на ринку більше 5 років. Спочатку вона мала назву Festival Sushi і була представлена в таких містах: м. Київ, м. Олександрія, м. Біла церква, м. Вишневе, Київська область, м. Кременчук, м. Лисичанськ, м. Обухів, м. Фастів, м. Харків, м. Сєвєродонецьк, м. Умань, м. Черкаси, м. Запоріжжя. Проте через те, що в компанії було два власники, які не знайшли спільну мову, мережу було розділено та змінено назву на FS Ukraine.

Сьогодні компанія продовжує зростати та розвиватися і має 15 закладів у 9 населених пунктах України, де працюють 102 співробітники, для порівняння рік тому у компанії працювало 66 працівників.

Найближчим часом, заплановано експансію діяльності до Естонії, зокрема, у місто Таллінн та відкриття трьох нових закладів в м. Києві та Київській області, що ставить перед компанією нові виклики та бізнес-завдання, від успішної реалізації яких, звичайно ж, залежатимуть темпи розвитку FS Ukraine.

Головною перевагою мережі FS Ukraine є цінова політика. Запропоновані ціни для клієнтів є найнижчими на ринку на більшість наявних позицій в асортименті в розрахунку ціни за грам готової продукції. Проте, низька ціна не корелюється з низькою якістю продукції, вся продукція відповідає всім встановленим нормам якості. FS Ukraine – це одна з небагатьох компаній в Україні, яка працює за системою ХАССП. ХАССП (НАССР) – це аналіз ризиків і критичні контрольні точки. Це система управління безпечністю харчових продуктів, яка дозволяє підприємству сконцентруватися на контрольних критичних точках. Дана система допомагає підприємству знизити ризики, пов'язані з безпекою харчового продукту [30]. За рахунок оптових поставок, низької маржі компанія може реалізовувати власну місію та робити страви японської кухні доступними для кожного.

Орієнтація управлінців компанії на якісне обслуговування своїх клієнтів вимагає, у першу чергу, присутності кваліфікованих та відданих роботі працівників, які будуть мати високий ступінь задоволеності місцем роботи та роботодавцем в цілому, та готовими якісно реалізовувати щоденні задачі бізнесу.

Тому менеджментом FS Ukraine було прийнято рішення про активізацію роботи над брендом роботодавця компанії для забезпечення сталості розвитку бізнесу.

Конкурентною перевагою FS Ukraine на ринку роботодавців є можливість долучення до команди навіть без попереднього досвіду не тільки у сфері, а й на

необхідній посаді. Проте, перед початком роботи нових працівників, у компанії запроваджено різні форми навчання та стажування. Проте це стосується тільки працівників першого рівня, а саме, продавців - консультантів, кухарів та помічників кухаря.

Так, для кухарів-сушистів та продавців консультантів обов'язковим є двотижневе навчання, що дозволяє співробітникам швидко вийти на необхідний для якісного обслуговування клієнтів рівень та самовпевненості кожної людини на робочому місці.

Після проходження навчання працівники працюють на мінімальній ставці, яка становить 30 гривень за годину, це обумовлено тим, щоб стимулювати працівника швидко освоїти набуті знання здобуті в процесі навчання та скласти іспит для переходу на стандартну ставку, яка складає 45 гривень за годину.

Після відпрацювання шестимісячного терміну працівники проходять переатестацію в результаті успішного складання іспиту працівник може обрати або перехід на більшу ставку, яка становить 55 гривень за годину, або на відсоток від продажів.

Наявність в арсеналі компанії FS Ukraine безкоштовного навчання та корпоративного житла слугує як УТП та диференціює бренд компанії як роботодавця на ринку праці, оскільки, більшість компаній - конкурентів не пропонують такої можливості для своїх майбутніх працівників.

Якщо розглянути капітал бренду роботодавця компанії FS Ukraine, який є нематеріальним активом асоціації та пізнаваності бренду роботодавця серед існуючих і потенційних співробітників, можемо сказати, що через невелику пізнаваність бренду і недавній ребрендинг компанії, цей компонент майже не використовується для потенційних співробітників, оскільки про саму компанію мало хто знає. Значну роль відіграє досвід колишніх співробітників, які працювали в компанії до ребрендингу і могли бути незадоволені ситуацією в компанії на той момент. Наслідком цього стає поширення негативної інформації про компанію і зменшення кількості потенційних кандидатів. З

іншого боку існуючі працівники є носіями наявного бренду роботодавця як компанії, які ретранслюють всі цінності компанії назовні, та поширюють знання про бренд серед своїх рідних, родичів та друзів. Це в свою чергу призводить до збільшення бажаючих працювати в компанії та, як наслідок, продажів компанії.

Грунтуючись на схемі побудови бренду роботодавця, наведеній нами на рис. 1.5. розділу 1, розглянемо передумови формування бренду роботодавця, актуальні для FS Ukraine. У таблиці 2.1. наведено повний їхній перелік та коротка характеристика саме для даної мережі суші-ресторанів.

Таблиця 2.1.

Передумови формування бренду роботодавця для FS Ukraine

Передумови	Характеристика для FS Ukraine (або Напрям впливу на бренд: позитивний/негативний/нейтральний)
Реалістична презентація вакансій	позитивний
Сприйняття персоналом підтримки з боку роботодавця	нейтральний
Управління винагородами за докладені зусилля	негативний
Престижність компанії	нейтральний
Довіра до керівників та організації в цілому	нейтральний
Філософія вищого керівництва та стиль управління	нейтральний
Психологічний контракт між працівником та роботодавцем	нейтральний
Корпоративна соціальна відповідальність	негативний

Так, опис вакансій, розміщених на сайті Robota.ua (див. Додаток А) дає цілком достовірне уявлення кандидату про те, чого йому очікувати від роботи в компанії. Проте у працівників немає сформованої довіри до керівництва та організації, а відповідно і психологічний контракт між працівником та роботодавцем не на високому рівні, що може впливати на плинність кадрів в компанії.

На сьогодні компанія не має чітко сформульованої ціннісної пропозиції для своїх співробітників та кандидатів. У таблиці 2.2. ми навели перелік тих

аспектів працевлаштування в FS Ukraine, які в подальшому можуть стати основою формування EVP.

Таблиця 2.2.

Ключові аспекти для формування EVP працівників виконавчого рівня
компанії FS Ukraine

Блок EVP	Елементи блоку	Поточна характеристика для FS Ukraine
----------	----------------	---------------------------------------

Продовження табл. 2.2.

Оплата праці	заробітна плата система підвищень	середня у галузі підвищення після випробного терміну
Додаткові переваги	бонуси, премії, нематеріальна мотивація	премії за перевиконання плану
Кар'єра	підвищення в посаді	підвищення після випробного терміну
Умови праці	1-й клас, 2-й клас, 3-й клас, 4-й клас,	1-й клас
Корпоративна культура	Корпоративна культура результату, турботи, мети, порядку, безпеки, навчання, задоволення, влади	корпоративна культура результату.

Більшість співробітників компанії є лояльними до бренду FS Ukraine (див. табл. 2.6.), та можуть бути промоутерами бренду компанії як роботодавця та рекламувати продукт компанії. Лояльність до бренду говорить про внутрішньо сильний бренд роботодавця, який будує психологічні контракти з співробітниками, заснованими на довірі. Як наслідок, приналежність, яку співробітники відчують до компанії, призводить до зниження плинності. Проте лояльність до бренду компанії як роботодавця можна досягти тільки в результаті правильно складеної пропозиції цінності для кандидата. Якщо цінності кандидата чи співробітника не збігаються з цінностями компанії, то відносини між ними ніколи не будуть довготривалими.

Неправильно визначена пропозиція цінності для кандидата або EVP може виявитися одним з факторів, що призведе до збільшення плинності кадрів та фінансових втрат через даремно витрачені кошти на залучення тих співробітників, які не залишаються в компанії, оскільки тільки після шестимісячного терміну працівник починає повертати вкладені в нього інвестиції. Для того, щоб правильно скласти пропозицію цінності для кандидата потрібно провести опитування та глибинні інтерв'ю для власних працівників, працівників, які знаходяться в пошуку роботи та працівників з компаній - конкурентів. Після чого потрібно провести кореляційний аналіз задля визначення найбільш важливих критеріїв та врахувати їх при створенні EVP. EVP – має будуватися під кожен позицію, окремо, тому що цінності співробітників на різних рівнях і позиціях можуть значно відрізнятися, проте при цьому мають зберігатися цінності компанії.

2.2. Використання інструментів маркетингу для просування бренду компанії FS Ukraine на ринку праці

Стан використання маркетингових інструментів для просування бренду роботодавця компанії FS Ukraine розглянемо за класифікацію РОЕМ (paid, owned, earned media).

Безкоштовні, або зароблені комунікаційні канали (earned media) - квінтесенція того, що думають про ваш бренд споживачі. Головна відмінність earned media від owned і paid media (табл.2.1.) полягає в тому, що контент створюють самі користувачі, а не компанії.

Таблиця 2.3.

Порівняльна таблиця earned media, owned та paid media

Тип медіа	Диференціація	Роль	Переваги

Власні канали (owned media)	Канали комунікації, які контролює компанія	Побудовані довготривалі відносини з наявними та потенційними клієнтами, а також суб'єктами earned media	Контроль, висока рентабельність, довготривалість, універсальність, таргетована аудиторія
Платні канали (paid media)	Компанія платить за використання каналів комунікації	Каталізатор, який збільшує ефективність власних каналів та розвиває безкоштовні канали	Затребуваність, легко вимірюються, швидкість, контроль

Продовження табл. 2.3.

Зароблені комунікаційні канали (earned media)	Споживачі перетворюються в канал комунікації	Такі канали з'являються в ефективному зворотному зв'язку з використанням інструментів owned та paid media	Найвищий рівень довіри, відіграє основну роль в продажах, прозорість та довготривалість
---	--	---	---

Відгуки в соціальних мережах, тематичні статті блогерів і журналістів, твіти лідерів думок - все це приклади безкоштовних каналів комунікації. Інструменти earned media відкривають широкі можливості для брендів, і в той же час пов'язані з низкою ризиків, які компанії практично не здатні контролювати [31].

Якщо власні медіа-сайти є місцем призначення, то зароблені медіа-ресурси - це засіб, який допомагає людям дістатися туди.

Якщо ніхто не бачить або не взаємодіє з веб-сайтом або соціальними мережами, то немає сенсу в їхній наявності? Через ці канали заробляються засоби масової інформації. Зароблені засоби масової інформації - це, по суті, онлайн-сарафанне радіо, зазвичай представляється у формі «вірусних» тенденцій, згадок, акцій, репоста, оглядів, рекомендацій або контенту, одержуваного сторонніми сайтами. Однією з найбільш ефективних рушійних

сил зароблених ЗМІ, зазвичай, є поєднання сильного органічного рейтингу в пошукових системах і контенту, розповсюджуваного брендом. Ранжування перших сторінок і хороший контент, як правило, є основними драйверами.

На даний момент заробленими засобами масової інформації для компанії FS Ukraine є підписники соціальних мереж Facebook та Instagram, які регулярно поширюють контент компанії на власні сторінки та діляться в історіях Instagram та коментують його.

Щомісяця на сайт компанії заходить близько 5800 користувачів [32], на сторінці компанії в Facebook 1227 підписників [33] та на сторінці компанії в Instagram 1650 підписників [34]

Задля підвищення взаємодії підписників з сторінками компанії проводяться різноманітні конкурси та акції, а також генерується контент, який націлений на те, що користувачі будуть ділитися власним враженням та реагувати на нього. Ще одним шляхом задля залучення заробленого ЗМІ може бути взаємопіар, коли компанії, не обов'язково з однієї галузі, діляться контентом на своїх сторінках, таким чином здобуваючи нову аудиторію для власних сторінок.

Ранжування на першій сторінці пошукових систем дозволяє вашим власним медіа-сайтам і контентним посиланням отримувати більше зацікавленості, тому хороша стратегія SEO має вирішальне значення. Коли справа доходить до контенту бренду, цікавий, інформативний контент може бути різних форм і розмірів. Будь то блог, інфо-графіка, відео, прес-реліз, вебінар або електронна книга, суть в тому, що контент повинен бути корисний, щоб отримати цінність заслуженого медіа; ось чому відмінна тематична стратегія також важлива.

Власні медіа-ресурси - це будь-яка веб-власність, якою ви можете керувати і яка є унікальною для вашого бренду.

Одним з найбільш поширених прикладів є веб-сайт, хоча сайти блогів і соціальні мережі також є іншими прикладами володіння власністю ЗМІ. Такі канали, як соціальні мережі і блоги, є продовженням вашого сайту, а всі три -

розширенням вашого бренду в цілому. Чим більше у вас власних медіа, тим більше у вас шансів розширити присутність свого бренду в цифровій сфері [31]. З прикладів власних медіа ресурсів, якими володіє FS Ukraine можна назвати такі:

- веб - сайт компанії ;
- сторінка компанії в Facebook [33]
- сторінка компанії в Instagram [34];
- сторінка компанії на сайті пошуку роботи Robota.ua [35];
- сторінки кафетеріїв в Google organization.

На всіх вищезгаданих ресурсах компанії публікується контент, який буде цікавий для перспективних кандидатів та існуючих співробітників. Наприклад, на сайті компанії ведеться блог компанії про найважливіші новини в компанії та розміщуються актуальні вакансії.

При побудові комунікації у власних засобах масової інформації важливо вибудовувати ідентичність та унікальність як візуального, так і змістового контенту. В результаті контент компанії буде запам'ятовуватися, відрізнятися від контенту компаній - конкурентів та буде вибудовуватися асоціація з власним брендом компанії.

Платні носії - це хороший спосіб просування контенту, щоб залучити заслужені засоби масової інформації, а також направити трафік на власні мультимедійні дані.

Плата за просування контенту може допомогти домогтися успіху і створити більше впливу. Сайти соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram Twitter і LinkedIn, пропонують рекламу, яка потенційно може допомогти підвищити ваш контент, а також ваш сайт. Ще один спосіб привернути більше уваги до вашого контенту - заплатити впливовим особам за повторення ваших продуктів або послуг, що вплине на охоплення і визнання ваших творів. Використання ретаргетингу, оплати за клік (PPC) і показу реклами - це ефективний і більш прямий спосіб залучення пошукових систем на ваші власні мультимедійні сайти, такі як ваш сайт, для збільшення трафіку і / або конверсій

[31]. Прикладом поширення контенту на платних носіях для компанії FS Ukraine є таргетована реклама в соціальних мережах Facebook, Instagram, розміщення платних вакансій на сайтах пошуку роботи, robota.ua, робота з мікроінфлюенсерами, платна реклама на інформаційних сторінках міст, де представлені кафетерії мережі. До платних каналів поширення інформації про компанію, можна віднести компанії, які надають послуги доставки, вони в свою чергу рекламують продукцію і бренд компанії та компанії, що просувають бонусні програми та програми лояльності. Прикладами вищезгаданих компаній, з яким співпрацює FS Ukraine, є: Uber Eats, Raketa, Menu.ua, Fishka та Pokupon & SuperDeal.

Комунікація на ринок про відкриті позиції в компанії FS Ukraine відбувається з допомогою всіх вищезгаданих каналів комунікації:

- сторінка компанії в соціальних мережах Facebook та Instagram (рис. 2.1.) [33 -34];
- ярмарки вакансій;
- сайт компанії (рис. 2.2.) [36];
- сайт пошуку роботи, Robota. ua (рис.2.3) [35].

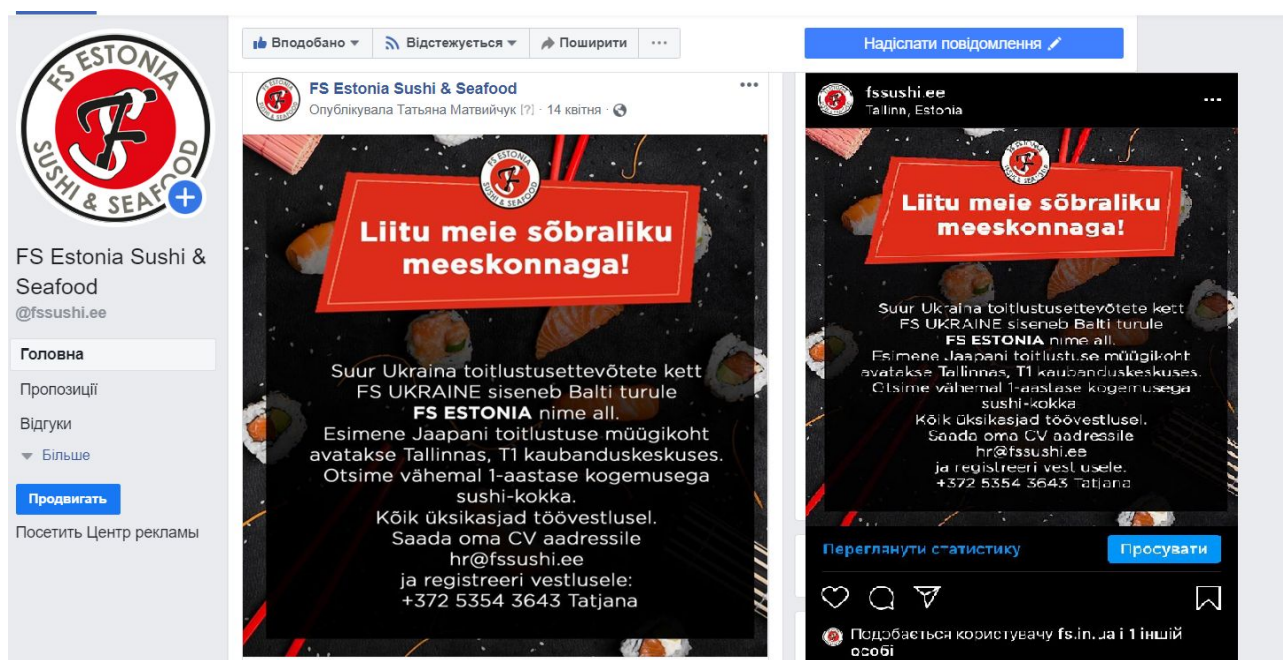


Рис. 2.1. Приклад вакансії компанії FS Ukraine для естонського напрямку в Facebook та Instagram

Вакансії в FS Україна

«FS Україна» стрімко зростаюча компанія і ми завжди раді вітати в своїй дружній команді: енергійних, цілеспрямованих людей, які хочуть спробувати свої сили і стати справжніми професіоналами японської кухні.

