

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

Факультет соціальних наук і соціальних технологій

Кафедра зв'язків з громадськістю

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: **«Використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах воєнного стану»**

Виконала: студентка 2-го року
навчання, спеціальності 061. Журналістика
(освітньо-наукова програма: Зв'язки з
громадськістю)

Ванда Мар'яна Андріївна

Керівник: Зінченко А. Г., кандидат
історичних наук, доцент

Рецензент:

Секретар ЕК:

«__» липня 2022р.

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ.....	7
1.1 Суть та зміст сучасних комунікацій у сфері соціально-трудо­вих відносин	7
1.2. Розвиток бренду роботодавця як частина стратегії компанії та ефективний інструмент залучення та утримання працівників.....	13
1.3. Сучасні комунікаційні технології з розвитку бренду роботодавця та їх актуальність в умовах воєнних дій	19
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ІНСТРУМЕНТИ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ.....	24
2.1. Інструменти з розвитку бренду роботодавця на шляху від кандидата на ринку праці до штатного працівника.....	24
2.2. Міжнародний досвід просування бренду роботодавця: практичні кейси компаній.....	30
2.3. Стан комунікацій між суб’єктами ринку праці в Україні.....	37
РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ.....	41
3.1. Опис методології дослідження.....	41
3.2. Особливості застосування технологій з розвитку бренду роботодавця в українських компаніях до початку воєнних дій	47
3.3. Специфіка комунікацій українських компаній задля залучення, підтримки та утримання працівників в умовах воєнних дій	54
3.4. Виклики та можливості для використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах воєнних дій.....	63
ВИСНОВКИ	72

Додаток А. Гайд для проведення інтерв'ю	79
Додаток Б. Транскрипти інтерв'ю та відповіді онлайн-опитувальника.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	168

ВСТУП

В умовах постійно зростаючої конкуренції перед компаніями все актуальнішою постає потреба у пошуку стратегій, які б дозволили підвищувати свою конкурентну перевагу на ринку.

Глобалізація та невпинний розвиток технологій сприяли переорієнтації зусиль бізнесу: якщо раніше компанії фокусувалися на побудові товарного бренду, який би виділяв продукт компанії від торгових марок конкурентів, то з часом боротьба перекваліфікувалась у конкуренцію між брендами компаній загалом.

Сучасна концепція брендингу фокусується на розвитку брендів як нематеріального капіталу компаній, а також баченні брендингу як стратегічного інструменту формування прибутку та забезпечення успішності компанії за рахунок диференціації серед конкурентів на ринку [20, 84].

При цьому, нині боротьба ведеться не лише за увагу споживачів, а й за можливість залучати висококваліфікованих співробітників, що стало однією з форм підвищення конкурентної переваги та вартості компанії [3, 7, 86]. Такий запит бізнесу, у свою чергу, посприяв кристалізації окремого напрямку комунікацій, що стосується залучення та утримання талантів у організації – брендингу роботодавця (employer branding).

Значний внесок у дослідження теоретико-прикладної бази формування та розвитку бренду роботодавця зробили такі українські та зарубіжні науковці як: С. Мокіна, С. Цимбалюк, О. Сардак, О. Сорока, Т. Балабанова, С. Берроу, К. Купер, Д. Аакер, К. Бекхауз, М. К. Бісвас, Д. Суар, М. Сазерленд, Дж. Саліван, М. Крейн, Дж. Каур, П. Каур та інші.

Наявні наукові роботи, що стосуються питання бренду роботодавця дозволили концептуалізувати даний напрямок комунікацій, запропонували підходи до розуміння бренду роботодавця, а також інструменти для формування та розвитку бренду роботодавця. Окремою сферою вивчення даного напрямку є

аналіз ефективності застосування практик з розвитку бренду роботодавця: ряд досліджень показує, що розвиток бренду роботодавця безпосередньо впливає на репутацію компанії як роботодавця, кількість та якість кандидатів на ринку праці, що бажають приєднатися до компанії, а також продуктивність, залученість та бажання залишатися у команді серед наявних працівників [33, 66, 67].

Разом з тим, актуальним питанням залишається питання практики та технологій застосування сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця в умовах швидкозмінного та повного комунікаційних викликів середовища.

За останні роки одним з таких викликів стала пандемія коронавірусу, що змусила роботодавців та працівників шукати нові форми взаємодії та комунікації, зокрема переходити на гібридний або ж дистанційний формат роботи [19]. Проте, незважаючи на те, що науковці все ще знаходяться у пошуку найбільш ефективних та доцільних форматів налагодження взаємодії між працедавцями та працівниками в умовах пандемії, наразі перед фахівцями з бренду роботодавця постає новий виклик – адаптація комунікації з наявними та потенційними працівниками до умов війни в Україні.

Глобальні кризи, включаючи COVID-19, а також повномасштабне вторгнення Росії на територію України, здійснили трансформуючу дію на відносини між працівниками та роботодавцями, у результаті чого останнім стало складніше відділяти свою трудову діяльність від особистого, сімейного та громадського життя. Як і усі інші процеси та системи в організації, комунікації у сфері управління персоналом та рекрутингу мають бути пристосованими до нагальних змін у бізнес-середовищі.

Актуальність обраної теми зумовлюється потребою оцінити трансформацію підходів до використання комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця до такого глобального виклику як війна в Україні. З огляду на появу нової системи соціально-трудових відносин, що вимагає від її учасників адаптування та вироблення нової стратегії діяльності, з'являється нагальна потреба у дослідженні змін у комунікації між суб'єктами соціально-трудових

відносин, зокрема працедавцями та кандидатами на ринку праці. Не до кінця дослідженими наразі залишаються деякі явища ринку праці, у тому числі впливу війни на території України на процес залучення, мотивації та утримання талантів у компаніях - як українських, так і міжнародних.

З огляду на це, **метою** дослідження постає виявлення актуального стану та тенденцій з використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця, а також специфіки їх трансформації в українських компаніях в умовах воєнних подій 2022 року.

Об'єкт: комунікаційні технології з розвитку бренду роботодавця

Предмет: застосування комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця до розгортання воєнних подій 2022 року на території України та їх трансформація в умовах війни протягом 2022 року

Завдання:

1. Проаналізувати стан соціально-трудова відносин, а також специфіку використання комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця під впливом соціально-політичних тенденцій у суспільстві до воєнних подій 2022 року в Україні
2. Вивчити міжнародний досвід залучення та утримання працівників за допомогою використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця
3. Виявити тенденції використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в українських компаніях до воєнних подій 2022 року
4. Вивчити специфіку комунікацій компаній в Україні задля залучення, підтримки та утримання працівників в умовах воєнних подій 2022 року
5. Розробити рекомендації для компаній з використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах кризових подій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОТОВАВЦЯ

1.1 Суть та зміст сучасних комунікацій у сфері соціально- трудових відносин

Соціально-трудові відносини є ключовим елементом економіки та суспільства загалом – їх сутність безпосередньо впливає на благополуччя працівників, успішність та стійкість компаній, а також соціально-економічний прогрес суспільства. У процесі функціонування соціально-трудових відносин між суб'єктами ринку праці відбувається пошук взаєморозуміння, узгодження інтересів та потреб, а також налагодження взаємовигідної взаємодії.