На сьогоднішній день у нас відкриті вакансії:

Продавец-консультант (с обучением) р-н Виноградарь

Київ

Вид зайнятості: повна зайнятість

Контактна особа: Дарья Александровна

Телефон: 380981294919

Мы, **FS UKRAINE (ЕФ ЕС УКРАИНА)** самая быстро развивающаяся сеть кафе-териев японской кухни. Наша компания работает в 6 областях Украины и в г. Киеве. Формат кафе-териев «заказал» и «забрал», полностью с открытой кухней, что позволяет видеть каждому покупателю, как готовятся его блюда. В компании есть собственный центр обучения, где проводятся обучения, тренинги, курсы повышения квалификации. Любой человек может прийти без опыта работы, получив образования, стать специалистом в приготовлении и продаже блюд японской кухни.

Наша миссия «Желаемое - становится доступным!». Нашу миссию мы переносим на наших работников и на покупателей. Желаешь развиваться у нас - мы создадим условия для твоего карьерного роста?! Присоединяйся к нашей дружной команде!

Кого же мы ищем? Именно тебя! Ты хочешь с большим желанием достичь значительных результатов в своей жизни, со страстным желанием развиваться, человека, для которого нет обстоятельств, а есть возможности!

Что мы можем предложить тебе:

- Ты можешь пройти обучение и получить работу в наших кафе-териях на должности продавца-консультанта, стажировку мы оплатим.
- Мы научим готовить вкусные и красивые блюда, а еще воспитательного сервиса!
- У тебя будет удобный график, сможешь совмещать учёбу и работу,
- Почасовая оплата труда и очень хорошие мотивации,
- Дружный и молодой коллектив,
- Удобное расположение кафе-териев,
- Красивая и удобная форма,
- При необходимости предоставляем жильё

Что мы от тебя ждем:

- Мы возьмем тебя к себе, если тебе 18 лет.
- Можно без опыта работы,
- Ты умеешь планировать свое время,
- Нацеленный на результат,
- Ответственный и организованный,

Что ты будешь делать:

- Сможешь эффективно и качественно предложить нашим покупателям блюда японской кухни,
- Куратором целого процесса от принятия заказа до выдачи его,
- Соблюдать кассовую дисциплину,
- Соблюдать правила санитарии и гигиены,
- Выполнять правила и стандарты компании, все детали ты узнаешь на собеседовании.

Если все вышеперечисленное вызвало у тебя отклик и ты готов/а окунуться в работу с головой, тогда заполняй анкету <https://fs.in.ua/vakansii>

Или звони по телефону 098-129-49-19, Дарья Александровна

Рис. 2.2. Приклад вакансії компанії FS Ukraine на власному сайті

Особливості вакансії

Вид зайнятості <ul style="list-style-type: none"> ♦ Повна зайнятість 	Додаткові відомості <ul style="list-style-type: none"> ♦ Без досвіду ♦ Надається житло 	Спеціалізація кухаря <ul style="list-style-type: none"> ♦ Суші-кухар
---	--	---

Ми, FS UKRAINE (ЕФ ЕС УКРАИНА) самая быстро развивающаяся сеть кафе-териев японской кухни. Наша компания работает в 6 областях Украины и в г. Киеве. Формат кафе-териев «заказал» и «забрал», полностью с открытой кухней, что позволяет видеть каждому покупателю, как готовятся его блюда. В компании есть собственный центр обучения, где проводятся обучения, тренинги, курсы повышения квалификации. Любой человек может прийти без опыта работы, получив образования, стать специалистом в приготовлении и продаже блюд японской кухни.

Наша миссия «Желаемое - становится доступным!». Нашу миссию мы переносим на наших работников и на покупателей. Желаешь развиваться у нас - мы создадим условия для твоего карьерного роста?! Присоединяйся к нашей дружной команде!

Кого же мы ищем? Именно тебя! Ты хочешь с большим желанием достичь значительных результатов в своей жизни, со страстным желанием развиваться, человека, для которого нет обстоятельств, а есть возможности!

Что мы можем предложить тебе:

- ♦ Ты можешь пройти обучение и получить работу в наших кафе-териях на должности сушиста, стажировку мы оплатим.
- ♦ Мы научим готовить вкусные и красивые блюда, а еще восхитительного сервиса!
- ♦ У тебя будет удобный график, сможешь совмещать учёбу и работу,
- ♦ Почасовая оплата труда и очень хорошие мотивации,
- ♦ Дружный и молодой коллектив,
- ♦ Удобное расположение кафе-териев,
- ♦ Красивая и удобная форма,
- ♦ При необходимости предоставляем жильё

Что мы от тебя ждем:

- ♦ Мы возьмем тебя к себе, если тебе 18 лет.
- ♦ Можно без опыта работы,
- ♦ Ты умеешь планировать свое время,
- ♦ Нацеленный на результат,
- ♦ Ответственный и организованный,

Что ты будешь делать:

- ♦ Готовить блюда японской кухни, согласно технологических карт
- ♦ Соблюдать правила санитарии и гигиены
- ♦ Выполнять правила и стандарты компании, все детали ты узнаешь на собеседовании.

Если все вышеперечисленное вызвало у тебя отклик и ты готов/а окунуться в работу с головой, тогда заполняй анкету <https://fs.in.ua/vakansii>

Просьба присылать резюме!

Ты можешь нас увидеть здесь <https://fs.in.ua> или в соц. Сетях <https://www.facebook.com/fs.in.ua>

Відправити резюме

Відгукнутися без резюме

Рис. 2.3. Приклад вакансії компанії FS Ukraine на сайті пошуку роботи Robota.ua

Перший контакт із компанією відбувається через вакансію. Варто зазначити, що вакансія – це один із продуктів HR відділу (або рекрутингового відділу) компанії, який має бути проданим кандидату. Вакансія компанії FS Ukraine створенні без використання шаблонних фраз, що змушує дочитати її до

кінця (додаток А, Б). У вакансії описані особливості компанії, місія компанії, вимоги до кандидатів, пропозиція цінності для кандидата, рольові обов'язки та контакти за якими можна зв'язатися, недоліком вакансіє є те, що в ній не вказані цінності компанії.

Вакансія це перший дотик до компанії, після чого у кандидата починається знайомство з компанією, де на кожному із етапів на нього справляють певне враження і в результаті приймається рішення те чи залишитися в компанії або ні. Детальніше про етапи взаємодії ми познайомимося в розділі 3.

2.3. Розрахунок показників стану бренду компанії як роботодавця

Оцінка бренду роботодавця включає три складові, зазначені нами на рис. 1.5. першого розділу, а саме: цінність бренду, лояльність до бренду та якість управління талантами. Вище ми зазначали, що через нещодавній ребрендинг компанії поточна цінність її БР (яка може бути визначена через рівень знання компанії на ринку праці та її імідж) є низькою, а частково й від'ємною через некоректні асоціації з попередньою юридичною особою. Тому нижче ми розглянемо два інші компоненти - лояльність та якість управління талантами.

Для розрахунку показників стану бренду компанії як роботодавця компанії FS Ukraine було проаналізовано такі метрики:

- плинність персоналу;
- затримка персоналу;
- задоволеність персоналу;
- вартість рекрутингу
- якість рекрутингу;
- залучення співробітників.

Дані для обрахунку аналітичних показників бренду роботодавця FS Ukraine та аналітичні показники компанії наведено у таблиці 2.1. та таблиці 2.2.

Таблиця 2.4.

Дані для обрахунку аналітичних показників бренду роботодавця FS
Ukraine

Характеристика	2019	2020
Кількість працівників на початок 2019	60	99
Кількість працівників на початок 2020	99	107 (3 міс)
Кількість звільнених	115	38 (3 міс)
Кількість, що звільнилися за власним бажанням	100	35
Основні причини звільнення	*	**
середній вік	25.6	22.5
Різниця між наймолодшим та найстаршим співробітником	26	23
Розподіл за статтю (чол/жін, %)	33.4%/66.6%	34.3%/66.7%
чоловіки	20	34
жінки	40	65
Сфера діяльності компанії	***	****
Кількість працівників покоління Z (1995-2010)	75%	76%
Кількість працівників покоління Y (1981-1994)	22%	22%
Кількість працівників покоління X (1961 – 1980)	3%	2%
* 1. переїзд до іншого місця 2. не встигають суміщати навчання та роботи 3. сімейні обставини 4. не бажання вчитися		
** 1. важко дається навчання 2. робота на ногах 3. відмова від відряджень		
*** 1. громадське харчування 2. виробництво 3. продажі 4. логістика 5. центр підготовки персоналу		

Продовження табл. 2.4.

1. громадське харчування
2. продажі (Колл-центр)
3. виробництво
4. складське господарство
5. транспортне сполучення
6. маркетинг
7. центр підготовки персоналу

Таблиця 2.5.

Аналітичні показники бренду роботодавця FS Ukraine

Аналітичні показники	Результат
Turnover rate (2019)	144%
Turnover rate (2020)	35,5%
Retention rate (2019)	50%
Retention rate (2020)	60 %
Кількість аплікантив на вакансію (2019)	63451
Кількість аплікантив на вакансію (2020)	12346
К-сть аплікантив без вакансії (2019)	40
К-сть аплікантив без вакансії (2020)	69
Вартість набору	10969 грн
eNPS	5

Плинність персоналу (Turnover rate) розраховується завжди відносно наперед окресленого періоду. Так, у компанії FS Ukraine було обрано 12 місяців (2019 рік) та 3 міс (2020 рік).

Плинність персоналу розраховується за формулою:

$$\text{Turnover rate} = \frac{\text{Кількість співробітників, які залишили компанію (за певний період)}}{\text{Середня кількість працівників (за період)}} * 100\%$$

$$\text{Turnover rate (FS Ukraine, 2019)} = \frac{115}{(99+60)/2} * 100 = 145\%$$

$$\text{Turnover rate (FS Ukraine, 2020 (3міс))} = \frac{38}{(107+99)/2} * 100 = 37\%$$

Ресторанний бізнес відомий серед спеціалістів по персоналу тим, що у такого типу компаній значний показник плинності. Проте, варто сказати, що

позначка у 76%+ є червоною межею [37], тому рівень плинності персоналу, який становить 144% для FS Ukraine є негативним явищем [38], оскільки згідно із дослідженням 2018 року вартість підбору нової людини [39] для відкритої позиції може коштувати компанії від 16% до 200% річної заробітної плати співробітника [39].

Проте, з іншого боку, ми бачимо, що протягом першого кварталу 2020 року цей показник значно, менший. Але якщо зробити гіпотезу, що він залишиться незмінним до кінця року, можемо прогнозувати показник $37\%(\text{плинність за перший квартал}) \cdot 4(\text{кількість кварталів}) = 148\%$ при середньому у США, наприклад, 74,9% [40].

Затримка персоналу (Retention rate) – це надзвичайно важливий аналітичний індикатор, який безпосередньо демонструє наскільки бренд роботодавця ефективно працює у компанії. Адже, якщо у компанії прослідковуються тенденції позитивного настрою співробітників та їх задоволення, із впевненістю можна сказати, що співробітники залишатимуться із компанією значно довше, що і впливатиме на підвищення показника затримки персоналу.

Перш, ніж розраховувати затримку персоналу, необхідно визначитися із періодом, за який буде вираховуватися даний показник. Далі Retention Rate розраховується як відношення кількості співробітників, які залишилися із компанією за обраний період до кількості співробітників на початок періоду, за який розраховується індикатор:

$$\text{Retention Rate} = \frac{\text{Кількість співробітників, які залишилися за період}}{\text{Кількість співробітників на початок періоду}} * 100\%$$

Незважаючи на великий показник плинності персоналу у компанії eNPS компанії залишається позитивним - 5.

Що таке eNPS. Employee Net Promoter Score – це показник, який демонструє лояльність співробітників до компанії та розраховується за наступними правилами.

1. Співробітникам надають анонімну анкету із одним питанням;

2. Питання: «Чи порекомендували би ви свою компанію (FS Ukraine) у якості роботодавця своїм близьким, рідним, друзям» - за шкалою від 1 до 10;
3. Розраховується різниця «недоброзичливих співробітників» до «промоутерів бренду роботодавця компанії» (рис. 2.4.)

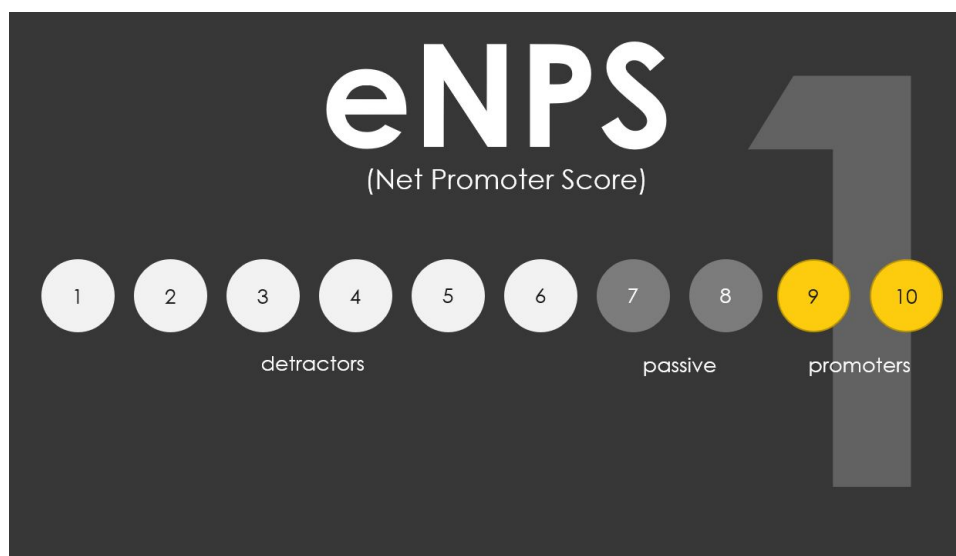


Рис. 2.4. Employee Net Promoter Score

Detractors – недоброзичливі

Promoters – промоутери бренду

Passive – пасивні (не беруться до уваги, оскільки, як правило, до їх числа належать найбільш байдужі до бренду співробітники).

Перш, ніж провести розрахунок бренду роботодавця FS Ukraine було проведено анонімне онлайн анкетування за вищевказаним питанням. Було отримано такі відповіді (в опитуванні взяло участь 59 респонденти із 109 можливих, що є більшістю і не може вважатися репрезентативною вибіркою, проте тенденцію помітити можна) (табл. 2.5.), (рис.2.4.):

Таблиця 2.6.

Результати опитування eNPS FS Ukraine

Бали	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
К-сть	8	1	2	2	5	2	8	8	12	11

Промоутери

Пасивні
Недоброзичливі

О. Чи порекомендували би ви FS Ukraine як роботодавця колезі, другу або члену сім'ї?

59 відповідей

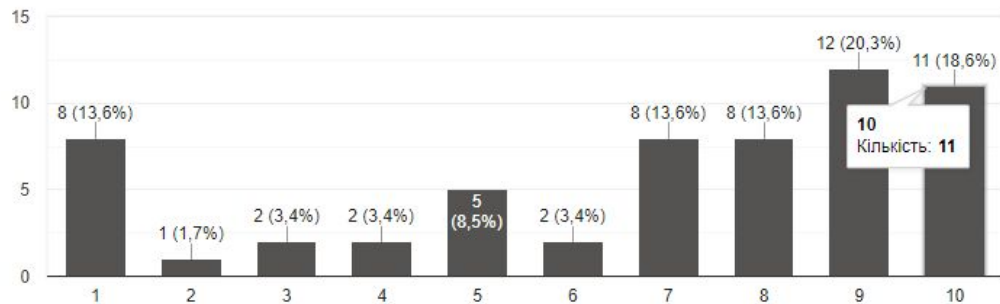


Рис. 2.5. Результати онлайн-анкетування співробітників FS Ukraine

Розрахунок 1 (%недоброзичливих) = $\frac{20}{59} * 100\% = 34\%$

Розрахунок 2 (%промоутерів) = $\frac{23}{59} * 100\% = 39\%$

Розрахунок eNPS = %промоутерів - %недоброзичливих = 39% - 34% = 5%

Показник eNPS є позитивним, але близький до межі 0, що потребує додаткового доопитування працівників, щоб охопити не менше 70% працівників компанії та різні рівні менеджменту організаційної структури.

Зважаючи на показник плинності та eNPS FS Ukraine можна висунути декілька гіпотез, які підлягають ретельній перевірці у майбутньому:

- більшість співробітників залишають компанію через швидкоплинні життєві обставини, які змушують їх іти за власним бажанням;
- більшість співробітників оцінюють компанію, як тимчасове місце роботи;
- більшість співробітників усвідомлюють, що FS Ukraine не місце для продовження їх професійної діяльності з плином 3-х місячної роботи, оскільки показник плинності за 1ий квартал знаходиться у річній нормі.

Для перевірки вищенаведених гіпотез необхідно провести індивідуальні напівструктуровані інтерв'ю із співробітниками, які представлятимуть різні рівні менеджменту в організаційній структурі компанії; перевірити показник

рівня плинності персоналу через перші 6 місяців та 12 місяців 2020 року; повторити визначення показника eNPS через 6 місяців та 12 місяців 2020 року.

Вартість рекрутингу (Cost per Hire) це ще один аналітичний показник, який дозволяє компанії побачити наскільки ефективно працює бренд роботодавця.

Вартість рекрутингу розраховується як сума усіх можливих витрат, які несе компанія за час закриття вакансії. Такими можуть бути:

- вартість часу рекрутера витраченого на створення необхідної вакансії
- вартість часу рекрутера витраченого на скринінг ринку
- вартість часу рекрутера чи HR менеджера для перегляду поданих та знайдених резюме;
- вартість доступу до баз кандидатів на різних ресурсах;
- вартість доступу до платформ, де публікуються вакансії;
- вартість часу керівників та HR менеджерів для проведення телефонних та персональних інтерв'ю;
- вартість навчання нових співробітника;
- тощо.

$$\text{Cost per Hire} = (a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n) / \text{к-сть взятих співробітників (які пройшли навчання та випробувальний термін)}$$

Де, «а» - будь-яка витрата пов'язана із залученням нового кандидата.

Окремим пунктом, який потрібно виділити серед затрат на пошук кандидата – це кількість грошей, які компанія недоотримує до моменту закриття вакансії. Проте, це потребує кастомізованого підходу і значно буде залежати від типу бізнесу та конкретної позиції у компанії.

Якість рекрутингу (Quality of Hire) – це черговий аналітичний показник бренду роботодавця, який дозволяє менеджменту компанії наскільки ефективно побудований процес підбору персоналу та наскільки цьому сприяє існуючий бренд роботодавця.

Якість рекрутингу розраховується як різниця відношень прибутку компанії до загальної кількості співробітників за певний період.

$$\text{Quality of Hire} = \frac{\text{Прибуток 2}}{\text{К-сть працівників 2}} - \frac{\text{Прибуток 1}}{\text{К-сть працівників 1}}$$

Якщо за результатами обчислень ми отримуємо позитивне значення – це означає, що процес підбору побудований правильно і нові люди, які приходять в компанію допомагають зароблять бізнесу більше.

Залучення співробітників можна виміряти багатьма способами. Одним із найбільш перевірених інструментів для розуміння рівня залученості співробітників було і залишається опитування інституту Gallup, яке бере свій початок у 90х роках та базується на ключових 12 питаннях, що виникли із тисяч проведених інтерв'ю інститутом.

Методика розрахунку залучення співробітників наступна:

- Проводиться опитування респондентів по визначених питаннях
- Питання із балами 1-3 вважаються негативними «ні», а 4-5 – позитивними «так»
- Обраховується відсоток позитивних відповідей по кожному питанню та відсоток по всіх питаннях, що і демонструє залучення персоналу.

За результатами проведеного опитування у компанії FS Ukraine отримано середні оцінки із відповідей на такі запитання: (додаток В – Й).

1. Чи знаєте ви що саме від вас очікує роботодавець?
2. Чи є у вас усі необхідні матеріали та інструменти для того, щоб виконувати свою роботу якісно?
3. Чи подобається Вам посада, яку Ви обіймаєте?
4. За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?
5. Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?
6. Чи сприяє хто-небудь на роботі вашому розвитку?
7. Чи враховується на роботі ваша точка зору?

8. Місія та цілі вашої компанії допомагають вам відчувати, що ви робите важливу справу?
9. Чи вважають ваші колеги за обов'язок виконувати роботу якісно?
10. Чи є у вас найкращий друг/подруга на роботі?
11. Як ти вважаєш, твої старання в роботі помічає твій керівник?
12. Чи були у вас можливості зростати та навчатися на роботі протягом останнього року?

Рівень розуміння очікувань роботодавця розраховується як відношення зваженої суми балів, до загальної кількості респондентів, які взяли участь в анкетуванні:

$$G1 = \frac{(1*1)+(2*0)+(3*3)+(24*4)+(31*5)}{59} = 4.42 \text{ із } 5$$

Рівень задоволеності наявними інструментами становить 3.93 із 5.

Рівень задоволеністю посадою дорівнює 4.16 із 5.

Рівень отримання схвалення старань співробітників від керівництва становить 2.37 із 5.

Рівень турботи за співробітниками дорівнює 3.53 із 5.

Рівень зацікавленості в розвитку співробітників становить 3.83 із 5.

При оцінці «точки зору» співробітників було встановлено, що її враховують на 3.51 із 5.

Рівень розуміння місії та цілей компанії становить 3.72 із 5.

Більшість співробітників вважають, що їхні колеги виконують свою роботу якісно. Цей показник склав 4.23 із 5.

Рівень наявності друга чи подруги на роботі склав 3.51 із 5.

Рівень оцінки старань працівників від керівництва склав 3.49 із 5.

Співробітники FS Ukraine високо оцінили можливості в компанії для кар'єрного зростання, на 4 із 5.

Залученість персоналу розраховується як відсоток позитивних відповідей (нагадаємо, що такими відповідями є відмітки 4 та 5) серед усіх:

$$\text{Залученість} = \frac{\text{Кількість позитивних відповідей}}{\text{Кількість можливих позитивних відповідей}} = \frac{469}{59*12} * 100 = 66.2\%$$

В компанії FS Ukraine працює 103 працівники з яких 58 працівники першої ланки, які найтісніше працюють з клієнтами: продавець – консультант (21 чоловік), кухар (14 чоловік), помічник кухара (16 чоловік), оператор call-центра (5 чоловік).

Враховавши специфіку роботи компанії для аналізу рівня заробітної плати працівників братимуться до уваги такі позиції: продавець - консультант, кухар, помічник кухара. Всі позиції будуть порівнюватися відповідно до пропозицій про роботу та розміщених резюме в м. Київ. В якості статистичних джерел використанні найпопулярніші в Україні сайти пошуку роботи: Work.ua та Robota.ua (табл. 2.4.)

Таблиця 2.7

Порівняння рівня заробітної плати в м. Київ

Посада	Robota.ua		Work.ua	FS Ukraine
	Компанії готові платити	Кандидати хочуть отримувати	Середня заробітна плата	Середня заробітна плата
продавець - консультант	12 000 грн	12 000 грн	12 000 грн	11 880 грн
помічник кухара	12 000 грн	11 400 грн	13 500 грн	11 880 грн
кухар	14 000 грн	14 500 грн	13 500 грн	11 880 грн

Середня заробітна для працівників FS Ukraine плаваюча і залежить від досвіду роботи працівника та кількості відпрацьованих годин. Ставка на випробувальний термін становить 30 грн за годину, після проходження випробувального терміну - 45 грн за годину, після проходження переатестації через пів року роботи ставка зростає до 54 грн за годину. Враховуючи, що в середньому в місяці 22 робочих дні, зміна триває 12 годин при середній ставці 45 грн за годину становить 11 880 грн.

Середня заробітна плата для кухара з сайту Work. ua це медіана заробітних плат за даними з 91 вакансії [41], для помічника кухара – медіана заробітних плат за даними з 897 вакансій [42], для продавця - консультанта –

медіана заробітних плат за даними з 2383 вакансій [43]. Варто зазначити, що в м. Київ найвищий рівень заробітної плати по всій території України.

Сайт пошуку роботи Robota. ua показує розподіл заробітних плат для порівнюваних позицій за вакансіями та резюме та динаміку зміни заробітних плат за останній рік та приблизний прогноз на наступні 3 місяці (додаток К - П) [44 – 46].

Працівники компанії FS Ukraine отримують заробітну плату в допустимих межах норми, але нижчу ніж медіальну заробітну плату по порівнювальних вакансіях.

Отже, аналізуючи бренд роботодавця компанії не можна робити висновки виключно по одному або декільком аналітичним індикаторам бренду роботодавця. Оскільки тільки співвідношення та співставлення різних показників дає управлінцям реальне розуміння на якому рівні знаходиться бренд роботодавця.

Розглядаючи показники, отримані за результатами збору даних у компанії FS Ukraine можна висунути гіпотезу, що бренд роботодавця компанії не достатнім чином допомагає їй виконувати бізнес-завдання або й навпаки – ускладнює. Незважаючи на позитивний eNPS у компанії прослідковується значний показник плинності персоналу, що означає, що в опитуванні брали участь, скоріше, новачки, аніж досвідчені люди, які знають компанію давно.

Затримка персоналу це дуже важливий показник, тому що їх втрата пов'язана з великими витратами. Найм нових співробітників це дорогий процес, середня вартість найму співробітника в компанії FS Ukraine становить близько 11 000 гривень. Якщо співробітник звільняється через короткий проміжок часу ви не тільки сплачуєте вартість першого найму, а також витрачаєте кошти, щоб знайти нову людину. За статистикою працівник починає повертати вкладені в нього кошти тільки після 6 місяців роботи. Коли компанія звільняє працівника, то вона признає свою вину. Процес імплементації та адаптації нового співробітника потребує багато часу.

Таким чином постійна заміна працівників веде за собою великі витрати часу, втрачається продуктивність, а компанія зазнає фінансових втрат. Саме тому, майже в кожному випадку, краще по можливості утримувати своїх співробітників. Однією із причин такої високої плинності кадрів є початковий неправильний відбір персоналу: нові співробітники та компанія не ідентифікують цілі та цінності один одного, мають різне бачення кадрової політики в компанії та несумісні очікування від взаємодії. У такому випадку ми говоримо про неефективність політики просування БР на ринку праці. Тож у третьому розділі роботи ми пропонуємо інструмент Candidate Journey, метою використання якого буде удосконалення процесу просування БР компанії FS Ukraine на ринку праці з використанням інструментів маркетингу.

Висновки до розділу 2

Одним з найважливіших етапів роботи над брендом роботодавця є визначення ціннісної пропозиції для кандидата або EVP. Її наявність та правильна комунікація є одним із факторів, що призводить до зменшення плинності кадрів та фінансових втрат через даремно витрачені кошти на залучення тих співробітників, які не залишаються в компанії.

Створення керованого конкурентоспроможного EVP - це комплексний інтеграційний проект, в якому крім HR-служби повинні брати участь керівники бізнесу, маркетологи, PR-фахівці та партнери з рекрутингових компаній. EVP має відрізнятися від інших компаній-конкурентів за талановитий персонал, бути впізнаваним і обов'язково відображати реальну ситуацію. Всі обіцянки, які роздають ринку через EVP повинні виправдовуватися всередині компанії.

Кероване EVP має бути диференційовано за цільовими аудиторіями - категоріям співробітників. Залежно від цільової аудиторії формується набір атрибутів і основні посили.

За результатами проведеної аналітики HR - метрик можна сказати, що дії компанії FS Ukraine є не ефективними в роботі над брендом роботодавця, про

це може свідчити показник плинності персоналу, який в два рази більший від норми на ринку закладів громадського харчування.

Таким чином постійна заміна працівників спричиняє високі витрати часу, втрачається продуктивність, а компанія зазнає фінансових втрат. Саме тому, майже в кожному випадку, краще по можливості утримувати своїх співробітників. Однією із причин такої високої плинності кадрів є початковий неправильний відбір персоналу: нові співробітники та компанія не ідентифікують цілі та цінності один одного, мають різне бачення кадрової політики в компанії та несумісні очікування від взаємодії. У такому випадку ми говоримо про неефективність політики просування БР на ринку праці. Тож у третьому розділі роботи ми пропонуємо інструмент Candidate Journey, метою використання якого буде удосконалення процесу просування БР компанії FS Ukraine на ринку праці з використанням інструментів маркетингу.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ HR БРЕНДУ КОМПАНІЇ FS UKRAINE НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1. Подорож кандидата як інструмент підвищення ефективності просування бренду роботодавця

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи, нами було визначено високий показник плинності кадрів як свідчення неефективної політики формування бренду роботодавця FS Ukraine. Було виявлено основні причини часткої зміни співробітників:

- невідповідність EVP очікуванням нових співробітників;
- несумісність нових співробітників із корпоративною культурою компанії;
- хаотичне використання каналів просування вакансій;
- незадоволеність наявними інструментами для виконання роботи;
- неотримання зворотного зв'язку від керівництва та похвали в свою адресу;
- не врахування точки зору співробітників.

Для вирішення цієї проблеми автором диплому в рамках роботи KARAS agency було адаптовано інструмент Candidate Journey (CJ) для компаній, які працюють на українському ринку.

CJ – це авторський інструмент, який був побудований на основі європейських практик та власного дослідження ринку праці в Україні і сприяє побудові позитивного першого враження для кандидата на кожному із етапів взаємодії, допомагає економити на рекрутингу, залучати найкращих та найбільш відповідних кандидатів в свою команду, працює як інструмент WoM та збільшувати прибуток компанії. Цей інструмент допоможе компанії якісно реалізувати такі етапи створення і просування бренду роботодавця як:

формування EVP, просування бренду на ринку праці, робота з існуючими співробітниками.

Робота зі шляхом кандидата важлива складова бренду роботодавця. Враховуючи той факт, що на кожному етапі комунікації з кандидатом компанія працює над враженням, яке вона справляє на кандидата, намагається розкрити його як особистість та фахівця, зрозуміти цінності кандидата та співставити їх з цінностями компанії. При умові, що шлях кандидата побудований правильно, компанія починає економити на рекрутингу, залучати потрібних людей в компанію, покращувати реферальну систему, збільшувати кількість позитивних відгуків про компанію, підвищує кількість аплікантів, що подаються в компанію без відкритих позицій, створюючи кадровий резерв для компанії.

Сучасні науковці виділяють два схожих терміни, але сутнісно різними – це «кандидатський вояж» Candidate Journey та «кандидатський досвід» Candidate Experience. Основна різниця полягає в тому, що перший термін – це процес, а другий – це результат. На сьогоднішній день ринок оперує двома термінами: підбір персоналу та «кандидатський вояж» (Candidate Journey). Проте між ними є значна сутнісна різниця. За визначенням TallentLyft - всі типи поетапної взаємодії кандидата з компанією: з моменту відгуку на вакансію/запрошення до моменту закінчення випробувального терміну (або до моменту закінчення контактування на будь-якому етапі) [47]. На українському ринку праці, в основному, використовують концепцію «підбору персоналу», під яким в інтерпретації Крушельницької О. В. розуміється процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найкраще відповідає певному робочому місцю, з врахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [48]. Використання зазначеної концепції відповідає виробничо-орієнтованій економіці, що обмежується світоглядом власників та менеджерів певних компаній та встановлених ними цілями. Candidate Journey є сучасним інноваційним підходом до роботи з кандидатами, залученням до процесів

компанії та формуванням позитивного HR бренду. Для досягнення поставлених цілей потрібно враховувати різні аспекти які корегуються відповідно до дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Процес «кандидатський вояж» Candidate Journey – це доволі новий вид роботи з кандидати, взаємодією з ними і дещо відрізняється від аналогів закордоном, оскільки в країнах пострадянського простору домінує вже застаріла модель управлінської культури і компаніям потрібно адаптуватися до нових ринкових умов. Цей метод протестовано вже на деяких європейській і американських компаніях, проте на території пострадянського простору цей підхід потребує більше детального вивчення і аналізу.

Для вдосконалення даного інструменту та його адаптації до українського ринку нами було пройдено більше сорока експериментальних «кандидатських вояжах» Candidate Journey в компаніях різного рівня та статусу. Основною метою даного експерименту було максимальне заглиблення в компанію в якості кандидата для детальнішого дослідження процесу взаємодії. В результаті було сформульовані наступні основні етапи (реперні точки), які найбільш ефективно працюють на створення позитивного враження про компанію для кандидата (рис. 2.2.): вакансія, перший контакт, персональна зустріч, перший день, останній день випробувального терміну, відмова, підтримка відносин.



Рис. 2.2. Основні етапи (реперні точки) в процесі Candidate Journey
(розроблено автором та KARAS agency)

Дослідження різних джерел KARAS agency дозволили встановити масштабність впливу «кандидатського вояжу» (Candidate Journey) на фінансові показники та бренд роботодавця компанії. Так, наприклад, згідно даних дата-центру компанії Вьорджин Медіа (Virgin Media) встановлено, що протягом 2017 р. негативний досвід кандидатів на вакантні позиції призвів до втрати понад 15 млн. доларів США [49].

На кожному з етапів компанія справляє враження на кандидата і чим коротший перший контакт, тим сильніше залишається перше враження і компаніям варто працювати над цим першим враженням. Статистичні дані говорять, що перше враження формується за перші 3-7 секунд розмови чи контакту, в результаті на 49% справляється позитивне враження, на 49% - негативне і тільки 2% не можуть визначитися. На це все впливають наші когнітивні упередження, які формуються в нас протягом усього життя.

Відповідно, «кандидатський вояж» Candidate Journey – це той інструмент, який допоможе компанії якісно реалізувати такі етапи створення і просування БР як: формування EVP, просування бренду на ринку праці, робота з існуючими співробітниками. Використавши CJ для формування бренду роботодавця компанія зможе більш якісно використовувати інструменти просування.

Перший етап (реперна точка) «кандидатського вояжу» (Candidate Journey) є відправним пунктом взаємодії та знайомством з компанією, її цінностями, описом функціональних обов'язків. На цьому етапі роботодавцю важливо: надати кандидату інформацію про компанію для формування загального враження про сферу діяльності та перспективи; продемонструвати унікальність та відмінність вакансії від схожих; викликати у кандидата бажання продовжити комунікацію з компанією. Результати проведеного дослідження доводять, що

актуальність, відповідність і деталізація є основними елементами успішного закриття вакансії та першими фільтрами для кандидатів на посади.