На думку українського вченого О. Жадана, соціально-трудові відносини формуються під впливом таких чинників як: історичні, політичні, культурні передумови, характер домінуючих економічних відносин, соціальна політика держави, а також ступінь запозичення передового закордонного досвіду [6].

При цьому, ряд дослідників наголошують, що система соціально-трудових відносин зазнала значних змін через вплив різноманітних факторів суспільного розвитку, зокрема світових глобалізаційних процесів: через раціоналізацію виробництва та виникнення нових технологій, глобалізація сприяла підвищенню продуктивності праці в результаті, а також появи якісно нового формату взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин [5, 9].

Серед факторів, що спричинили появу нової системи соціально-трудових відносин виділяють такі як:

1. Формування нового типу економіки - цифрової, знаннєвої, мережевої (перехід від індустріалізму до постіндустріалізму, новий поділ праці та поява нових форм зайнятості, зростання соціальної спрямованості

бізнес-діяльності, рух від фізичної до інтелектуальної праці, глобалізація світової економіки, домінування неолібералізму);

2. Розвиток нових технологій (технологічне оновлення виробництва, інформатизація, віртуалізація, комп'ютеризація, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, прискорення науково-технічного прогресу);

3. Зміни у політичній сфері (рух від авторитаризму до демократії);

4. Демографічні зміни;

5. Зміна ціннісних орієнтирів населення, соціальні зміни (зокрема, рух до індивідуалізму та соціальної ізоляції);

6. Зростання невизначеності, ризиків та викликів, що потребують адаптації та пошуку рішень [1, 9, 10, 17].

Українська дослідниця О. Кравчук досліджуючи глобальні тренди становлення мережевої економіки, доповнює перелік поширених факторів трансформації соціально-трудових відносин чинником зростання інноваційності та гнучості виробництва та праці [11].

Враховуючи наявні у суспільстві зміни, що були спричинені розвитком технологій, виникненням нових підходів до виробництва, управління, а також інших факторів, що змінили взаємодію між суб'єктами ринку праці, А. Колот та О. Герасименко говорять про появу абсолютно нової платформи соціально-трудового розвитку в умовах 21 століття [9].

Варто враховувати, що за даними Всесвітнього економічного форуму, саме з 21 століття розпочалась четверта промислова революція (Industry 4.0), що характеризується революційними змінами, що ґрунтуються на різноманітних технологіях: поширенні інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку машинного навчання, штучного інтелекту, тощо [60, 98]. Як і попередні промислові революції, що траплялися в історії людства, четверта промислова революція сприяла трансформаційним процесам у соціумі, зокрема: у соціальній та економічній сферах, культурних та політичних процесах, тощо [63, 91, 100].

Розвиваючись під впливом глобальних економічних процесів, зокрема мережевої економіки, змінюються й принципи організації праці та робочого процесу: відбувається зміна структури зайнятості, характеристик робочих місць та кваліфікації працівників, інструментів для комунікації між суб'єктами соціально-трудоких відносин, поширення гібридного та дистанційного форматів зайнятості, зміна робочих графіків, тощо), що супроводжується загальною реструктуризацією бізнесу, а також становленням нового змісту взаємодії суб'єктів соціально-трудоких відносин [4, 5].

У даних умовах людський, інтелектуальний та соціальний капітал стають основою успішності організацій, а також виступають ключовим ресурсом їх розвитку та конкурентоспроможності на ринку [4]. Наше суспільство перейшло від економіки, заснованої на сировині та ручній праці, до економіки, що фокусується на знаннях і висококваліфікованому людському капіталі, що значною мірою змінило зміст взаємодії між працедавцями та працівниками на ринку праці, зокрема на комунікацію між ними [14, 74].

С. Наяк зазначає, що зміни у взаємодії суб'єктів ранку праці проявляється і у тривалості побудови соціально-трудоких відносин, що особливо характерно для висококваліфікованих фахівців – замість побудови довготривалих соціально-трудоких відносин між працівником та працедавцем відбувається перехід до менш тривалих взаємодій, адже працівники шукають найбільш сприятливе для себе робоче середовище [88]. За останні роки у компаніях значно збільшилась плинність кадрів, а тому наразі перед роботодавцями постає новий виклик - розуміння потреб працівників та утримання висококваліфікованих талантів у команді [52, 57]. Дана тенденція є особливо актуальною стосовно працевлаштування молодших фахівців, згідно результатів дослідження компанії Adobe з вибіркою у 5500 працівників – 56% представників покоління Z планують змінити місце роботи протягом наступного року [22]. Більше того, представники даного покоління схильні змінювати місце роботи орієнтовно кожних два роки [41].

Вищезазначена тенденція є серйозним викликом для роботодавців, адже висока плинність кадрів зумовлює значні витрати на пошук нових кандидатів, їх навчання та онбордингу (адаптації персоналу). Згідно оцінок інституту дослідження громадської думки Gallup, плинність кадрів коштує американським компаніям близько 1 трильйона доларів на рік, зокрема, витрати на заміну можуть перевищувати річну зарплату окремого працівника до двох разів [81]. Відповідно, роботодавці втрачають багато грошей, не утримуючи своїх працівників - наявний зсув у природі взаємодії між працедавцем та працівником актуалізує потребу у розробці стратегій та залучення та утримання в компанії персоналу, а також зміни комунікації з даними цільовими групами.

При цьому, дані показують, що питання високої плинності кадрів може бути попереджено: 52% працівників, що звільнилися за власним бажанням, зазначають, що їхній роботодавець міг би зробити щось, щоб запобігти їхньому бажанню звільнитися [81].

Сутність побудови соціально-трудових відносин полягає пошуку взаєморозуміння між суб'єктами ринку праці, а тому можна припустити, що одним з факторів високої плинності кадрів є неправильно побудована комунікація з цільовими групами, зокрема нерозуміння потреб, інтересів даних груп, що зумовлює нездатність забезпечити реалізацію очікувань працівників достатньою мірою.