Для того, щоб у кандидата з'явилося бажання продовжити комунікацію з компанією, то потрібно продемонструвати її відмінність від схожих вакансій на вашу позицію, продемонструвати вашу унікальність.

Вакансія це перший фільтр для кандидатів в якому потрібно говорити близькою і зрозумілою мовою для тих, кого б ви хотіли знайти. Прикладіть трошки більше зусиль і зробіть вашу вакансію в графічному редакторі на вашому корпоративному шаблоні і ви з легкістю зможете зацікавити потрібних саме вам кандидатів і продовжити з ними «кандидатський вояж» Candidate Journey.

Наступним етапом є перший контакт, де головним завданням HR-ів компанії зробити його швидким, клієнтоорієнтованим, дружелюбним і позитивним. У спілкуванні із кандидатами найбільш важливою функцією контактної особи збоку роботодавця є максимальне розкриття кандидата як людини, щоб мати можливість розкрити особливості та здібності особистості. Проте дуже часто, особливо у компаніях де плинність кадрів висока (кол-центри, фінансові послуги, підтримка, ресторанний бізнес), рекрутери не ставлять собі за мету знайти людину на вакантну позицію. Рекрутери ставлять собі задачу виконати KPIs для свого керівника по обдзвону кандидатів. Звичайно ж, що емоційного залучення або бажання прийти у компанію, де тебе не прагнуть навіть вислухати немає. При першому контакті важливо звертати увагу на наступні критерії: він має бути короткий, ненав'язливий, інформаційний (хто ви, звідки і чому телефонуєте), клієнтоорієнтований, дружелюбний.

На сьогоднішній день багато компаній випускають дуже важливий аспект – це проведення телефонних інтерв'ю. Проведення телефонних інтерв'ю дозволить ближче познайомитися з кандидатами і зекономити ваш час і кандидатів.

За результатами проведеного телефонного інтерв'ю, познайомившись із кандидатом ближче, можемо перейти до персональних зустрічей.

Персональну зустріч потрібно розділяти на два етапи: інтерв'ю і співбесіда. Головною задачею, яку потрібно ставити компанії перед собою до початку інтерв'ю – це розкрити кандидата як особистість, зрозуміти його цінності. Невідповідність кандидата цінностям вашої компанії загрожує втратою вашого часу та необхідністю пошуку нового. Після успішного проведеного інтерв'ю можна переходити до проведення співбесіди і визначення вже навичок нашого кандидата. Варто зрозуміти, що якщо кандидат підходить вам по цінностям, але його знання дещо не відповідають вашим ідеалам, то ми можемо з ним працювати і це буде набагато краще рішення ніж якби ми взяли на роботу кандидата з хорошими знаннями, але його цінності не відповідатимуть цінностям нашої компанії. Ще одним важливим питанням є стрес тести підчас інтерв'ю чи співбесіди. Тут думки сьогоденішніх рекрутерів та HR-ів дещо розходяться, одні вважають, що стрес тест це добре, а інші навпаки. Дослідивши біологію стресу і його впливу на організм людини можна однозначно сказати, що якщо ціллю стрес тесту є вивести вашого кандидата з себе, то це недопустимо, такими діями компанія від самого початку показує кандидату, що його комфорт для неї не важливий і потрібно розуміти, що стресові ситуації це результат погано виконаної роботи над продуктом чи послугою.

Варто пам'ятати три основні речі при спілкуванні із сучасними претендентами на роботу:

Профіль типового середньостатистичного кандидата у 2020 році кардинально відрізняється від профілю, скажімо навіть, 2010 року. На ринок виходять ті, хто прагне залучитися у компанію, а не отримувати там заробітну плату, ті, хто прагне взяти участь у створенні чогось великого та значущого.

Емоційність прийняття рішень шукачами. При чому цей аспект має бути врахований не тільки у грандіозності ідеї бізнесу, куди запрошують кандидата, а й у банальному проведенні емоційно піднесеного інтерв'ю. Стрес-тести, блізи

на «30 секунд», тощо – це все давно не працює і не спрацює. Компаніям можна забути про якісного кандидата, якщо вони продовжують використовувати такі методи оцінки особистостей.

Особливості нової економіки. Увесь світ входить у нову економічну еру, де найважливішим аспектом є взаємовідносини людей. На сьогоднішній день такі відносини як B2C (business to client), B2B (business to business) успішно замінюються на P2P – person to person. Це проривна та визначальна річ, яка вже сьогодні гнучким компаніям дозволяє робити карколомні якісні скачки свого бізнесу, які відображаються, звичайно ж, на фінансових успіхах.

Наступним базовим етапом імплементації «кандидатського вояжу» є залучення (onboarding), який складається із двох реперних точок – перший та останній день випробувального терміну. Статистичні дані доводять, що щороку компанії із різних сфер діяльності втрачають близько 15% співробітників через неправильно орієнтацію, в свою чергу правильна орієнтація співробітника (кандидата) гарантує його прихильність, ефективність та економію витрат. У глобальному розуміння термін «орієнтація» дозволяє безперешкодно, у природній та найбільш ефективний спосіб долучити потенційного співробітника у сформований колектив. В перший день кандидат має усвідомити стратегічну орієнтацію. Це означає, що кандидат має познайомитися з командою та офісом. Кандидат має зрозуміти що робить компанія та куди рухається, для чого існує компанія. Паралельно з стратегічною орієнтацією проходить рольова орієнтація, в результаті якої кандидат отримує розуміння своєї ролі у місії компанії та точне розуміння рольових обов'язків. Під час випробувального терміну кандидат детальніше знайомиться зі своїми рольовими обов'язками, кількість задач збільшується і таким чином ви наближається до стратегічної орієнтації другого рівня, в результаті якої кандидат повинен зрозуміти бізнес-процеси компанії з якими він працює чи дотичний до них, глибше зрозуміти свою роль, та чітко усвідомити чого він має досягти в кінці випробувального терміну. Після успішного

завершення орієнтації другого рівня кандидат має отримати чітке розуміння того, ким він має стати після закінчення випробувального терміну.

Зазначимо, що деякі українські компанії почали запроваджувати певні елементи описаних етапів процесу «кандидатського вояжу» (Candidate Journey). Проте існують два етапи («відмова» та «підтримка відносин з кандидатами»), які сьогодні залишаються поза увагою вітчизняних компаній. Проведене дослідження KARAS agency дозволило встановити, що менш ніж 10% вітчизняних компаній допускають важливість проактивної відмови на будь-якому етапі «кандидатського вояжу» і жодна з цих компаній не підтримує подальші відносини із претендентами на посади, яким відмовлено.

Відмова – один із найнеприємніших моментів для обох сторін у ході процесу «кандидатського вояжу» Candidate Journey. Цей акт має відбуватися у максимально м'якій та обов'язково зрозумілій для кандидата формі. Правильно реалізована процедура відмови – гарантує компанії отримання безкоштовного піару. Процедура відмови претендентам має базуватись на таких основних принципах: обов'язкове озвучення відмови (ігнорування не допускається); зрозуміла та м'яка форма повідомлення (озвучення причин відмови та надання рекомендацій для особистого покращення компетенцій кандидатів); дотримання термінів оголошення кадрового рішення (до п'яти робочих днів). Запровадження виділених принципів дозволяє компаніям захистити бренд роботодавця, отримати позитивні відгуки про кандидатський досвід і створити умови для подальшої співпраці за інших умов. Під час проведення серії експериментів, KARAS agency встановлено, що понад 65 % претендентів, яким компанії відмовили з дотриманням зазначених рекомендацій, поширювали позитивні відгуки про компанії у своєму найближчому оточенні.

Проте, жодна з досліджених компаній не підтримує подальші відносини із колишніми кандидатами та співробітниками. Саме тому у «кандидатському вояжі» цей процес виділено в окремий етап. Проведена серія опитувань за фокус-групами студентів, які перебували у пошуку роботи дозволила встановити, що переважна більшість кандидатів зацікавлені у подібному

моніторингу з боку компаній та цінують поради роботодавців щодо покращення компетенцій. Відповідно до концепції «партнерської логіки» такий нетрадиційний зворотній зв'язок стає потужним важелем позитивного впливу на кандидатів і створює лояльність до HR бренду та прихильність до бренду компанії.

Для того, щоб не втрати свою репутацію та не запламувати бренд роботодавця компанії можуть скористатися послугою Outplacement.

Outplacement - це послуга, що надається працівникам безкоштовно їх роботодавцем через стороннього постачальника під час реструктуризації та звільнення співробітників. Техніка outplacement допомагає зменшити ризики і стрес для постійного співробітника, її можна вважати аналогом етапу відмови але для потенційного кандидату

Outplacement це чудова можливість розійтися зі своїм працівником на позитивній ноті, справити wow - ефект, зберегти контакт зі співробітником, мінімізувати фінансові ризики для компанії та позитивно впоинути на бренд роботодавця компанії.

KARAS agency розроблено експериментальну методику підтримки відносин із кандидатами «3-2-1» (використовується у Vladychynska Consulting – Сервіс-консалтинг України). Зазначена методика дозволяє створювати партнерські відносини з колишніми співробітниками і претендентами на посади. Вихідною її ідеєю є те, що протягом визначеного періоду (залежно від кількості людей) потрібно кожному кандидату надіслати три листи, два рази зателефонувати і провести з ним одну персональну зустріч.

Імплементація запропонованого процесу «кандидатського вояжу» (Candidate Journey) дозволяє компаніям зменшити витрати на пошук нових співробітників, адаптуватись до нових ринкових умов, прискорити процес закриття вакансій, підібрати найбільш відповідних кандидатів, зменшити показники плинності кадрів та одночасно сформувати лояльний бренд роботодавця.

3.2. Розробка маркетингових інструментів просування бренду роботодавця FS Ukraine на основі подорожі кандидата

Перш, ніж розпочати подорож кандидата потрібно провести підготовчий етап для того, щоб можна було залучити найбільш відповідних кандидатів для компанії, та не витрати даремно час та ресурси. Створення EVP допомагає сфокусувати увагу на тій аудиторії кандидатів, яка потрібна компанії. Ціннісна пропозиція формулює причини, за якими категорія фахівців, яка нас цікавить, повинна захотіти:

- працювати у вас (це фактор залучення персоналу);
- працювати у вас добре (фактор залучення персоналу);
- залишитися у вас надовго (фактор утримання).

Для створення EVP можна скористатися трьома кроками:

- визначаємо цілі та цільові аудиторії;
- проводимо дослідження;
- розробляємо EVP і креативну концепцію.

Створення EVP починається з постановки цілей - навіщо це робити і чого хочете досягти в результаті.

Цілі розробки EVP. Цілі повинні бути конкретними. Абстрактні формулювання, наприклад, «підвищити впізнаваність у шукачів та залученість у співробітників» не працюють. Конкретна мета повинна співпадати з бізнес-стратегією компанії і HR-стратегією. Її потрібно висловити в певних метриках. Інакше потім буде не зрозуміло, чи успішно спрацювало EVP і креативна концепція.

Важливо визначитися з конкретними цільовими аудиторіями, заради яких ви починаєте розробку EVP. Йдеться про дві групи:

- зовнішня аудиторія, тобто претенденти, яких компанія хотіла б найняти;
- внутрішня аудиторія (співробітники, які вже працюють).

Не можна придумати красиву обгортку заради залучення нових співробітників, якщо ті, хто у вас вже працює, знають, що всередині обгортки несмачна цукерка. EVP має бути привабливим не тільки для зовнішньої аудиторії - потрібно, щоб і нинішні співробітники його щиро поділяли і транслювали зовні.

Прикладами цілі, метрики і аудиторії для компанії FS Ukraine можуть бути:

Цільова аудиторія для розробки EVP – кухарі - сушисти, які вже працюють в компанії, і потенційні, яких потрібно найняти. Мета компанії - стати привабливим місцем роботи для них. На рівні конкретних метрик ці цілі можна виразити в:

- підвищенні впізнаваності бренду роботодавця;
- зниженні термінів закриття вакансій кухарів-сушистів;
- підвищенні відсотка прийнятих пропозицій про роботу;
- піднятті на більш високу позицію в рейтингах роботодавців;
- підвищенні рівня залученості персоналу;
- збільшенні терміну роботи кухарів - сушистів в компанії (LTV).

Після розробки і запуску EVP і креативної концепції потрібно відстежувати, як змінюються показники обраних метрик. Перші виміри, зазвичай, робляться через півроку після запуску.

Дослідження допомагають відповісти на три питання, без яких неможливо розробити хороше EVP:

- де ми зараз;
- куди ми рухаємося;
- що ми можемо запропонувати.

Потрібно зрозуміти, який стан вашого HR-бренду на даний момент, що про нас думають наші співробітники, в чому ваші сильні сторони, чи добре вас знає аудиторія, яка цікава для вас, наскільки компанія приваблива в її очах як роботодавець. Це відправна точка, з якої варто рухатися до бажаної мети за допомогою EVP.

Оскільки цілі створення EVP пов'язані зі стратегією розвитку бізнесу, для розробки EVP потрібно добре знати плани власників і топ-менеджменту.

Ціннісна пропозиція (EVP) має спиратися на те, що важливо і привабливо для цільової аудиторії. Що її може мотивувати прийти до вас працювати, залучатися до процесу і залишитися у нас надовго? Це повинні бути не інтуїтивні здогадки, а фактичні дані.

Також потрібно придумати, як відгородитися від конкурентів. Тут діє той же принцип, що і у продуктових брендів: чому споживач повинен вибрати наш продукт, у чому його унікальність, чим він кращий від аналогів, які випускають конкуренти. На ринку праці ви теж конкуруєте за кращих кандидатів з іншими роботодавцями. Для цього потрібно досліджувати пропозиції конкурентів.

Для цього варто провести два блоки досліджень - зовнішні і внутрішні. Внутрішні дослідження потрібно провести у самій компанії:

- дослідити думку власників і топ-менеджменту;
- провести інтерв'ю про бізнес-стратегії компанії на найближчі кілька років;
- зрозуміти, які співробітники і які компетенції будуть важливі для неї
- провести глибинні інтерв'ю існуючих співробітників;
- провести анкетування існуючих та перспективних співробітників;
- зробити кореляційний аналіз для визначення важливості порівнювальних факторів;

Ставлення до компанії її співробітників – це найважливіша метрика для цієї мети - eNPS (Employee Net Promoter Score). Це оцінка за десятибальною шкалою, наскільки співробітники готові рекомендувати вас як роботодавця.

На зовнішньому ринку потрібно дослідити потреби цільової аудиторії претендентів. На які чинники вони звертають увагу при пошуку роботи, що їх приваблює і відштовхує, які у них пріоритети.

Впізнаваність HR-бренду у цільової аудиторії шукачів та його привабливість для неї. Впізнаваність з'ясовується через питання «Які з

перерахованих компаній ви знаєте як роботодавців - умови роботи, особливості корпоративної культури?», А привабливість - через питання: «У яких з перерахованих компаній вам хотілося б працювати?», «В які з перерахованих компаній ви вже відправили або плануєте відправити своє резюме? ».

Провести конкурентний аналіз для розуміння вашої відмінності від конкурентів на ринку праці, щоб провести якісний конкурентний аналіз, потрібно добре знати, хто основні конкуренти на ринку праці. Вони далеко не завжди збігаються з тими, з ким ви конкуруєте за споживачів.

Аналіз результатів досліджень допоможе знайти точки дотику сильних сторін роботодавця з ключовими потребами цільової аудиторії. Це і є основа для EVP - ціннісного пропозиції HR-бренду. Ціннісна пропозиція може бути побудована на одній або відразу декількох ваших перевагах.

EVP має відповідати наступним ознакам:

Ваша пропозиція цінності має відповідати реальності. Типова помилка при розробці EVP - спроба видати бажане за дійсне. Брехня не допоможе досягти потрібних цілей: кандидат, повіривши глянцевою зображенню, прийде в компанію, не побачить в ній того, чим його залучили, і розчарований швидко звільниться.

EVP має відповідати бізнес-стратегії і HR-стратегії компанії, при цьому врахувати потреб ключових цільових аудиторій і бути чітко та зрозуміло сформульованим, щоб кандидати могли зрозуміти, що компанія хоче їм донести.

Всі EVP так чи інакше ґрунтуються на умовах роботи, винагородах, змісті самої роботи (якщо це щось дуже цікаве або значуще), дружньому і сильному колективі та можливостях розвитку. Проте компанії потрібно знайти власну унікальність на ринку, для FS Ukraine цією унікальністю є навчання та корпоративне житло.

При цьому для того, щоб повідомлення потрапило в ціль, запам'яталося, знайшло відгук у аудиторії, до якої звертається, воно повинно нести в собі не тільки раціональні переваги роботи у конкретного роботодавця, а й викликати

емоційну реакцію. За цю частину відповідає креативна концепція: хороший слоган і вдале візуальне втілення.

Після того як компанія створила EVP можна переходити до наступного етапу і починати створювати вакансію, яка є першою реперною точкою в процесі «кандидатського вояжу» Candidate Journey. Важливо розуміти, що весь процес «кандидатського вояжу» Candidate Journey – це маркетинговий інструмент, який спрямований на залучення відповідного кандидата в компанію. Таким чином ми намагаємося продати внутрішньокорпоративний продукт, в нашому випадку, певну посаду, кандидату. Вакансія є першим фільтром для кандидатів. Вакансія має передавати таку інформацію для кандидата:

- цінності компанії;
- коротка інформація про компанію;
- рольові обов'язки для кандидата, варто вказувати ті завдання, якими майбутній співробітник буде займатися більшу частину часу;
- очікування від кандидата;
- переваги вашої компанії в порівнянні з конкурентами;
- контактну інформацію.

Вакансія обов'язково має будуватися на базі створеного EVP, яке в свою чергу створюється під кожну посаду окремо. При створенні вакансії важливо розуміти хто має її прочитати і говорити зрозумілою мовою для свого клієнта. Вакансія – це продукт компанії, який також має відрізнятися від наявних на ринку та привертати увагу майбутніх кандидатів, хороша вакансія має викликати бажання дочитати її до кінця, при цьому варто враховувати той факт, що час за який ми можемо привернути увагу з кожним наступним поколінням зменшується і тому важливо привернути увагу вже з першої літери.

Для того, щоб вакансію компанії побачили потрібно скористатися наступними маркетинговими інструментами та каналами:

- таргетована реклама в соціальних мережах, але при цьому маркетологам варто розуміти в яких соціальних мережах може бути цільова аудиторія компанії та які її інтереси;

- інформаційні або рекламні пости в тематичних чатах Telegram, Viber;

- реферальна система в компанії;
- веб-сайт компанії;
- ярмарки вакансій в університетах;
- сайти пошуку роботи;

Як було зазначено в пункті 3.1. перший контакт має бути швидким, клієнтоорієнтованим, дружелюбним і позитивним. Для цього рекрутеру безперечно потрібен досвід у спілкуванні з кандидати, щоб він міг правильно підбирати слова, тон та інтонацію, проте можна скористатися коротким скриптом для того, щоб перший контакт був на хорошому рівні:

- 1) представитися та повідомити яку компанію представляєте;
- 2) запитати чи є можливість поспілкуватися;
- 3) в результаті позитивної відповіді ще раз розповісти коротко про себе;
- 4) в результаті негативної відповіді запитати коли можна зателефонувати;
- 5) розповісти кандидату де ви знайшли його резюме;
- 6) на яку позицію запрошуєте кандидата;
- 7) запропонувати провести телефонне інтерв'ю, яке заощадить і ваш час і час кандидата;
- 8) якщо кандидат погодиться, то почати з дружньої та неформальної бесіди на загальні теми, щоб кандидат зміг розслабитися, зняти стрес та більше відкритися Вам як співрозмовнику;
- 9) запитати найважливіші моменти, без яких подальша зустріч не матиме сенсу, наприклад, чи кандидат навчається і чи зможе поєднувати навчання з повним робочим днем;

10) якщо кандидату не зручно прийти телефонне інтерв'ю, то домовтесь про дату та час;

11) обов'язково телефонуйте в зазначений час.

Персональна зустріч – це продовження вашої розмови з кандидатом по телефону і ви продовжуєте продавати кандидату власну компанію, проте у вас ще стоїть задача розкрити кандидата як фахівця та особистість, щоб зрозуміти цінності кандидата та знання, якими він володіє.

Для того аби від процесу взаємодії з кандидатом отримати відповідний результат, то рекрутеру варто підготувати скрипт для комунікації з кандидатом, при цьому варто розуміти, що цей скрипт не може бути використаний один для всіх кандидатів, рекрутер завжди має підлаштовуватися під свого співрозмовника. Проте можна підготувати базовий скрипт, який можна підлаштовувати під окремого кандидата з такими пунктами:

- 1) за декілька годин до запланованої зустрічі нагадати кандидату про співбесіду;
- 2) зустріти кандидата та не змушувати чекати;
- 3) представитися та запропонувати чай/каву/воду;
- 4) почати неформальне спілкування на теми, які не пов'язані з співбесідою;
- 5) дати кандидату можливість розслабитися та зняти напругу у спілкуванні;
- 6) перейти на мову, якою зручніше спілкуватися кандидату;
- 7) не ставити кандидата в стресові умови. Рекрутеру варто розуміти, що коли кандидат напружений та хвилюється, він не розкриє себе як особистість та може не розповісти про всі свої вміння та навички, найгірший результат такої зустрічі може стати не розкритий кандидат, що призведе до його втрати;
- 8) бути ввічливим під час розмови;
- 9) переглянути резюме кандидата до моменту приходу та підготувати питання, які вас найбільше зацікавили. Найкраще під час розмови взагалі не

використовувати резюме кандидата, це справить враження, що ви дійсно його чекали і підготувалися до його приходу;

10) якщо на співбесіді буде не один рекрутер, то про це потрібно повідомити кандидата завчасно, щоб для нього це не було несподіванкою.

Перший день випробувального терміну та останній день випробувального терміну разом є складовими процесу залучення (onboarding). На цьому етапі найбільш ефективно працює сенситивний маркетинг. Цей інструмент діє на всі органи чуття, впливає на емоції. Наприклад, ефективні результати дає вплив на почуття гумору - позитивно налаштовані кандидати легше приймають рішення про прийняття пропозиції про роботу. Приємна атмосфера в колективі, легка музика в офісі, зручність розташування, комфорт в офісі та його чистота суттєво впливають на рішення кандидата про вашу компанію. В процесі залучення кандидат приймає рішення про те чи хоче він працювати в вашій. На цьому етапі кандидат знайомиться і з багатьма бізнес процесами компанії, проте саме на етапі залучення одну з найважливіших ролей відіграє сенситивний маркетинг.

Про те як варто проводити етап відмови детально описано в пункті 3.1. Проте для того, щоб закріпити результат варто подарувати кандидату, щось на згадку про вашу компанію. Корпоративні подарунки - важливий інструмент в комплексі маркетингових комунікацій. Вони використовуються, головним чином, як засіб формування корпоративного іміджу і ділової репутації, зміцнення зв'язків з ключовими клієнтами, а кандидат – це внутрішньокорпоративний клієнт і співробітниками компанії.

Головна мета корпоративних подарунків - просувати бізнес, що означає:

- підкреслювати статус і головні цінності компанії;
- нагадувати про компанію, її діяльності;
- створювати емоційну асоціацію з брендом;
- підвищувати лояльність клієнтів та кандидатів, кандидат може бути клієнтом компанії;
- мотивувати на створення довгострокових ділових відносин.

Корпоративні подарунки при правильному використанні доповнюють і підсилюють інші елементи маркетингу, а саме:

рекламу: вдалий подарунок з вашим логотипом одержувач обов'язково покаже колегам, друзям, фоловерів в соціальних мережах. Поверхня подарунка - відмінний рекламний носій;

зв'язки з громадськістю - подарунки сприяють зростанню обізнаності про компанію;

стимулювання збуту - подарунки можуть прискорити рішення про покупку, заохочувати клієнтів діяти швидше;

особисті продажі - корпоративні подарунки часто використовуються, щоб нагадувати клієнтам про компанію, таким чином кандидат з часом зможе повернутися до вас або якщо виникне потреба в даному кандидатові, шанси на те, що він погодиться прийняти вашу пропозицію суттєво зростуть.

На останньому етапі підтримки відносин варто скористатися розробленою методикою підтримки відносин із кандидатами «3-2-1» (використовується у Vladychynska Consulting – Сервіс-консалтинг України). Дана методика є інструментом прямого маркетингу та дозволяє створювати партнерські відносини з колишніми співробітниками і претендентами на посади. Вихідною її ідеєю є те, що протягом визначеного періоду (залежно від кількості людей) потрібно кожному кандидату надіслати три листи, два рази зателефонувати і провести з ним одну персональну зустріч.

За допомогою цього інструменту компанія буде підтримувати знання про бренд роботодавця та зможе періодично нагадувати про себе кандидату чи колишньому співробітнику.

3.3. Оцінка ефективності просування HR бренду компанії FS Ukraine

Нагадаємо, що Candidate Journey це, аналогічний до Customer Journey термін, який визначається отриманим досвідом протягом усього шляху

кандидата до моменту зміни його статусу із «кандидата» на «співробітника» [50].

До пандемії COVID-19 досвід, який отримували кандидати був важливіший [51], ніж будь-коли до цього, оскільки люди на ринку розуміли, що вони заслуговують на те, щоб їх поважали, ставилися до них добре та, щонайважливіше, пропозиція про роботу перевищувала попит. Це давало змогу кандидатам обирати роботодавця та приймати виважені спокійні рішення.

Проте сьогоднішня ситуація змінила ринок праці докорінно. Якщо раніше, до пандемії, ринок праці «належав» кандидатам (був «Candidate Driven market» – той, який керується рішеннями кандидатів) [52], то зараз – все навпаки. Умови сьогодні диктують роботодавці і, якби це не було невтішно, усі рішення залежать від роботодавців.

Логічним чином постає дуже важливе питання, на яке управлінці чи цілий бізнес повинні дати собі відповідь: «Чи потрібно зупинити будь-яку роботу над брендом роботодавця?» З моєї точки зору – ні!

Як зазначив Олександр Саврук, декан Києво-Могилянської бізнес школи, сьогоднішня ситуація – це перебалансування сил практично на всіх ринках. Вчорашні лідери можуть стати аутсайдерами і навпаки. Тому формування та подальше удосконалення бренду роботодавця компанії є стратегічно важливим рішенням для бізнесу, яке допоможе забезпечити «здоровий» розвиток діяльності будь-якої організації.

У першому розділі магістерської роботи було окреслено поняття бренду роботодавця та його важливості серед стратегічних цілей компанії.

Одним із вагомих компонентів ЕВ є шлях кандидата (Candidate Journey), який складається із таких ключових реперних точок: «вакансія», «перший контакт», «персональна зустріч», «онбордінг» (перший день та кінець випробувального терміну), відмова кандидату та підтримка відносин (див. розділ 3.1.). Їх виокремлення та досконале пропрацювання дозволяє компаніям покращувати досвід кандидатів у значній мірі [53]. Так чи інакше, працюючи лише із досвідом кандидата під час Candidate Journey компанії збільшують свої

шанси отримати працівника, який максимально буде відповідати профілю ролі на 60%[50].

Для того, щоб зробити якісне припущення щодо зміни аналітичних показників (HR метрик або Індикаторів якості бренду роботодавця компанії FS Ukraine) потрібно поглянути на світову статистику та практики, співставивши їх із сьогоdnішнім контекстом в Україні.

Спершу, погляньмо на загальну статистику щодо впливу якості досвіду кандидата на його рішення щодо роботодавця (рис. 3.1.).

Компанією LinkedIn було проведено дослідження 2018 року щодо важливості рівня досвіду кандидата у його залученні на вакансію [54].

Дослідження довели, що понад 75% шукачів роботи перевіряють репутацію компанії та бренд роботодавців перед подачею резюме на відкриту позицію. Компанії з поганою репутацією не лише борються за залучення кандидатів, але й борються за утримання працівників [50,54].

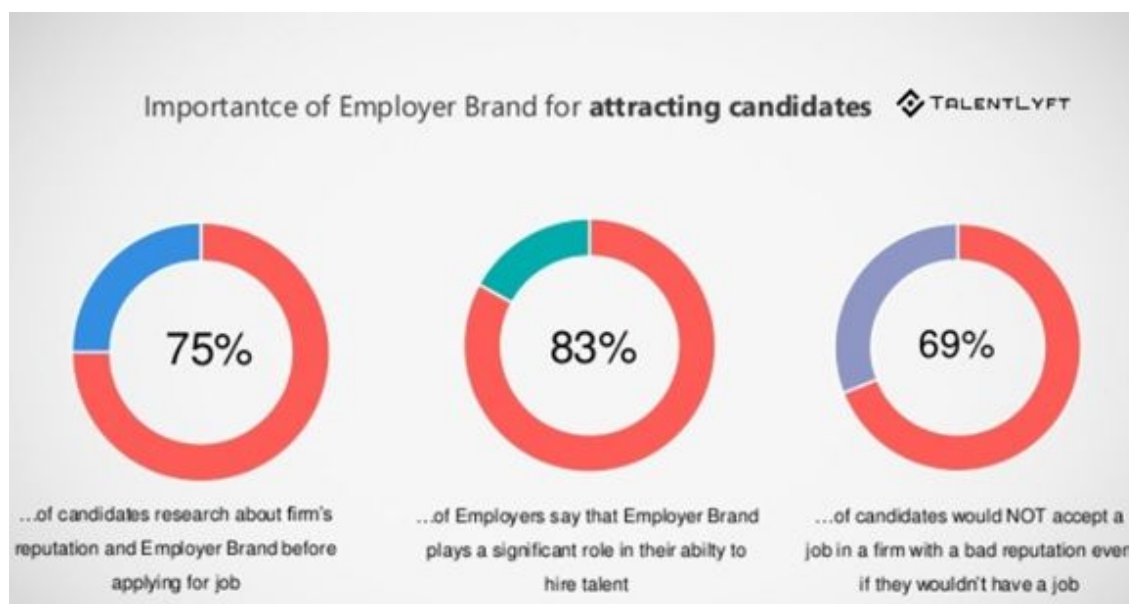


Рис. 3.1. Важливість бренду роботодавця у привабленні кандидатів [54]

Далі можна навести статистику, що напpямy демонструє вплив якості досвіду кандидата на Offer Acceptance Rate [55] (Прийняття запрошень роботодавців), рекомендації та допомогу у розвитку бренду роботодавця компанії (рис. 3.2.)



Рис.3.2. Переваги у забезпеченні позитивного бренду роботодавця [53]

Отже, кандидати, які мали позитивний досвід кандидата у процесі набору, швидше за все приймуть пропозицію про роботу (рис. 3.3), подадуть повторно резюме у майбутньому та порекомендують компанію іншим.

З іншого боку, негативний досвід кандидата може коштувати компаніям дорожче кількох кандидатів. Найвідоміший приклад цього – це досвід британської компанії Virgin Media, яка підрахувала, що негативний досвід кандидатів коштує їм шокуючих 5,4 мільйонів доларів щорічно [49]!



Рис. 3.3. Чому досвід кандидатів важливий [49]

Отже, досвід кандидата важливий тому що:

- більшість людей (78%) розповідають про свій негативний досвід найближчому колу свого оточення, що у свою чергу обмежує коло потенційних кандидатів для роботодавця;
- п'ята частина осіб, які отримали негативний досвід під час працевлаштування у компанію обов'язково розголосить про це у соціальних мережах, формуючи у онлайн-спільноти негативне ставлення до того чи іншого роботодавця. Це та також зменшує можливість роботодавцю знайти співробітника швидко - час до прийому на роботу (time to hire) зростає, що коштує працедавцям значних капіталовкладень;
- правильно налаштована комунікація, як один із елементів якісного CJ, робить кандидата лояльним (як і клієнта), що сприяє його швидкому та спрощеному рішенням щодо прийняття пропозиції про роботу. Індекс прийняття пропозицій (Offer Acceptance Rate) зростає.

Перш, ніж спрогнозувати динаміку аналітичних метрик компанії FS Ukraine давайте окреслимо лише ті, які безпосередньо можуть стосуватися саме Candidate Journey.

Такими є:

- плинність персоналу (визначається як співвідношення усіх працівників, які залишили компанію протягом певного періоду до середньої кількості працівників за цей самий період);
- затримка персоналу (визначається як співвідношення кількості персоналу, яка залишилась у компанії протягом визначеного періоду до кількості персоналу на початок періоду);
- якість рекрутингу (що еквівалентно різниці прибутків на одного працівника за різні періоди)
- кількість аплікантів на відкриту вакансію та без відкритої вакансії
- вартість рекрутингу (визначається як сумарна вартість витрат, які несе компанія під час рекрутингу на одну відкриту позицію).

Кожен із аналітичних індикаторів – це складна комплексна проблема, яку неможливо вирішити універсальним способом. Важливим є контекст, історія, попередні методи, культура та можливості компанії.

Проте враховуючи світовий досвід в імплементації рішень відносно шляху кандидатів ми можемо висунути переконливу гіпотезу, наскільки сильними можуть бути зміни у показниках бренду роботодавця.

До нашої уваги було взято три основні індикатори бренду роботодавця компанії FS Ukraine, щодо яких проводився аналіз шляху кандидата:

- Плинність персоналу – 144% за 2019 рік. Враховуючи ринок, на якому представлена компанія, HoReCa, такий показник значною мірою перевищує середньодопустимий, наприклад, у США за 2018 рік - 74.9% (з урахуванням рецесії ринку в країні у цьому ж році) [54]. Зважаючи на, відносно, молодий вік компанії та наявну турбулентність на ринку України можна допустити, що даний індикатор може бути більшим, проте різниця у два рази говорить про системні недопрацювання у бізнесі. Нагадаємо, що плинність персоналу для FS Ukraine розраховувалась як співвідношення усіх працівників, які залишили компанію протягом 2019 року до середньої кількості працівників за цей самий період

- Вартість рекрутингу – орієнтовно 10900 грн (для позицій консультант, повар, рекрутер). Вартість рекрутингу це індкатор який напряду корелює, у тому числі, і з часом, протягом якого підбирають кандидата:

чим більше часу компанія витрачає на рекрутинг - тим більше коштів вона на це витрачає (див. рис. 3.4.)



Рис.3.4. Залежність вартості від часу витраченого на рекрутинг

Нагадаємо, що вартість рекрутингу для компанії FS Ukraine розраховувався як сума усіх затрат на процес підбору, а саме:

1. вартість часу рекрутера на складання вакансій;
2. вартість часу рекрутера на обробки бази та перегляд нових резюме;
3. вартість часу рекрутера на телефонні спілкування із кандидатами;
4. вартість часу рекрутера та керівника HR департаменту на інтерв'ю із кандидатами;
5. вартість ресурсів розміщення вакансій;
6. вартість часу керівників C-level (у окремих випадках);
7. вартість інструментів комунікації.

- Time to hire – 20 днів на посади (виконавчого рівня). Час рекрутингу або Time to hire для компанії FS Ukraine розраховувався як час з моменту розміщення вакансії до моменту згоди працівника про роботу у компанії FS Ukraine (20 днів - це середнє значення серед окремо взятих співробітників).