Результати дослідження McKinsey & Company показують, що при розгляді причин, що спонукають людей залишати компанію, серед працівників та роботодавців розбігаються бачення щодо ключових факторів, що спричиняють подібні рішення, що може чітко прослідкуватися у Табл. 1.1 [57]:

Табл. 1.1 Адаптована версія графіку, що презентується у звіті організації McKinsey & Company

Ключові фактори, що спонукають працівників добровільно звільнитися
--

Менш значимі для працівників, ніж вважають працедавці:	Більш значимі для працівників, ніж вважають працедавці:
<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня компенсація; • Пошук кращих можливостей для працевлаштування; • Work-life balance; • Проблеми зі здоров'ям (фізичним чи емоційним). 	<ul style="list-style-type: none"> • Відчуття, що працівник цінується компанією; • Відчуття, що працівник цінується менеджером; • Відчуття причетності до організації.

У той час як у ході дослідження працедавці називали серед ключових причин, чому працівники залишати компанію, такі фактори як рівень компенсації, баланс між роботою та життям (work-life balance), проблеми зі здоров'ям, з перспективи працівників ситуація дещо відрізнялась – серед головних факторів прийняття подібних рішень працівниками виділялися такі як: відсутність відчуття своєї цінності у організації (54%), зокрема, цінування з боку менеджера (52%), а також відсутність відчуття належності до своєї роботи (51%). У той час як працедавці надавали більшої цінності питанням трансакційного характеру, для працівників на перше місце поставали питання побудови взаємовідносин у межах компанії [57].

У системі комунікацій між працедавцями та працівниками в останні роки визначальними для утримання талантів у компанії постають: можливість працедавців забезпечити гнучкість умов роботи, налагодити взаємовідносини працівників зі своїми менеджерами, а також питання справедливості (equity) та рівності [69]. Серед варіантів забезпечення гнучкості у робочій діяльності виділяють такі як: гнучкість робочого графіку, скорочення кількості робочих днів, можливість працювати у дистанційному форматі, гнучкі політики щодо

відпусток, можливість вдягати повсякденний одяг замість формального дрес-коду, тощо [69, 112].

З кожним роком до бізнесу зростає довіра громадськості, що супроводжується й збільшенням рівня суспільних очікувань щодо брендів, зокрема до керівників компаній: громадськість очікує, що бренди будуть мати свою позицію стосовно соціально значимих питань, а також долучатися до вирішення нагальних суспільних проблем [47, 65]. Згідно результатів іншого дослідження, що передбачало опитування PR-фахівців, більшість спеціалістів вважає, що бізнес відображує цінності своїх працівників та клієнтів, а тому має комунікувати про важливі соціальні проблеми, особливо, якщо вони співставляються з метою та місією бренду [108].

Суспільство опікується соціальними проблемами та очікує, що бізнес буде докладати зусиль для їх вирішення. Відповідно, репутаційний капітал бізнесу наразі залежить від здатності працедавця забезпечити гідні умови праці у своїй компанії, а також соціальної відповідальності бізнесу, що впливає на формування лояльності стейкхолдерів компанії – від споживачів продукту компанії до наявних та потенційних працівників.

У даних обставинах зростає актуальність практик з соціальної відповідальності компаній, зокрема CEO-активізму, програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), впровадження принципів ESG та зобов'язань у напрямку роботи над досягненням Цілей сталого розвитку до стратегії компанії, тощо [47, 59, 97].

Ключовим фактором, що визначає успішність та конкурентоспроможність компаній на ринку постає їхня здатність до адаптації в умовах швидкозмінних умов середовища, перебуваючи під впливом значної конкуренції, а також криз та глобальних викликів. У процесі трансформації ринкової економіки та сутності соціально-трудових відносин у світі, змінюються й характер взаємодії між роботодавцями та працівниками на ринку праці. Нових форматів та значень набувають очікування та запити суб'єктів ринку праці, інструменти комунікації

між працедавцями та працівниками, а також підходи до залучення, мотивації та утримання талантів у компаніях.

Трансформація взаємодії між працедавцем та працівником актуалізує потребу у розробці стратегій та залучення та утримання у компаніях персоналу, а також зміни у комунікації з даними цільовими групами.

1.2 Розвиток бренду роботодавця як частина стратегії компанії та ефективний інструмент залучення та утримання працівників

На ринках праці, що характеризуються високою конкуренцією, отримання висококваліфікованих працівників стає дедалі більш проблематичним завданням, оскільки кількість претендентів на вакансії зменшується, а плінність працівників зростає. Перед компаніями постає потреба у розробці стратегій, що дозволяють їм володіти базою кадрів, яка відповідає потребам та завданням бізнесу, адже саме менеджмент талантів дозволяє організаціям залишатися успішними в умовах сучасного висококонкурентного середовища [61].

Незважаючи на деякі регіональні відмінності, рівень зайнятості в багатьох країнах з розвинутою економікою є високим, а тому конкуренція між компаніями за таланти на ринку праці є значною, зокрема у Європі. Пандемія коронавірусу стала кризою, що спричинила економічну рецесію та підвищила рівень безробіття у світі, однак попит на висококваліфікованих фахівців залишився актуальним і в умовах глобальної пандемії [90, 106].

У ситуації, коли людський капітал як стає одним з ключових ресурсів задля досягнення конкурентної переваги на ринку, забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками стає стратегічним завданням та імперативом організації. Посилаючись на дану логіку, ряд дослідників пропонує розвиток бренду роботодавця як інструмент для утримання талантів у компанії, а також для забезпечення доступу до потенційних співробітників на ринку. Деякі ж стверджують, що бренди та людський капітал є одними з найважливіших активів

компаній, і що розвиток бренду компанії даних нематеріальних ресурсів організації є важливим завданням для фахівців з маркетингу та менеджменту персоналу [20, 28, 104].

Поняття бренду роботодавця знаходиться на стику сфер, а тому бачення даного терміну часто варіюється залежно від обраної галузі, зокрема управління персоналом, зв'язків з громадськістю та маркетингу. Дослідники Кейбл та Тюрбан вважають, що брендинг роботодавця виник у результаті включення маркетингових інструментів до практики рекрутингу та менеджменту персоналу [37].

Натомість, Егерхолм, Андерсен та Томсен визначають брендинг роботодавця як холістичну дисципліну, що базується на теоретиці брендингу, корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а також менеджменту персоналом [70].

Індійські дослідники Бісвас та Суар наголошують на тому, що сучасне бачення брендингу роботодавця має бути ще більш розширеним, зокрема, включати у себе: практики з менеджменту персоналом, теорії з організаційної поведінки, теорії маркетингу та корпоративної стратегії, зокрема КСВ [33].

У свою чергу, американська дослідниця Бекхаус зазначає, що поняття брендингу роботодавця може розумітися як парасольковий термін та відповідна практика, що передбачає інтеграцію різноманітних активностей з менеджменту персоналом (рекрутингу, залучення, навчання, розвитку персоналу, тощо) у скоординовану стратегію з управління талантами у компанії задля підвищення ефективності діяльності HR-фахівців у даному напрямку [28].

Емблер і Берроу були одними з перших, хто запропонував термін «брендинг роботодавця» і у їхньому баченні поняття передбачало стратегію компанії, що була спрямована на диференціацію серед конкурентів та містила пакет функціональних, економічних та психологічних переваг, що забезпечуються роботою та ідентифіковані з компанією-працедавцем [26, с. 187].

Варто зазначити, що більшість фахівців вбачає роль брендингу роботодавця як частини корпоративного брендингу компанії, зокрема українська дослідниця Мокіна визначає ряд характеристик, що є спільними для корпоративного бренду та бренду роботодавця, серед них: комплексність, динамічність, адекватність та відповідність реальній діяльності компанії, а також мета – формування стійкого позитивного іміджу [84].

Вчені Емблер та Берроу, порівнюючи брендинг роботодавця із брендингом продуктів, що спрямований на споживачів, зазначають, що брендинг роботодавця як і брендинг продукту можуть позиціонуватися сходом чином, використовуючи традиційні для маркетингу технології, та пропонують переваги для співробітників, нарівні з тими, які пропонує споживачам (продуктовий) бренд, зокрема: розвиваючу та/або корисну діяльність, матеріальну/грошову винагороду, почуття приналежності, спрямованості та мети [26].

Егерхолм, Андерсен та Томсен відходять від більш функціонального бачення брендингу роботодавця та акцентують свою увагу на важливості орієнтації зусиль з розвитку бренду роботодавця на стейкхолдерів, а також на побудові діалогу та співпраці між працівниками та працедавцями, пропонуючи трійку визначальних характеристик сталого розвитку бренду роботодавця:

1. Консолідація та підтримка загальної корпоративної стратегії (що надає брендингу роботодавця роль стратегічної брендингової дисципліни);
2. Залучення стейкхолдерів до спільного творення цінностей компанії, а також врахування їхніх очікувань;
3. Стійкість взаємовідносин між працедавцем та працівником через постійне відображення взаємних потреб, інтересів та очікувань [70].

Саліван також враховує орієнтацію на стейкхолдерів організації та пропонує визначення брендингу роботодавця як багатовимірного конструкту, що охоплює наявних та потенційних працівників, а також інших зацікавлених сторін компанії [103].

Цікавим також є визначення дослідника Крейна, який також розглядає бренд роботодавця через призму взаємовідносин між працедавцями та

працівниками, а саме емоційної прив'язаності та ідентифікації у даних відносинах задля укладання умовного “психологічного контракту”, який би спонукав працівників сприймати свою роботу не як ринкову транзакцію, а як афективні відносини [39].

У свою чергу, ряд дослідників прив'язують розуміння бренду працедавця до вимірів обізнаності про компанію, її сприйняття працівниками, а також пригадувань та асоціацій кандидатів на ринку праці щодо компанії як потенційного працедавця [37].

Бекхаус та Тіку зазначають, що наявність асоціацій з роботодавцем призводять до формування іміджу роботодавця, а згодом і до його привабливості [28].

Серед ключових переваг, що виникають у діяльності бізнесу під час роботи над розвитком бренду роботодавця постають такі як: створення кадрового резерву, зниження витрат на найму, підвищення якості найму, підвищення продуктивності співробітників, а також рівня їх залученості [18, 33].

Дослідники Каур та Сиал підтримують згадують також про підвищення лояльності працівників до бренду через використання технологій з розвитку внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця, наголошуючи, що даний ефект забезпечується через те, що працівники починають почуватися більш задоволеними своєю роботою у організації, що призводить до підвищення прихильності до компанії, а також готовності приділяти своїй робочій діяльності більше зусиль, виходячи за межі базових робочих зобов'язань та вимог роботодавця [66, 67].

Значна частина визначень терміну «брендинг роботодавця» фокусується на інтересах та потребах стейкхолдерів компанії, вважається, що чим краще імідж компанії роботодавця відповідає потребам, характерам і цінностям кандидата, тим більше вони визнають, що ця компанія підходить їм.

При цьому, окремі аспекти бренду роботодавця можуть сприйматися кандидатами на ринку праці по-різному залежно від культурного контексту певної країни, а тому, якщо компанія виходить на нові ринки, фахівці, що

працюють над розвитком бренду роботодавця мають усвідомлювати ціннісні аспекти бренду роботодавця для кожної цільової аудиторії і на базі цього будувати стратегію з розвитку бренду роботодавця у тій чи іншій країні [27].

Разом із зростанням популярності концепції з розвитку бренду роботодавця з'явилися й рекомендації щодо управління даним напрямком. Бекхаус та Тіку описують процес створення бренду роботодавця в три ключових етапи:

1. Розробка ціннісної пропозиції, яка містить інформацію про роботодавця.

2. Просування бренду роботодавця на зовнішні аудиторії через поширення та таргетування інформації про компанію серед кандидатів на ринку праці (висвітлення корпоративної культури, стилю керівництва, тощо).

3. Просування бренду роботодавця в колі наявних працівників через застосування внутрішнього маркетингу та реалізації обіцянок працівникам, що були надані у процесі найму [28].

Саліван же наголошує, що для того, щоб бути ефективною стратегія з розвитку бренду роботодавця повинна включати всі 8 елементів успішного бренду роботодавця:

- Культура обміну та постійного вдосконалення (керівництво має сприяти комунікаціям щодо компанії задля розвитку бренду роботодавця);
- Баланс між хорошим менеджментом та високою продуктивністю;
- Отримання суспільного визнання (наприклад, через рейтинги найкращих роботодавців);
- Співробітники активно комунікують про компанію (працівники, зокрема менеджмент, розповідають про свій досвід з компанією, поширюючи знання про бренд);

- Створення образу еталонної компанії (benchmark firm) через найкращі менеджерські практики);
- Підвищення обізнаності кандидатів про ваші найкращі практики;
- Використання методів оцінки брендингу [103].

Підсумовуючи, аналіз поширених визначень розуміння розвитку бренду роботодавця показав, що у науковому полі спостерігаються різні підходи до розуміння даного терміну, зокрема різний фокус: на сукупності ресурсів організації та ціннісній пропозиції роботодавця, на інтересах та потребах стейкхолдерів, на процесі побудові взаємовідносин між працедавцями та працівниками, тощо.

Однак, все ж більшість фахівців сходяться у розумінні поняття бренду роботодавця як інструменту диференціації компанії на ринку задля забезпечення сприятливого іміджу організації серед внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, а також забезпечення доступу до найкращих кандидатів на ринку праці.