Спершу, слід сказати, що усі метрики однозначно будуть демонструвати кращий результат, якщо роботу налаштувати правильно, проте тільки

управлінці та менеджери компанії можуть найбільш точно спрогнозувати поведінку показників.

Дослідження, проведені компанією LinkedIn демонструють, що 83% працівників [57] готові залишати поточного роботодавця у випадку, якщо їм запропонують роботу у компанії із кращою репутацією. З іншого боку, ймовірність того, що працівники залишать компанію у перші 6 місяців зменшується на 40%, якщо організація має міцний бренд роботодавця.

Для нішових гравців, до яких відноситься FS Ukraine справджується закономірність, що їхній бренд роботодавця – це Candidate Journey, який проходять кандидати.

Раніше у роботі було зазначено, що означає правильне налаштування бренду роботодавця. Варто зазначити EB - це комплексне системне поняття, а отже використовуючи одні індикатори та показники ми можемо із легкістю прогнозувати інші, які входять до складу бренду роботодавця.

Так, давайте поглянемо на результати опитування працівників FS Ukraine щодо рівня їх задоволення роботодавцем та залученості персоналу. eNPS - це ключовий індикатор, який демонструє наскільки співробітники компанії задоволені роботодавцем. Згідно з нашим дослідженням у компанії FS Ukraine цей показник становить 5 (за шкалою від -100 до 100). Слід зазначити, що такого типу дані дуже небезпечні, адже ця “середина” є метастабільним станом, де настрої із легкістю можуть впасти до дуже низького рівня через певну помилку.

5 балів eNPS за шкалою від -100 до 100 можна назвати зоною байдужості або обережності, що насправді можна дослідити при значно глибшому пошуку: працівники бояться говорити те, що думають або байдужі до компанії. Адже при позитивних настроях ми би очевидно отримали яскраво виражені додатні значення.

Що стосується залучення персоналу, яке було досліджено за допомогою опитування Gallup Q12 - ми отримали показник 66.2%. Це цікавий результат при такому рівні eNPS. Це може, наприклад, показувати, що незважаючи на

нейтральний рівень задоволення співробітники залучені у свою роботу, а високий рівень плинності доводить, що у компанії недостатньо зворотнього зв'язку для працівників у відповідь на великий ступінь віддачі роботи.

Взявши до уваги вище перелічені аспекти, які ми можемо екстраполювати їх на шлях кандидата (нагадаємо, що бренд роботодавця це комплексне явище, яке визначається підходами, де CJ - це форма реалізації підходів), Candidate Journey та світову статистику можна висунути гіпотезу, що дотримання курсу компанії FS Ukraine на якісне відпрацювання шляху кандидата призведе до зниження плинності персоналу на 40% до кінця року. Тоді можна очікувати наступний показник:

$$144\%-57,6\%=86,4\% \quad (3.1)$$

де 144 % - плинність кадрів на сьогоднішній день;

57,6 % - прогнозоване зменшення плинності кадрів, що становить 40 % від теперішньої плинності кадрів;

86,4 % - прогнозований результат.

Як бачимо, тільки робота зі шляхом кандидата може забезпечити компанії майже оптимальну для ресторанного бізнесу плинність персоналу (нагадаємо, що середньосвітова статистика плинності персоналу у ресторанному бізнесі – 75%). Результатом подальшого покращення даного індикатора є робота із корпоративною культурою команди.

На сьогоднішній день у компанії FS Ukraine було визначено поточну вартість рекрутингу на рівні виконавців (продавці-консультанти, поварі, рекрутери, водії, підтримка тощо) – 10900 грн. Даний показник відображає усі витрати, які несе компанія закриваючи відкриту позицію.

Налаштування шляху кандидата надає компаніям ряд переваг і у фінансовому аспекті:

- Кількість аплікантів збільшується при тих самих витратах (абсолютна величина витрат на одного кандидата буде зменшуватись);
- Кількість рекомендацій збільшується, що знову ж таки приводить до збільшення аплікантів безкоштовно для бізнесу;

- Якісно організований та забезпечений шлях кандидата зменшує час пошуку кандидата на 52%[58];
- Точність підбору особи відповідно до відкритої позиції зростає, оскільки компанія чітко комунікує свою потребу у спеціалісті. Це дозволяє відтинати кандидатів, які не підходять компанії на ранніх стадіях, що є значно дешевше для бізнесу.

Імплементація «кандидатського вояжу» дозволить компанії зменшити час який витрачається на те, щоб кандидат прийняв пропозицію про роботу. Це в свою чергу призведе до зменшення витрачених ресурсів на рекрутинг, зменшити затримки при плануванні співбесід, зменшити кількість співбесід з одним і тим же кандидатом або тривалі затримки в отриманні відгуків від менеджерів по найму та зменшення кількості відмов від кандидатів.

Поліпшення строків найму може вплинути на весь процес найму. Поліпшення одного аспекту - наприклад, скорочення часу, який потрібен для розгляду заявок - може допомогти вам у досягненні ряду ваших цілей по набору персоналу, дозволяючи швидше набирати кращих кандидатів.

Отже, виявлення та усунення неефективності дозволяє вам швидко просувати висококваліфікованих кандидатів в процесі прийому на роботу, забезпечуючи постійну зайнятість кандидатів, одночасно економлячи гроші, ресурси і розчарування вашої організації.

Враховуючи особливість Candidate Journey, що етап прийняття кандидата розділений на декілька етапів компанія може відслідковувати свою ефективність на кожному з них та покращувати.

Вакансія – це перший потужний фільтр, який компанії дуже часто не якісно використовують для первинного відбору пулу кандидатів. Слабке пропрацювання вакансії коштує компаніям значно дорожче на пізніх етапах шляху кандидата, коли доводиться, наприклад, відмовляти кандидатам та шукати нових. Тому на цьому етапі надзвичайно важливо сформулювати правильну пропозицію кандидату (EVP) та критерії, за якими вони оцінюються.

Від того, наскільки якісно компанії готують вакансії, залежить складність подальшого відбору, який напряду впливає на якість рекрутингу вцілому, що визначається зміню прибутку на одного працівника

Є декілька речей, які роботодавці можуть зробити, щоб пом'якшити почуття невизначеності та справити позитивне враження на потенційних кандидатів:

- Орієнтуватися на бренд роботодавця: подумати про розміщення ресурсів для публікацій у соціальних мережах та вмісту, що підвищує спорідненість із брендом
- Повна прозорість стає пріоритетом: це багато чого говорить про компанію як працедавця, про управлінців та про те, як підтримуються працівники.
- Відкрита комунікація: немає більш сильного підґруття, ніж цінності компанії в дії, а тому найкращим чином їх можна продемонструвати через співпереживання та підтримку один одного.
- Налаштувати процеси рекрутингу: кожен потенційний кандидат сьогодні відчуває себе невпевнено. Варто, щоб кандидати знали, що для них сьогодні означає Candidate Journey [56].

Висновок до розділу 3

Отже, імплементація запропонованого процесу «кандидатського вояжу» (Candidate Journey) дозволить компаніям зменшити витрати на пошук нових співробітників, адаптуватись до нових ринкових умов, прискорити процес закриття вакансій, підібрати найбільш відповідних кандидатів, зменшити показники плинності кадрів та одночасно сформувати лояльний бренд роботодавця.

Використання зазначених в пункті 3.2 інструментів маркетингу, а саме, використання скриптів, вибір каналів та способів поширення вакансії, сенситивний маркетинг, корпоративні подарунки допоможуть компанії продати

вакантну посаду своєму кандидату або ж заручитися його прихильністю у разі відмови з будь-якої сторони.

Взявши до уваги якісні підходи до Candidate Journey та світову статистику можна висунути гіпотезу, що при дотриманні курсу компанії FS Ukraine на якісне відпрацювання шляху кандидата призведе до зниження плинності персоналу на 40% до кінця року.

Імплементація «кандидатського вояжу» дозволить компанії зменшити час який витрачається на те, щоб кандидат прийняв пропозицію про роботу. Це в свою чергу призведе до зменшення витрачених ресурсів на рекрутинг, зменшити затримки при плануванні співбесід, зменшити кількість співбесід з одним і тим же кандидатом або тривалі затримки в отриманні відгуків від менеджерів по найму та зменшення кількості відмов від кандидатів.

ВИСНОВКИ

Ми живемо у дуже мінливому та турбулентному світі, де швидкість операцій будь-якого рівня збільшується. Ці аспекти надзвичайно сильно впливають на те, як ми розуміємо ринок праці та працюємо з Employer Brand компанії – де ми зараз, де ми хочемо бути, як ми можемо використати сьогоденні можливості, хто нам потрібен тощо. На сьогоднішній день компанії не можуть нехтувати вищезгаданими змінами, які безпосередньо впливають на HR бренд їхньої компанії на ринку праці. Employer Brand – це стратегія внутрішньої і зовнішньої комунікації унікальних атрибутів, яка встановлює ідентичність фірми як роботодавця і тому, що відрізняє її від інших,

з метою залучення та утримання потенційних і нинішніх співробітників. Необхідність ефективного управління HR брендом компанії визначають локальні та глобальні фактори зовнішнього середовища, серед яких: розвиток горизонтальної системи управління, наближення 4 технологічної революції, заміна технології (changing hard) та заміна мислення (changing soft), зростання кількості компаній, конкуренція за кращого співробітника, перехід до сервісно-орієнтованої економіки, трудова міграція, зміна пріоритетів при виборі роботодавця, нестача кваліфікованих працівників, парадигма мислення, збільшення прийняття технологій та дослідження існуючого бренду роботодавця при виборі компанії.

Кадровий голод і всі пов'язані із ним причини – це реальна загроза успішному функціонуванню компаній. Проте рішення про зміни приймає компанія і управлінці повинні розуміти, що робота із Employer Brand не вирішує всіх проблем компанії. Бренд роботодавця – це зрозуміла пропозиція цінності співробітнику компанії, яка має приваблювати кандидатів та надихати экс-працівників.

При побудові та просуванні БР компаніям варто орієнтуватися на два покоління співробітників, які домінуватимуть на ринку праці у найближчому майбутньому - покоління У та покоління Z. При цьому варто враховувати відмінності у сприйнятті БР представниками різних поколінь. Так, для покоління У (міленіалів) пріоритетними є командна робота, зосередження уваги на результатах, залученість у соціально важливі проекти, навчання та інше. У свою чергу кандидати покоління Z прагнуть високого рівня заробітної плати, можливість професійного росту, можливість виконувати цікаві задачі, гнучкий графік роботи та інші.

Створення бренду роботодавця і управління ним можна розглядати як інтегрований механізм, істотний для досягнення загальних цілей компанії. Кожен із семи етапів побудови БР (можете вказати їх у дужках) передбачає використання інструментів маркетингу, які дозволяють забезпечити узгодженість елементів БР та полегшують просування компанії на ринку праці.

При цьому важливим є не тільки конкурентоздатний бренд роботодавця, а й висока ефективність його функціонування.

Одним з найважливіших етапів роботи над брендом роботодавця є визначення ціннісної пропозиції для кандидата або EVP. Її наявність та правильна комунікація є одним із факторів, що призводить до зменшення плинності кадрів та фінансових втрат через даремно витрачені кошти на залучення тих співробітників, які не залишаються в компанії.

Створення керованого конкурентоспроможного EVP - це комплексний інтеграційний проект, в якому крім HR-служби повинні брати участь керівники бізнесу, маркетологи, PR-фахівці та партнери з рекрутингових компаній. EVP має відрізнятися від інших компаній-конкурентів за талановитий персонал, бути впізнаваним і обов'язково відображати реальну ситуацію. Всі обіцянки, які роздають ринку через EVP повинні виправдовуватися всередині компанії.

Кероване EVP має бути диференційовано за цільовими аудиторіями - категоріям співробітників. Залежно від цільової аудиторії формується набір атрибутів і основні посили.

За результатами проведеної аналітики HR - метрик можна сказати, що дії компанії FS Ukraine є не ефективними в роботі над брендом роботодавця, про це може свідчити показник плинності персоналу, який в два рази більший від норми на ринку закладів громадського харчування.

Таким чином постійна заміна працівників спричиняє високі витрати часу, втрачається продуктивність, а компанія зазнає фінансових втрат. Саме тому, майже в кожному випадку, краще по можливості утримувати своїх співробітників. Однією із причин такої високої плинності кадрів є початковий неправильний відбір персоналу: нові співробітники та компанія не ідентифікують цілі та цінності один одного, мають різне бачення кадрової політики в компанії та несумісні очікування від взаємодії. У такому випадку ми говоримо про неефективність політики просування БР на ринку праці. Тож у третьому розділі роботи ми пропонуємо інструмент Candidate Journey, метою

використання якого буде удосконалення процесу просування БР компанії FS Ukraine на ринку праці з використанням інструментів маркетингу.

Отже, імплементація запропонованого процесу «кандидатського вояжу» (Candidate Journey) дозволить компаніям зменшити витрати на пошук нових співробітників, адаптуватись до нових ринкових умов, прискорити процес закриття вакансій, підібрати найбільш відповідних кандидатів, зменшити показники плинності кадрів та одночасно сформувати лояльний бренд роботодавця.

Використання зазначених в пункті 3.2 інструментів маркетингу, а саме, використання скриптів, вибір каналів та способів поширення вакансії, сенситивний маркетинг, корпоративні подарунки допоможуть компанії продати вакантну посаду своєму кандидату або ж заручитися його прихильністю у разі відмови з будь-якої сторони.

Взявши до уваги якісні підходи до Candidate Journey та світову статистику можна висунути гіпотезу, що при дотриманні курсу компанії FS Ukraine на якісне відпрацювання шляху кандидата призведе до зниження плинності персоналу на 40% до кінця року.

Імплементація «кандидатського вояжу» дозволить компанії зменшити час який витрачається на те, щоб кандидат прийняв пропозицію про роботу. Це в свою чергу призведе до зменшення витрачених ресурсів на рекрутинг, зменшити затримки при плануванні співбесід, зменшити кількість співбесід з одним і тим же кандидатом або тривалі затримки в отриманні відгуків від менеджерів по найму та зменшення кількості відмов від кандидатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державний центр зайнятості. Дані щодо кількості зареєстрованих безробітних та кількості зареєстрованих вакансій за окремими характеристиками [Електронний ресурс] / Ц. К. Д – Режим доступу до ресурсу: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/2-dani-shchodo-kilkosti-zareyestrovanyh-bezrob-itnyh-ta-kilkosti-zareyestrovanyh-vakansiy>.
2. Бок Л. Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Ласло Бок. – Київ: Наш Формат, 2016. – 424 с.

3. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / С.Маккрістал, Т. Коллінз, Д. Сильверман, К. Фасселл. – Київ: Моноліт-Bizz, 2018. – 416 с.
4. Пекар В. Різнобарвний менеджмент / Валерій Пекар. – Харків: Фоліо, 2019. – 191 с.
5. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / Клаус Шваб., 2019. – 416 с.
6. ПОСМОТРИТЕ КАК МОЛНИЕНОСНО РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ НОВЫЕ МАССОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bespilot.com/news/332-3891793>.
7. EY People Advisory Services. Ситуація на ринку праці в Україні / EY People Advisory Services. – 2018. – С. 7 – 24.
8. Джангиров А. П. СТАНОВЛЕНИЕ СЕРВИС-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ КАК ОБЪЕКТИВНАЯ ТЕНДЕНЦИЯ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ / А. П. Джангиров. – 2011. – С. 90.
9. МОКІНА С. М. КОНЦЕПЦІЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ / С. М. МОКІНА. – 2014. – С. 189 – 196.
10. Ambler T. The Employer Brand, Journal of Brand Management / T. Ambler, S. Barrow. // 4. – 1996. – С. 185 – 206.
11. Backhaus K. Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International / K. Backhaus, S. Tikoo. // 9. – 2004. – №5. – С. 501–517.
12. Sullivan J. Eight elements of a successful employment brand [Електронний ресурс] / Sullivan. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
13. Martin G. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM / G. Martin, P. Gollan, K. Grigg. // 22. – 2011. – №17. – С. 3618–3637.

14. Цимбалюк С. О. Формування бренда роботодавця на ринку праці [Електронний ресурс] / Цимбалюк // 1. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_1_6.
15. The war for talent. The McKinsey Quarterly / [E. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones та ін.]. // 3. – 1998. – С. 44 – 57.
16. Sorenson S. How employee engagement drives growth, Gallup [Електронний ресурс] / Sorenson. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/1xpMvfT>.
17. Creating people advantage 2012: Mastering HR challenges in a two-speed world [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://bit.ly/1Nc8efZ>.
18. Biswas M. Antecedents and consequences of employer branding / M. Biswas, D. Suar. – 2014.
19. Corporate Leadership Council. The employer brand: Building competitive advantage in the labour market / Corporate Leadership Council. – 1999.
20. Corporate Leadership Council. Driving performance and retention through employee engagement / Corporate Leadership Council. – 2004.
21. Sartain L. Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business / L. Sartain, M. Schuman. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
22. Cordeiro C. Employer Branding: Strategy & Perennial Business Philosophy [Електронний ресурс] / Cheryl Marie Cordeiro. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cherylmariecordeiro.com/?p=32044>.
23. The State of Customer Experience Management [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.qualtrics.com/xm-institute/state-customer-experience-management-2019/?utm_lp=resource-card.
24. Сборник материалов первой международной научно-практической конференции " Костинские чтения" [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:

https://books.google.com.ua/books?id=AvpwDwAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&q=микро+обучение+на+17%25+эффективнее+передает+знания+и+на+50%25+больше+привлекает.&source=bl&ots=8xpEAs39Mz&sig=ACfU3U34kiPjw2rOImW-s0SQFOMzuRpt7w&hl=uk&sa=X&ved=2ahUKEwi6w8Pvlq_pAhVQKuwKHHV4CDyQQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=микро%20обучение%20на%2017%25%20эффективнее%20передает%20знания%20и%20на%2050%25%20больше%20привлекает.&f=false.

25. Исследование Dell: поколение Z хочет больше общаться и развивать коммуникативные навыки [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://hi-tech.ua/issledovanie-dell-pokolenie-z-hochet-bolshe-obshhatsya-i-razvivat-kommunikativnyie-navyiki/>.

26. Поколения Y и Z в России: сходства и различия [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://adindex.ru/publication/analitics/search/2017/05/18/159832.phtml>.

27. HAYS Recruiting experts worldwide. ПОКОЛЕНИЕ Z И РЫНОК ТРУДА В РОССИИ / HAYS Recruiting experts worldwide. – 2019. – С. 4 – 16.

28. Mičík M. Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. Economics and Sociology / M. Mičík, K. Mičudová. // 11. – 2018. – С. 171–189.

29. Brand Build Guide. Покрокова інструкція з побудови бренду роботодавця [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://business.ua/business/7817-brand-build-guide>.

30. ХАССП в общественном питании [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.iksystems.ru/a109/>.

31. Discover the Difference Between Earned, Owned & Paid Media [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.titangrowth.com/what-is-earned-owned-paid-media-the-difference-explained/>.

32. Website Performance of FS Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/fs.in.ua/*/999/3m?webSource=Total.

33. Сторінка компанії FS Ukraine в Facebook [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/fs.in.ua/?ref=bookmarks>.

34. Сторінка компанії FS Ukraine в Instagram [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.instagram.com/fs.in.ua/?fbclid=IwAR3Tcf_SaEckvyDR3cEkjz5soWEFQ9lcDlkPj7VSUrtFrxFhD1HpjgJqvQ.

35. Сторінка компанії FS Ukraine на сайті Robota.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rabota.ua/ua/company3991367>.

36. Сайт компанії FS Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: Сторінка компанії FS Ukraine на сайті Robota.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rabota.ua/ua/company3991367>.

37. How to Calculate your Restaurant Turnover Rate [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/restaurant-turnover-rate>.

38. How High Employee Turnover is Affecting the Restaurant Industry [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://guide.michelin.com/us/en/california/article/features/restaurant-employee-turnover>.

39. MUELLER A. The Cost of Hiring a New Employee [Електронний ресурс] / ANNIE MUELLER. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx>.

40. How to Calculate your Restaurant Turnover Rate [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/restaurant-turnover-rate>.

41. Кухар: середня зарплата у Києві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/salary-kyiv-кухар/>.
42. Помічник на кухню: середня зарплата у Києві [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/salary-kyiv-помічник+на+кухню/>.
43. Продавець-консультант: середня зарплата у Києві [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/salary-kyiv-продавець-консультант/>.
44. Статистика по посаді кухар сушист [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://rabota.ua/ua/prozora-robota?cityId=1&keyword=Кухар%20сушист>.
45. Статистика по посаді продавець - консультант [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://rabota.ua/ua/prozora-robota?cityId=1&keyword=продавець-консультант>.
46. Статистика по посаді помічник кухаря [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://rabota.ua/ua/prozora-robota?cityId=1&keyword=Помічник%20кухаря>.
47. Martic K. ecruiting Hacks: Improve Candidate Experience in 10 Simple Steps [Електронний ресурс] / Kristina Martic. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/86/recruiting-hacks-improve-candidate-experience-in-10-simple-steps>.
48. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посіб. для вищих навч. закладів / Ольга Крушельницька. – Київ: Кондор, 2003. – 296 с.
49. Bad Candidate Experience Cost Virgin Media \$5M Annually – Here is How They Turned That Around [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/candidate-experience/2017/bad-candidate-experience-cost-virgin-media-5m-annually-and-how-they-turned-that-around>.

50. What is Candidate Journey? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-journey>.

51. Candidate Experience Statistics You Should Know [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://talentadore.com/candidate-experience-statistics-know/>.

52. Exactly what is a candidate-driven market? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.pagepersonnel.co.uk/our-expertise/finance/candidate-driven-market>.

53. Recruitment Compliance: What is It and How Software Helps [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/346/recruitment-compliance-what-is-it-and-how-software-helps>.

54. 15 New Recruiting Trends You Should Implement in 2020 [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/87/15-new-recruiting-trends-you-should-implement-in-2020>.

55. Nikoletta B. Job offer acceptance rate metrics FAQ [Электронный ресурс] / Bika Nikoletta – Режим доступа до ресурсу: <https://resources.workable.com/tutorial/faq-job-offer-metrics>.

56. How to Manage Your Employer Brand Through the Coronavirus Crisis [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.smartdreamers.com/blog/how-to-manage-your-employer-brand-through-the-coronavirus-crisis>.

57. What is Employer Brand? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-brand>.

58. Brand-management Rolls-Royce-Company [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://myassignmenthelp.com/free-samples/brand-management-rolls-royce-company>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вакансія компанії FS Ukraine для українського ринку

Мы, FS UKRAINE (ЕФ ЕС УКРАИНА) самая быстро развивающаяся сеть кафетериев японской кухни. Наша компания работает в 6 областях Украины и в г. Киеве. Формат кафетериев «заказал» и «забрал», полностью с открытой кухней, что позволяет видеть каждому покупателю, как готовятся его блюда. В компании есть собственный центр обучения, где проводятся обучения, тренинги, курсы повышения квалификации. Любой человек может прийти без опыта работы, получив образования, стать специалистом в приготовлении и продаже блюд японской кухни.

Наша миссия «Желаемое - становится доступным!». Нашу миссию мы переносим на наших работников и на покупателей. Желаешь развиваться у нас - мы создадим условия для твоего карьерного роста?! Присоединяйся к нашей дружной команде!

Кого же мы ищем? Именно тебя! Ты хочешь с большим желанием достичь значительных результатов в своей жизни, со страстным желанием развиваться, человека, для которого нет обстоятельств, а есть возможности!

Что мы можем предложить тебе:

- ◆ Ты можешь пройти обучение и получить работу в наших кафетериях на должности сушиста, стажировку мы оплатим.
- ◆ Мы научим готовить вкусные и красивые блюда, а еще восхитительного сервиса!
- ◆ У тебя будет удобный график, сможешь совмещать учёбу и работу,
- ◆ Почасовая оплата труда и очень хорошие мотивации,
- ◆ Дружный и молодой коллектив,
- ◆ Удобное расположение кафетериев,
- ◆ Красивая и удобная форма,
- ◆ При необходимости предоставляем жильё

Что мы от тебя ждем:

- ◆ Мы возьмем тебя к себе, если тебе 18 лет.
- ◆ Можно без опыта работы,
- ◆ Ты умеешь планировать свое время,
- ◆ Нацеленный на результат,
- ◆ Ответственный и организованный,

Что ты будешь делать:

- ◆ Готовить блюда японской кухни, согласно технологических карт
- ◆ Соблюдать правила санитарии и гигиены
- ◆ Выполнять правила и стандарты компании, все детали ты узнаешь на собеседовании.

Если все вышеперечисленное вызвало у тебя отклик и ты готов/а окунуться в работу с головой, тогда заполняй анкету <https://fs.in.ua/vakansii>

Просьба присылать резюме!

Ты можешь нас увидеть здесь <https://fs.in.ua> или в соц. Сетях <https://www.facebook.com/fs.in.ua>

Додаток Б

Вакансія компанії FS Ukraine для естонського ринку



Присоединяйся к нашей дружной команде!



Крупная украинская сеть заведений общественного питания **«FS UKRAINE»** выходит на рынок Балтийских стран и трансформируется в **«FS ESTONIA»**. Первое свое заведение японской кухни откроется в городе Таллин, Эстония в торговом центре T1.

Наша миссия «Желаемое – становиться доступным!». Нашу миссию мы переносим на наших работников и на покупателей. Желаешь развиваться у нас – мы создадим условия для твоего карьерного роста?! Присоединяйся к нашей дружной команде!

Кого же мы ищем? Именно тебя! Крутого и амбициозного сушиста, с большим желанием достичь значительных результатов в своей жизни, со страстным желанием развиваться, человека, для которого нет обстоятельств, а есть возможности!

Что мы можем предложить тебе:

1. Карьерный рост и возможность повышать уровень квалификации в Центре обучения.
2. Гибкий график работы, посменная работа.
3. Своевременная и конкурентная оплата труда, заработная плата состоит из базовой ставки и бонусов за исполнение.
4. Фирменная униформа.

Что мы от тебя ждем:

1. Опыт работы сушиста от 1 года.
2. Образование по специальности
3. Трудолюбие, жизнерадость, ответственность
4. Умение работать в команде, умение организовывать процесс работы.
5. Пунктуальность и ответственность.
6. Справка о состоянии здоровья, сертификат о прохождении курса по гигиене питания.

Что ты будешь делать:

1. Готовить блюда японской кухни, согласно технологических карт.
2. Соблюдать правила санитарии и гигиены.
3. Выполнять правила и стандарты компании, все детали ты узнаешь на собеседовании.

Отправляй резюме на электронный адрес: hr@fssushi.ee
Все детали на собеседовании:
Татьяна +372 5354 3643

Додаток В

Рівень розуміння очікувань роботодавця

0. Чи порекомендували би ви FS Ukraine як роботодавця колезі, другу або члену сім'ї?

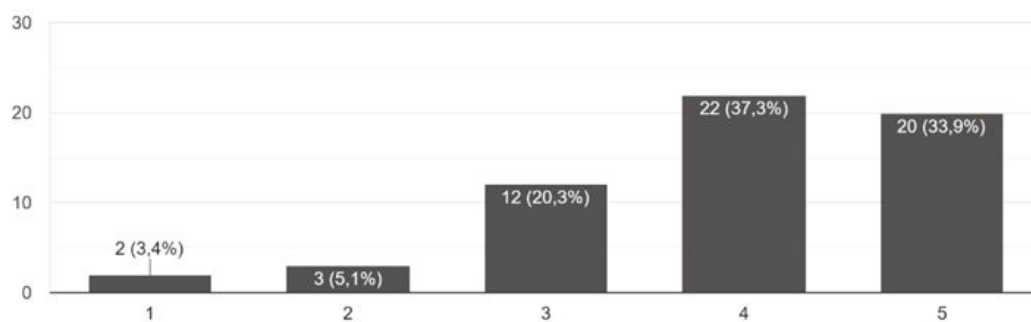
59 відповідей

Додаток Г

Діаграми задоволеності наявними інструментами

2. Чи є у вас усі необхідні матеріали та інструменти для того, щоб виконувати свою роботу якісно?

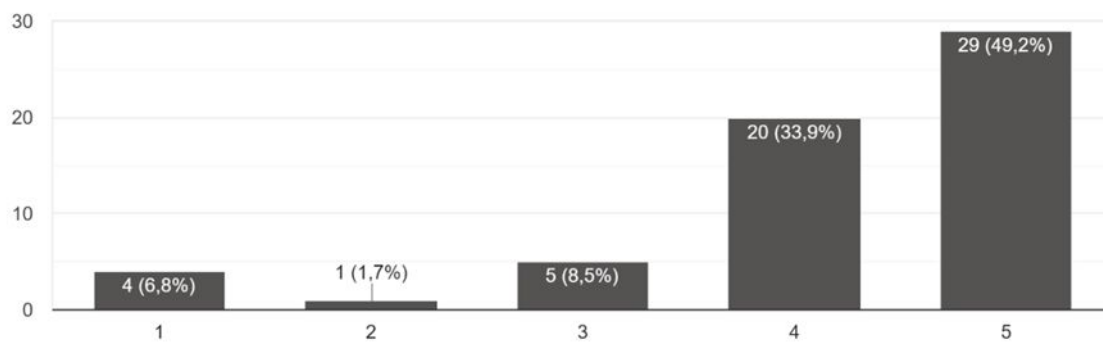
59 відповідей



Діаграма задоволеністю посади

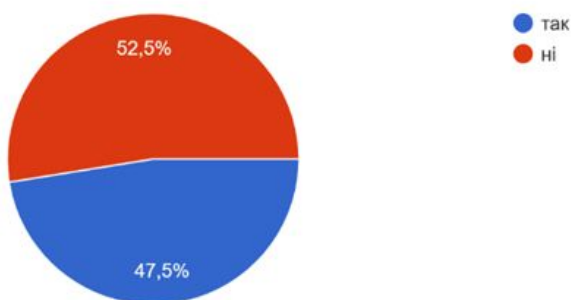
3. Чи подабається Вам посада, яку Ви займаєте?

59 відповідей



Діаграма «похвали» співробітників

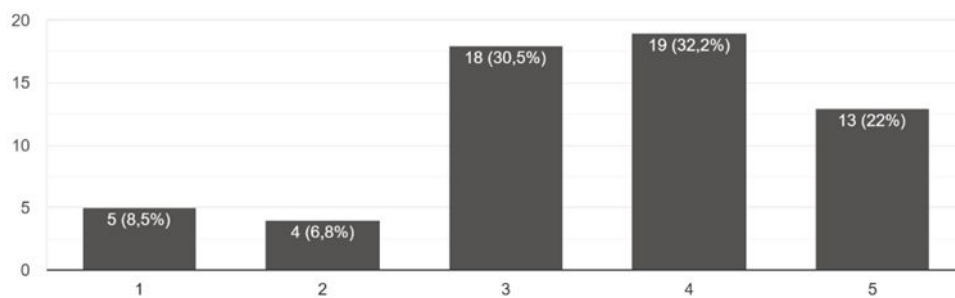
4. За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?
59 відповідей



Діаграма «турботи» за співробітниками

5. Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?

59 відповідей

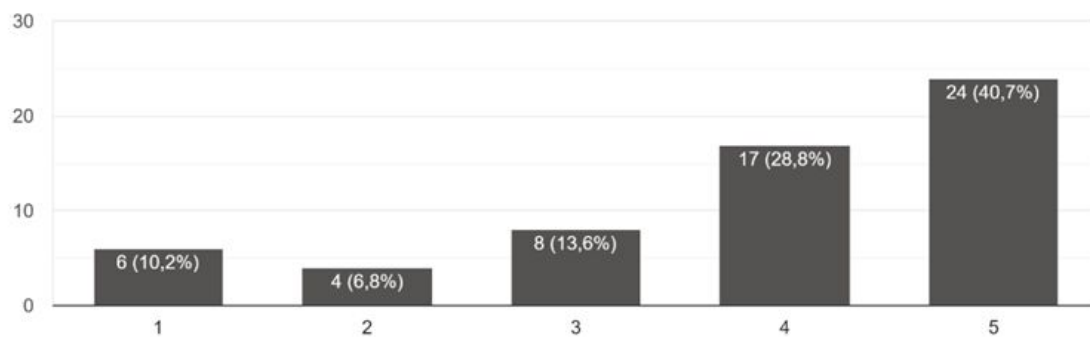


Додаток Є

Діаграма зацікавленості в розвитку за співробітниками

6. Чи сприяє хто-небудь на роботі вашому розвитку

59 відповідей

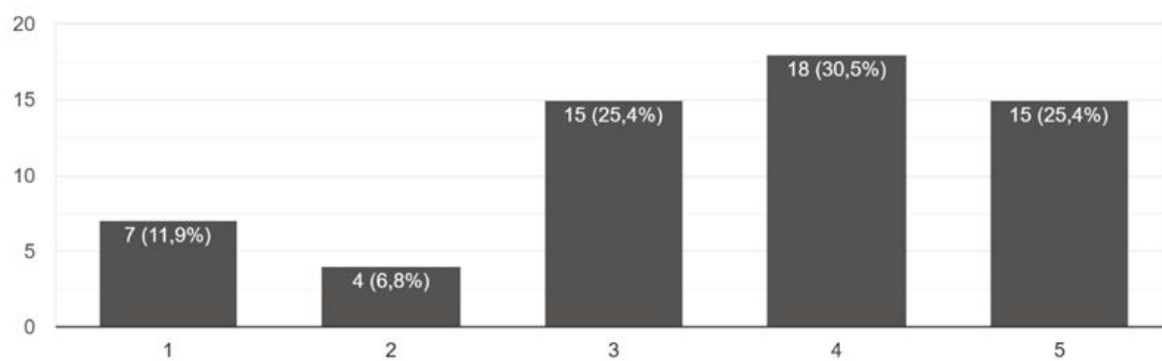


Додаток Ж

Діаграма «точки зору» співробітників

7. Чи враховується на роботі ваша точка зору?

59 відповідей

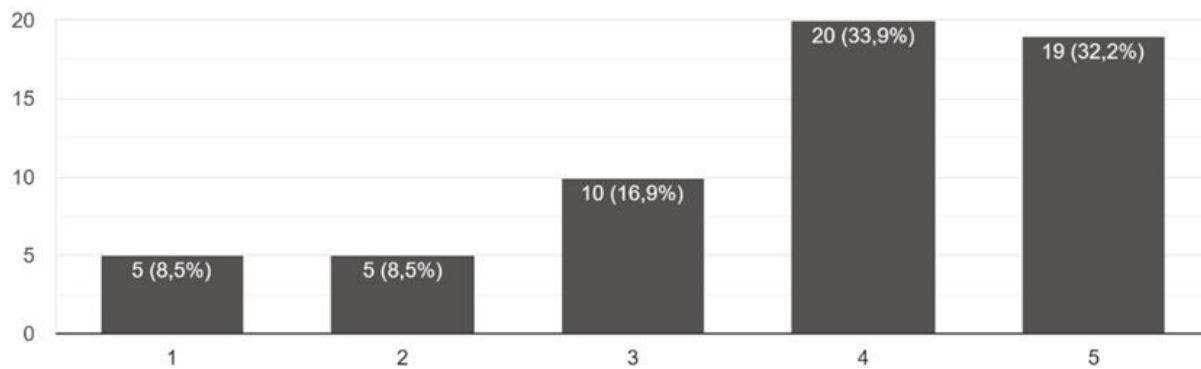


Додаток 3

Діаграма місії та цілей компанії

8. Місія та цілі вашої компанії допомагають вам відчувати, що ви робите важливу справу?