Результати досліджень показують, що за умови підкріплення бренду компанії через інтегроване використання інструментів із розвитку бренду роботодавця, збільшується рівень залученості, вмотивованості та продуктивності працівників, що, у свою чергу, дозволяє компаніям зменшувати витрати на залучення та утримання талантів у команді. Ефективність використання практик з розвитку бренду роботодавця для потенційних та наявних співробітників досягається за умови доречного підбору ціннісної пропозиції для працівників, а також систематичності, послідовності, ясності, переконливості зусиль з розвитку бренду роботодавця.

Враховуючи, високий попит на висококваліфікованих працівників, а також зростання конкуренції між роботодавцями у боротьбі за найкращі таланти на ринку праці, найм та утримання працівників постає стратегічно важливим завданням для бізнесу, а використання технологій з розвитку бренду

роботодавця – важливим інструментом оптимізації процесу залучення, мотивації та утримання персоналу, а також досягнення конкурентної переваги компаній.

1.3 Сучасні комунікаційні технології з розвитку бренду роботодавця та їх актуальність в умовах воєнних дій

Сутність сучасного стратегічного менеджменту обумовлюється особливостями різноманітного та керованого зовнішніми обставинами глобального навколишнього середовища, що характеризується турбулентністю, а також диктує необхідність враховувати точки зору стейкхолдерів (зацікавлених сторін) бізнесу, зокрема постійно оцінювати їх [23].

У той час як світ почав пристосовуватися до умов життя під час пандемії коронавірусу, а також відновлюватися після кризи, що була спричинена наслідками пандемії (вимогами щодо соціального дистанціювання, локдаунів та високих ризиків для громадського здоров'я, тощо), нові геополітичні проблеми сколихнули глобальну спільноту, що спричинило новий фактор тиску на різні сфери життєдіяльності суспільства, зокрема на світову економіку. [45].

Згідно дослідження професійної асоціації IT Ukraine, що проводилось серед представників галузі IT на початку лютого 2022 року, незадовго до повномасштабного вторгнення Росії на територію України, більшість компаній (92% респондентів) не вважали, що ймовірність війни на території України є високою, однак близько половина з них була готова забезпечити допомогу з релокацією працівників у західні регіони України або ж у сусідні країни, якщо б така потреба постала перед компанією [2].

Практика ж показала, що близько 80% українських програмістів переїхали до більш безпечних регіонів країни або ж закордон в умовах загостренням геополітичної ситуації в Україні [101].

Враховуючи дані, що є наявними на момент ведення активних бойових дій на території України, контекст повномасштабного вторгнення Росії в Україну у

2022 році значною мірою вплинув на сферу бізнесу, зокрема викликав нові виклики, а також очікування серед споживачів, працівників та інших стейкхолдерів організацій.

Результати дослідження компанії Edelman, що презентувалися під час Міжнародного економічного форуму у Давосі показують, що війна на території України зробила тему геополітики пріоритетною, а також змінила ринок та поведінку стейкхолдерів в умовах взаємодії з бізнесом: люди бойкотують бренди, орієнтуючись на реакцію компаній на повномасштабне вторгнення Росії на території України: до компаній, що припиняють свою діяльність на території держави-агресора, а також підтримують певним чином Україну – підвищується довіра та лояльність, а до компаній, що ігнорують відповідні заходи – навпаки, зменшується [48].

Війна в Україні створила як виклики, так і можливості для працедавців на ринку праці, що можуть бути узагальнені у Табл. 1.2 [40, 64, 101, 102]:

Табл. 1.2 Адаптована версія викликів та можливостей, що згадуються у джерелах

Виклики перед роботодавцями в умовах війни в Україні	Можливості роботодавців в умовах війни в Україні
<ul style="list-style-type: none"> • Закриття бізнесу або неможливість продовжувати робочу діяльність в умовах бойових дій; • Необхідність приймати складні рішення щодо припинення діяльності, скорочення персоналу, заробітної плати працівникам, тощо; 	<ul style="list-style-type: none"> • Формування лояльності до бренду через підтримку працівників та України загалом (наприклад, через допомогу ЗСУ чи волонтерським фондам, волонтерська діяльність організації, тощо); • Вихід на нові ринки;

<ul style="list-style-type: none"> • Для закордонних держав – залучення висококваліфікованих фахівців з України, що вступають на закордонний ринок праці. 	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення працівників, що втратили роботу в умовах війни (згідно оцінок Міжнародної організації з праці, 4,8 млн українців втратили роботу з початку повномасштабного вторгнення держави-агресора); • Збереження кадрового складу організації для мінімізації втрат на пошук нового персоналу, а в окремих випадках і виживання організації в умовах воєнних дій.
--	--

Продовження Табл. 1.2

Нові виклики спонукають компанії до прийняття складних та стратегічно важливих рішень, кристалізації позиції щодо наявної геополітичної ситуації та нагальних соціальних проблем, а також соціально-відповідальної діяльності з підтримки тих, хто постраждав від ведення бойових дій на території України.

Очікується, що керівники компаній будуть проявляти активну соціальну позицію, зокрема згортати бізнес-діяльність на території держави-агресора [48, 110]. Контекст створює новий набір проблем для генеральних директорів та лідерів компаній, що, у свою чергу, підвищує роль комунікацій у забезпеченні стійкості та стабільності брендів.

Відповідно, можна підсумувати, що війна в Україні сприяла запуску процесу трансформації ринкової економіки та змінила специфіку соціально-трудова відносин, як в Україні, так і у глобальному просторі. Дані процеси активізували ряд нових викликів та потреб серед роботодавців, включаючи

питання лідерства та соціальної відповідальності компаній в умовах глобальної кризової ситуації, утримання наявних та набору нових працівників, а також підтримання лояльності до брендів компаній. Серед головних викликів, що постають перед компаніями в умовах війни можна виділити такі як:

- Міжнародні компанії вимушені виходити з ринку Росії задля збереження репутації, через що актуалізує питання комунікації з працівниками, що проживають/проживали до війни на території держави агресора (питання релокації працівників/скорочень/закриття офісів, тощо);
- «Вживання» компаній залежить від можливості зберегти висококваліфікований персонал в умовах кризи (зокрема, питання лояльності до бренду в умовах прийняття компанією несприятливих для працівників рішень (скорочення заробітної плати, персоналу, тощо);
- Компанії, намагаються виходити на нові ринки, призупинивши діяльність в Україні;
- Міграція біженців як фактор актуалізації питання брендингу роботодавця закордоном і в Україні.

У свою чергу, зазначені проблеми стосуються взаємодії між роботодавцями та працівниками, зокрема залучення, утримання та мотивації персоналу, що робить питання комунікації компанії з іншими суб'єктами соціально-трудоких відносин, зокрема розвитку бренду роботодавця надзвичайно актуальним.