59 відповідей

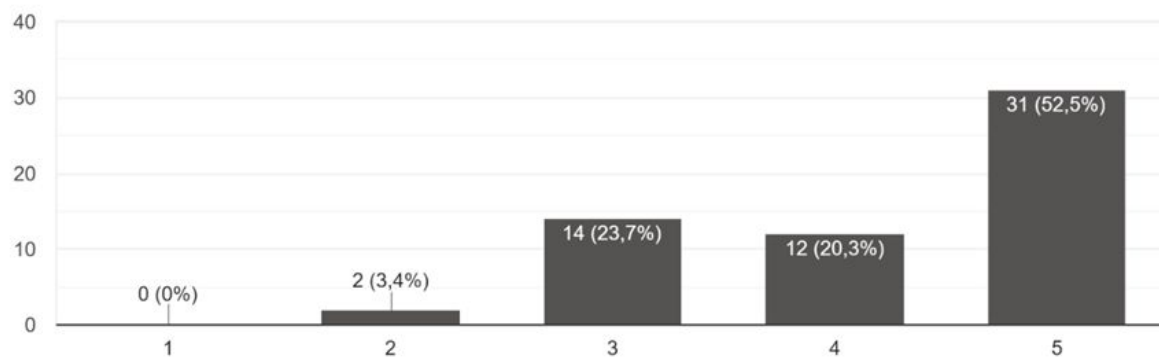


Додаток И

Діаграма про колег

9. Чи вважають ваші колеги за обов'язок виконувати роботу якісно?

59 відповідей

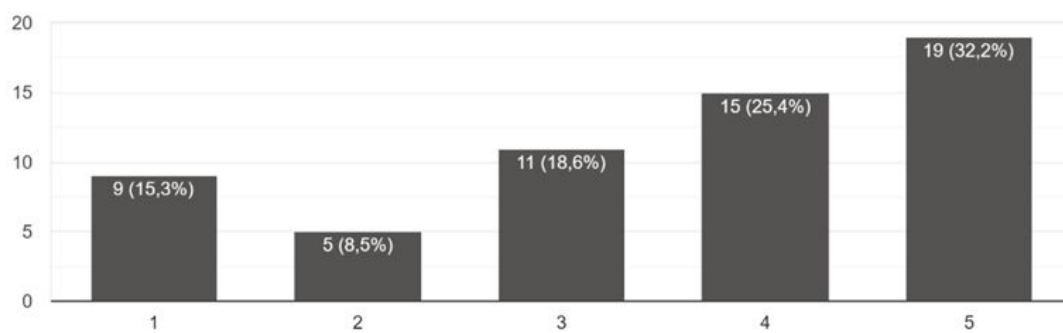


Додаток І

Діаграма про «наявність друга/подруги»

10. Чи є у вас найкращий друг/подруга на роботі?

59 відповідей

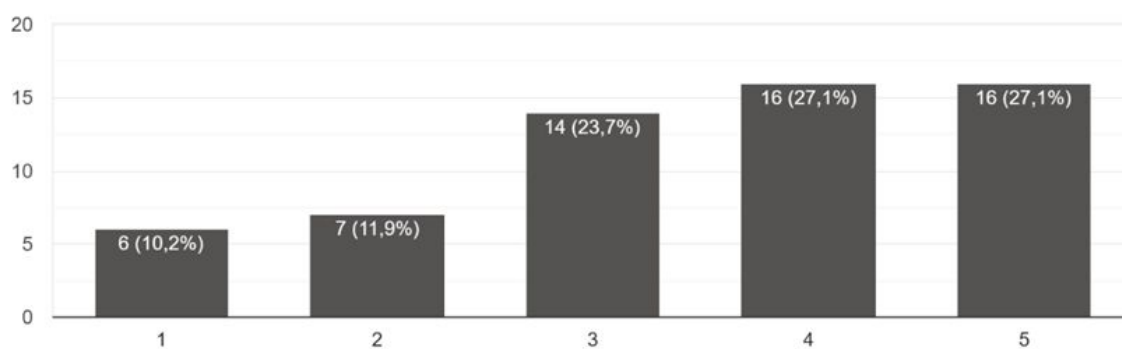


Додаток І

Діаграма «помітності у роботі»

11. Як ти вважаєш, твої старання в роботі помічає твій керівник?

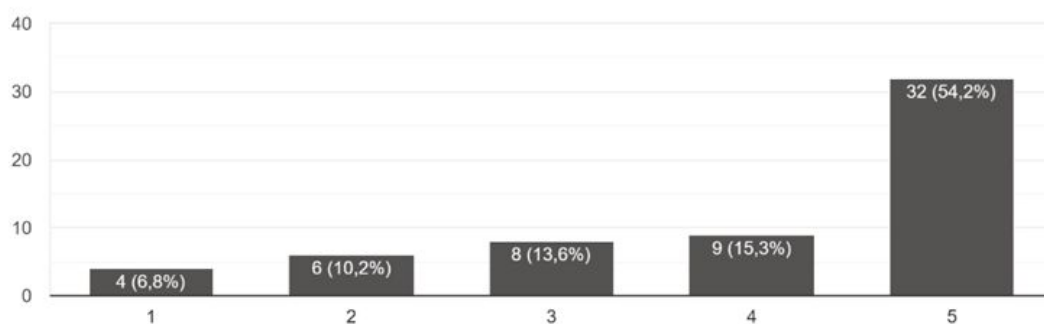
59 відповідей



Діаграма Й

Діаграма «можливостей зростання»

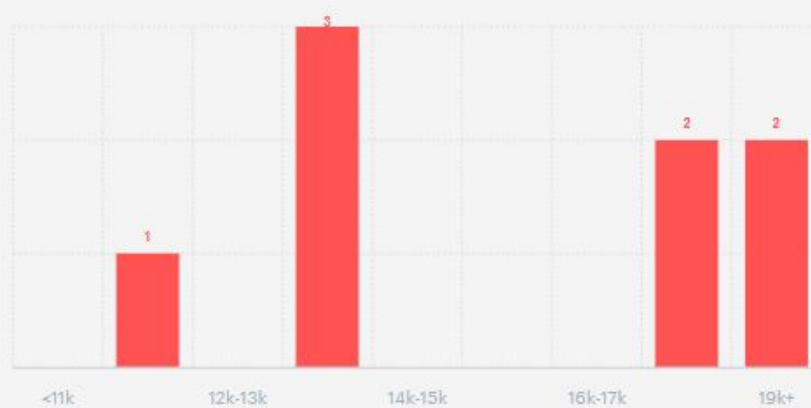
12. Чи були у вас можливості зростати та навчатися на роботі протягом останнього року?
59 відповідей



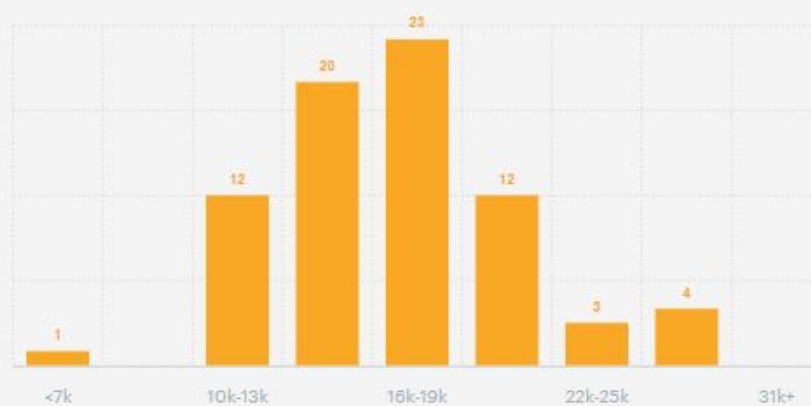
Додаток К

Розподіл зарплат для позиції кухар

Розподіл зарплат за вакансіями



Розподіл зарплат за резюме



Додаток Л

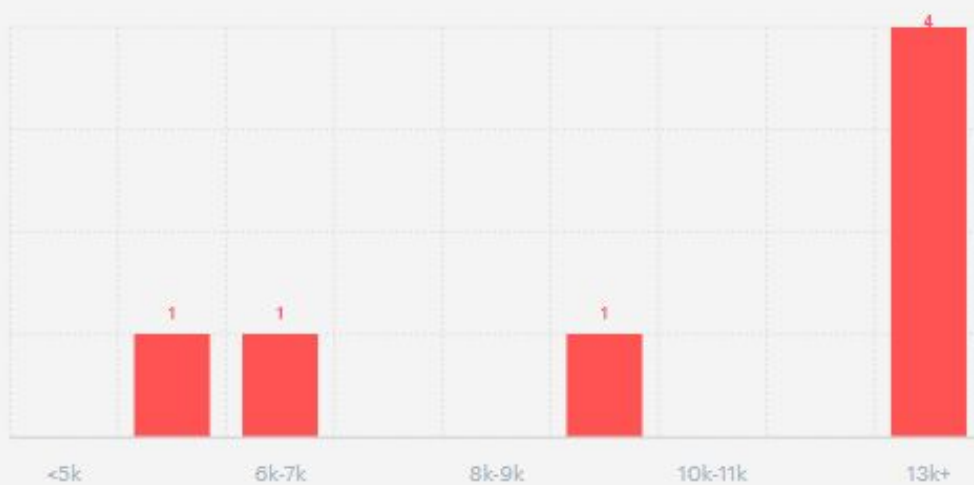
Динаміка зміни зарплат для позиції кухар



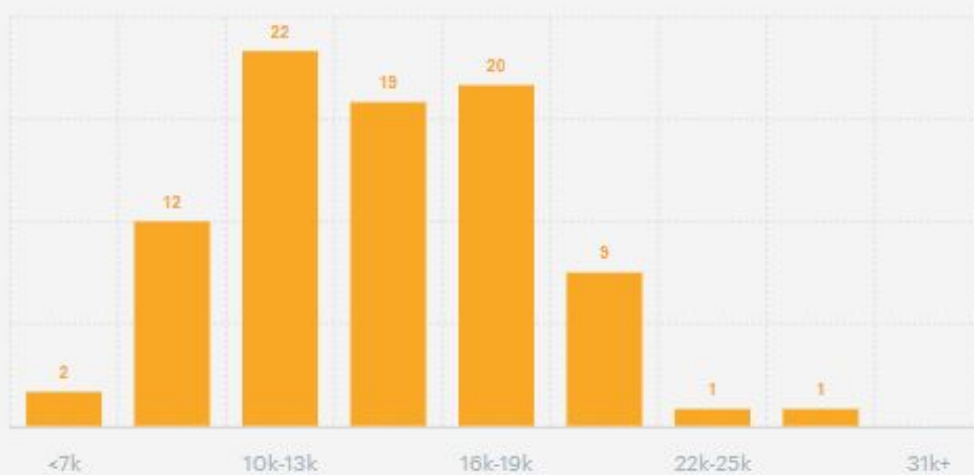
Додаток М

Розподіл зарплат для позиції помічник кухара

Розподіл зарплат за вакансіями

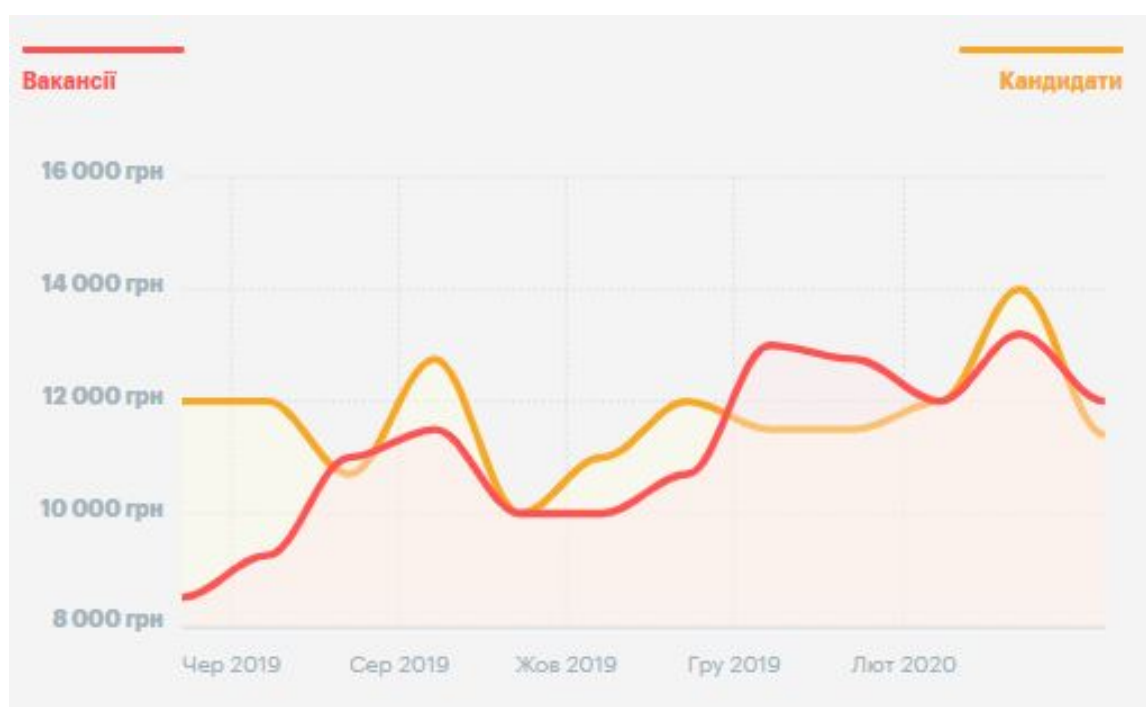


Розподіл зарплат за резюме



Додаток Н

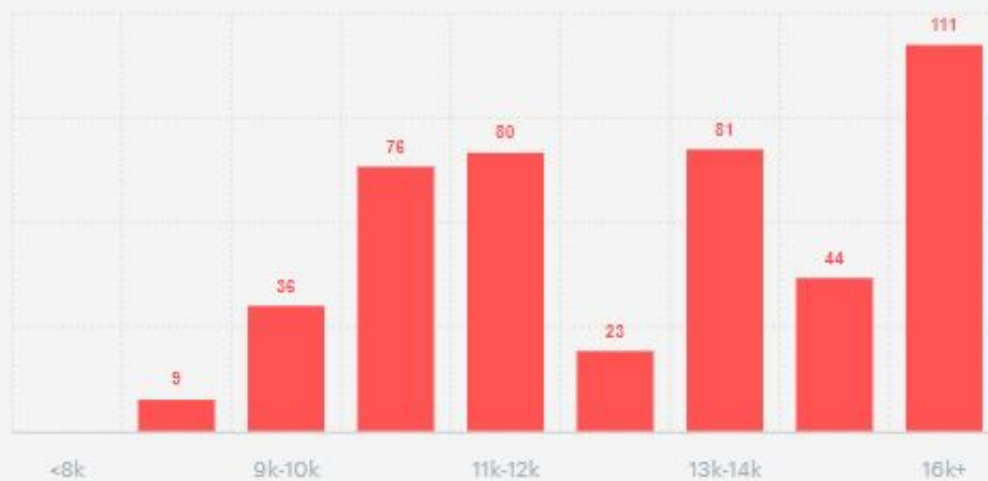
Динаміка зміни зарплат для позиції помічник кухара



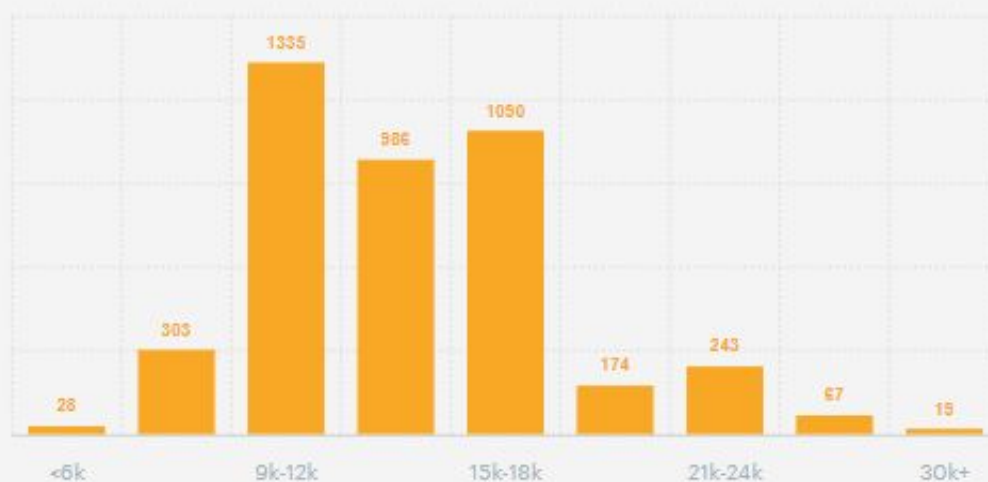
Додаток О

Розподіл зарплат для позиції продавець - консультант

Розподіл зарплат за вакансіями



Розподіл зарплат за резюме



Додаток П

Динаміка зміни зарплат для позиції продавець – консультант