Важливість брендингу роботодавця почала формуватися під впливом глобалізаційних процесів, розвитку нових технологій, а також початку нової бізнес-ери, що базується на «знаннях», що вивело цінність людського капіталу як фактору забезпечення конкурентоспроможності компаній на ринку на новий рівень. Разом з тим, наявний глобальний контекст, з його постійними викликами, ще більшою мірою актуалізує питання налагодження взаємодії між

працівниками та працедавцями, адже війна внесла корективи у звичне функціонування ринку праці, а також процес побудови взаємодії між працедавцями та працівниками (як потенційними, так і наявними).

Практики з розвитку бренду роботодавця дозволяють організаціям здобувати та зберігати лояльність серед своїх стейкхолдерів до бренду компанії, ефективніше будувати процес управління персоналом у компанії, скорочуючи витрати на залучення та утримання стратегічно важливого ресурсу компанії – її працівників, а також залишатися стійкими в умовах функціонування під впливом нової глобальної кризи – війни на території України.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ: ІНСТРУМЕНТИ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ

2.1 Інструменти з розвитку бренду роботодавця на шляху від кандидата на ринку праці до штатного працівника

Враховуючи важливість працівників як капіталу компанії, окремим стратегічним завданням у комунікації брендів постає налагодження взаємовідносин між працедавцем та його зацікавленими сторонами на ринку праці – наявними та потенційними працівниками [31].

Як зазначає польська дослідниця А. Любецька, брендинг роботодавця може розглядатися як: «намагання розвинути діалогістичний тип відносин між працедавцями та працівниками у компанії», за якого роботодавці намагаються залучати та утримувати кваліфікованих працівників, а працівники – діляться своїм зворотним зв'язком щодо роботодавця, що впливає на формування репутації даного роботодавця [76].

Більшість кандидатів (95%) зазначають, що репутація працедавця впливає на їхнє рішення щодо вибору місця роботи, при цьому, сприйняття бренду постає ключовим фактором щодо того як потенційний працівник уявлятиме роботу у даній компанії [41, 51].

Беручи до уваги те, що розвиток бренду роботодавця може сприяти підвищенню обізнаності та лояльності серед стейкхолдерів бренду, покращенню якості залучених кадрів та оптимізації процесу найму, актуальним питанням постає побудова ефективної стратегії з розвитку бренду роботодавця, яка б дозволила підтримувати бажаний імідж серед потенційних та наявних працівників, а також досягати цілей компанії у напрямку залучення та утримання талантів [3, 49, 50].

Одним із факторів досягнення успіху у процесі розвитку бренду роботодавця є підбір ефективних інструментів задля налагодження комунікації з цільовими групами, що мають бути доречними на кожному з етапів взаємодії компанії з працівниками, а також інтегрованими між собою в межах стратегії брендингу роботодавця [31, 35]. Батнагар виділяє наступні складові процесу управління талантами у компанії: рекрутинг, відбір, адаптація персоналу, менторство, управління ефективністю, кар'єрний розвиток, а також планування заміни працівника та кар'єрне планування [32].

Процес впровадження стратегії з розвитку бренду роботодавця відбувається через ряд кроків: спочатку відбувається аналіз усіх аспектів компанії як роботодавця та формування уявлення про те як компанія хоче бути представленою на ринку праці, встановлення потреб та інтересів працівників з подальшим формуванням ціннісної пропозиції, надалі ж компанії заявляють про власний бренд роботодавця та комунікують з цільовими аудиторіями для розвитку бренду роботодавця [7, 38].

Ціннісна пропозиція роботодавця (англ. Employer Value Proposition, Employee Value Proposition або EVP) постає базою планування діяльності у напрямку брендингу роботодавця, а також подальшої розробки стратегії із залучення та утримання талантів у команді. Мокіна зазначає, що EVP виконує функцію, що є подібною до унікальної торгової пропозиції (УТП) для товарного бренду, а також визначає ціннісну пропозицію як: «набір унікальних пропозицій, які надаються працівнику компанією в обмін на його навички, здібності і досвід» [13, с. 190].

Після формування концепції бренду роботодавця, важливо сегментувати цільову аудиторію, а також підібрати доцільні канали трансляції бренду роботодавця для кожної з обраних цільових груп [7]. Сегментування аудиторії у комунікаціях дозволяє підібрати якомога більш влучні меседжі та канали комунікації задля побудови ефективної комунікації з обраними групами громадськості. Розглядаючи напрямок брендингу роботодавця, фахівці наголошують, що при побудові комунікацій необхідно враховувати фактори

культурного бекграунду, віку, потреб та інтересів кандидатів на ринку праці [12, 27, 96]. У свою чергу, останні можуть змінюватися під впливом різноманітних суспільних тенденцій та подій: так, наприклад, у зв'язку з пандемією коронавірусу серед кандидатів на ринку праці відбулась зміна пріоритетів – фактор стабільності працевлаштування почав розглядатися як один з ключових [106, 107]. Враховуючи те, що для досягнення ефективності у напрямку розвитку бренду роботодавця необхідно, щоб ціннісна пропозиція, а також інші аспекти бренду розглядалися кандидатом як привабливі, фахівці з розвитку бренду роботодавця мають відслідковувати динаміку запитів, потреб та інтересів серед своїх цільових груп – як всередині компанії, так і поза нею.

Варто зазначити, що розглядаючи процес розвитку бренду роботодавця науковці чітко розділяють внутрішній та зовнішній брендинг роботодавця, що, відповідно, орієнтуються – на утримання наявних працівників компанії, а також залучення потенційних кандидатів на ринку праці. [31, 38, 50].

Наприклад, Дж. Масалік та А. Суліч називають такі інструменти залучення кандидатів на ринку праці: участь у ярмарках вакансій та конференціях, організація програм стажування, публікація оголошень про набір персоналу, вкладка "кар'єра" на сайті компанії, створення кампаній з підбору персоналу, співпраця з університетами, дні відкритих дверей, гейміфікація та соціальні мережі [78].

Українська дослідниця Мокіна пропонує дещо відмінний перелік інструментів брендингу роботодавця, включаючи загальні умови працевлаштування, програми навчання, розвитку та мотивації для персоналу, а також інструменти для взаємодії з працівниками, що йдуть з компанії – аутплейсмент та робота з колишніми працівниками, детальніше у Табл. 2.1 [12, 13]:

Табл. 2.1 Інструменти формування внутрішнього та зовнішнього бренду роботодавця за Мокіною

Внутрішній бренд роботодавця	Зовнішній бренд роботодавця
<ul style="list-style-type: none"> • Оплата праці • Соціальний пакет • Умови праці • Кадровий резерв • Мотиваційні програми • Програми адаптації • Програми атестації та оцінювання персоналу • Програми наставництва • Програми наставництва та професійного розвитку • Програми кар'єрного зростання • Програми навчання та розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Процес відбору та залучення працівників • Програми рекрутменту • Привабливість вакансії • Партнерські умови про проходженні співбесіди • Аутплейсмент • Співробітництво з молодіжними організаціями та ВНЗ • Програми стажувань • Робота з колишніми працівниками

Фахівці відмічають, що за останні роки на рекрутинг та загальний процес комунікації з працівниками вплинула діджиталізація, яка, у свою чергу, пришвидшилась під впливом глобальної пандемії та відповідної потреби адаптуватися до умов дистанційної взаємодії між суб'єктами ринку праці – віртуальні співбесіди, а також гібридна та дистанційна зайнятість стали новою нормою [46]. У науковій літературі постає новий термін - «цифровий брендинг роботодавця» (Digital Employer Branding), який включає набір заходів, що

здійснюються компанією для створення бренду роботодавця та реалізуються з використанням цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту, що можуть використовуватися у процесі рекрутингу, адаптації персоналу, для покращення навичок працівників, тощо [71].

У даних умовах особливе місце у комунікаціях з брендингу роботодавця займають цифрові інструменти, зокрема корпоративний сайт, онлайн-реклама, розміщення інформації про компанію та її вакансій на онлайн-платформах для пошуку роботи, діджитал сторітелінг, а також просування бренду у соціальних мережах.

У сукупності із довірою збільшуються й очікування від бізнес-лідерів, що, у свою чергу, стосується, і присутності у онлайн-комунікаціях брендів – зростає попит на залученість лідерів компаній до комунікацій бізнесу. Дослідження Brunswick Group показує, що одним з можливих інструментів підвищення залученості працівників є комунікація лідерів бізнесу у соціальних мережах: кандидати на ринку праці та наявні працівники більш прихильні до керівників, що присутні у соціальних мережах, зокрема, 82% кандидатів, що бажають податися на позицію до певної компанії, будуть досліджувати сторінки CEO даної компанії у соціальних мережах, а в умовах кризи – 78% працівників очікують, що CEO компанії буде комунікувати у соціальних мережах. [35].

Українська дослідниця С. Мокіна наголошує, що для топ-менеджерів компаній важливе місце займає особистість CEO компанії, зокрема його харизматичність, успішність та компетентність, підходи до ведення бізнесу та готовність до комунікації [12].

Разом з тим, комунікація від інших представників компанії також може виступати інструментом з розвитку бренду роботодавця – згідно даних порталу PR Daily, публікації про компанію, що поширюються її працівниками можуть набирати в 24 рази більше охоплення, ніж такий же контент у соціальних мережах бренду [92].

Працівники постають “обличчям” компанії, а тому їхня поведінка може впливати на бренд організації: вони можуть як підсилювати бренд компанії, так

і підривати довіру до нього (якщо дії та поведінка працівників не відповідає заявленим цінностям бренду) [31]. А тому місія, візія та цінності компанії мають бути чітко визначеними, дотримуватися компанією, розумітися її співробітниками та висвітлюватися у всіх каналах комунікації бренду [84, 93].

Р. Гіл зазначає, що зростання залученості та лояльності працівників можуть бути досягнутими через корпоративний сторітелінг, адже даний інструмент допомагає працівникам краще розуміти цінності бренду та асоціювати їх з власними інтерпретаціями, у результаті чого вони починають ставати співавторами бренд-комунікацій, підсилюючи бренд компанії всередині компанії та поза нею [50].

У 2018 році компанія MRINetwork провела дослідження, згідно якого серед ключових методів, що допомагають кандидатам оцінити бренд роботодавця компанії постають: реферальні програми працівників (59%), сайт компанії (56%), сайти з відгуками та рейтингами працедавців (38%), відгуки співробітників (28%), медіа-покриття (24%), кар'єрний сайт компанії (21%), соціальні мережі (19%) та маркетингові матеріали (10%) [87].

Серед інструментів та технологій для розвитку бренду роботодавця найчастіше згадуються такі як: ціннісна пропозиція роботодавця, корпоративний сторітелінг, корпоративна соціальна відповідальність, благодійні акції, бренд-амбасадорство працівників, реферальні програми найму, робота над покращенням досвіду кандидатів на посади у компанії (Candidate Experience), події від імені компанії, співпраця з вищими навчальними закладами та програми стажувань, сайт (або вкладка на сайті компанії), що присвячені кар'єрним можливостям всередині компанії, розміщення інформації про компанію та вакансій на кадрових порталах, а також типові комунікаційні та маркетингові інструменти (наприклад, реклама, просування бренду у соціальних мережах, розміщення матеріалів про компанію у медіа), тощо [7].

Захарова наголошує, що оформлення загального корпоративного сайту у фірмовому стилі компанії, а також згідно наявної ціннісної пропозиції може також поставати інструментом брендингу роботодавця [7]. При цьому,

корпоративний сайт та соціальні мережі повинні відображати місію, візію та цінності компанії, що дозволить потенційним працівникам попередньо ознайомитися з компанією та співставити власні цінності та цінності компанії [93].

Підсумовуючи, наразі науковцями та практиками брендингу роботодавця виділяється широкий перелік інструментів, що можуть використовуватися для побудови та розвитку бренду працедавця.

Серед них виділяються як онлайн, так і офлайн інструменти, що, відповідно, можуть застосовуватися для залучення кандидатів на ринку праці, а також для утримання наявних працівників у компанії.

Інструменти для розвитку бренду роботодавця мають базуватися на очікуваннях та потребах цільових аудиторій компанії, а також бути інтегрованими між собою задля підтримки цілісного образу бренду, зокрема його цінностей, місії та візії.

2.2 Міжнародний досвід просування бренду роботодавця: практичні кейси компаній

Враховуючи наявну ситуацію глобальному ринку праці, а також інші тенденції, що впливають на формування взаємодії між працедавцями та працівниками, напрямок розвитку бренду роботодавця продовжує активно досліджуватися у науковому полі, а також практикуватися у компаніях - роботодавці знаходяться у пошуку ефективних стратегічних рішень, які б забезпечили довгострокову та стійку цінність компанії як роботодавця [79, 80].

Серед трендів ринку праці та взаємодії між працівниками та працедавцями наразі виділяють такі як: увага до психічного здоров'я працівників, рівності, різноманітності та інклюзії на робочому місці, рух в бік гнучкості, довіри та більшої автономності працівників, сприяння балансу між роботою та особистим життям, зростання значення культури та діяльності заснованої на цінностях. [79].

Зокрема, Аша Біну Радж зазначає, що сучасний ринок праці характеризується тим, що наразі найм працівників відбувається за принципом пошуку відповідності між цінностями компанії та кандидатів - очікується, що переконання, погляди та цінності співробітника будуть відповідати наявній у компанії культурі та цінностям [95].

Пандемія коронавірусної хвороби стала одним з факторів, що привернув увагу працедавців до питання добробуту працівників, адже нові умови повсякденної життєдіяльності безпосередньо вплинули не лише на особисте життя працівників, а й на їхню трудову діяльність, зокрема продуктивність праці. Серед працівників почав зростати запит на задоволення потреб щодо фізичного та психічного здоров'я, а також занепокоєння щодо загального впливу компаній на суспільство, що спричинило перехід до більш "людиноцентричного" підходу до практик управління персоналом та фокусу компаній на політиках, що фокусуються на потребах працівників [10, 29].

Згідно даних звіту LinkedIn Global Talent Trends за 2022 рік 64% шукачів роботи назвали баланс між роботою та особистим життям головним пріоритетом, що враховується під час вибору нової роботи [75]. Даний запит кандидатів на ринку праці спричиняє зміни в корпоративній культурі компаній: більше компаній пропонують гнучкі умови роботи та інвестують у добробут своїх працівників. Дослідження Gartner показує, що під час пандемії дві з трьох компаній впровадили нові програми для підтримки психологічного та емоційного благополуччя працівників (зокрема, програми з підтримки працівників (employee assistance programs), що спрямовані на допомогу працівникам у вирішенні особистих проблем, які впливають на здатність продуктивно працювати) [30].

Аша Біну Радж зазначає, що благополуччя працівників досягається компаніями через ініціативи брендингу роботодавця, що фокусуються на напрямках досягнення фізичного, емоційного, психологічного здоров'я, а також фінансового та соціального благополуччя. Зокрема, автор пропонує наступні

ініціативи з внутрішнього брендингу роботодавця для забезпечення благополуччя працівників:

- *Інструменти підтримки фізичного благополуччя працівників* (доступ до медичних закладів та оглядів, приватних медичних працівників, фітнес-послуг, послуг з консультування щодо здорового харчування, їдальні або торгові автомати зі здоровими продуктами, семінари або тренінги щодо здоров'я (харчування, перша допомога, медична обізнаність тощо) та інструктажі з охорони здоров'я, тощо)
- *Заходи для забезпечення психологічного та емоційного благополуччя на робочому місці* (послуги консультування та програми допомоги співробітникам; релаксаційна терапія; тренінги з управління стресом, стійкості та встановлення чітких робочих цілей; контрольовані робочі навантаження; розширення прав і можливостей співробітників; можливості для професійного розвитку, тощо);
- *Заходи для підтримки соціального благополуччя* (підтримка контактів між співробітниками, наставництво, спільноти по інтересам, програми благополуччя для сімей працівників, тощо);
- *Заходи для підтримки фінансового благополуччя* (оплата праці і винагороди, консультації з фінансового планування, інструменти прийняття фінансових рішень, позики чи підтримка під час фінансових труднощів, тощо);
- *Заходи для підтримки духовного благополуччя* (через певні переконання, принципи, цінності та етичні судження). [95].

Тренд на зростання уваги до психологічного та емоційного благополуччя працівників відображається у гнучкості та адаптивності працедавців до потреб працівників, що може досягатися через використання різноманітних інструментів, наприклад забезпечення можливості працювати віддалено, скорочення кількості робочих годин, додаткових можливостей стосовно відпусток (зокрема, по догляду за дітьми), а також вихідних для підтримки благополуччя працівників.

Компанія LEGO пропонує ряд опцій для підтримання добробуту своїх працівників, серед яких: ініціативи для підтримки фізичного та психологічного благополуччя (наприклад, практики свідомості, можливість відвідувати тренажерні зали на території офісу), День ігор (раз на рік працівники LEGO припиняють працювати і проводять день за ігровою діяльністю), а також різноманітні оплачувані відпустки (зокрема, для працівників, що стали батьками) [73].

Щодо відпусток по догляду за дітьми, то деякі з компаній пропонують оплачувані декретні відпустки для матерів, а часом і для їхніх партнерів.

Стримінговий сервіс Netflix має одну з найбільш лояльних політик щодо догляду за дітьми, пропонуючи 52 тижні оплачуваної відпустки для своїх працівників, що стали батьками - політика компанії стосується батьків будь-якої статі, зокрема батьків, що всиновили дитину [85]. Окремі компанії також підтримують своїх працівників у процесі формування сім'ї, надаючи допомогу для працівників, що планують народження, усиновлення дітей або ж сурогатне материнство [53, 89].

Компанія Ferretxpo, що є представленою на українському ринку, пропонує подружжям, що є працівниками компанії, на період декретної відпустки компенсувати різницю у заробітній платі співробітника/-ці, що знаходиться у декреті і до цього отримував/-ла вищу заробітну плату, його/її партнеру/-ці, щоб сімейний бюджет подружжя не втрачав кошти [105].

Згідно рейтингу компаній, що є дружними до родин, що був ініційований Фондом ООН у галузі народонаселення в Україні, UNFPA, постають поширеними такі політики і практики компаній з підтримки співробітників, які мають родини: корпоративні політики балансу роботи та сім'ї, політики гендерної рівності, програми відповідального батьківства, гнучкий робочий графік; натомість, менш поширеними в українських компаніях постають практики надання фінансової допомоги на здобуття освіти дітьми працівників/-ць, а також створення корпоративних дитячих садочків [105].

Увага до психологічного благополуччя працівників прослідковується і у готовності компаній відходити від типового робочого режиму, наприклад, через забезпечення можливості гібридного/віддаленого формату роботи або ж роботи за гнучким графіком [77]. Зокрема, за останні роки деякі з компаній почали практикувати скорочений 4-денний робочий тиждень задля того, щоб знизити рівень вигорання серед працівників, зробити їх більш продуктивними та збільшити лояльність до компанії [72, 94].

Окрім скорочення робочого графіку, деякі з компаній пропонують додаткові вихідні для підтримання ментального здоров'я працівників. Так, наприклад, компанії LinkedIn, Bumble, Mozilla та Hootsuite мають досвід інтеграції у свою діяльність тижня оплачуваних вихідних для підтримання психологічного благополуччя та профілактики професійного вигорання серед своїх працівників [68]. Українська ж креативна агенція BANDA пропонує можливість взяти відпустку без обмеження у часі, вихідний у разі поганого настрою та можливість взяти тиждень роботи поза офісом, (проте обов'язково не вдома) [58].

Окрім уваги до добробуту працівників, компанії у комунікації з працівниками та іншими стейкхолдерами приділяють значну увагу цінностям, віруванням та позиції компанії щодо різноманітних соціально значущих питань. Як вже зазначалося раніше, увага до соціальної відповідальності компаній зростає, зокрема зростають і очікування щодо транслювання цінностей та включеності до вирішення нагальних соціальних проблем суспільства. На ринку ж праці, компанії та співробітники знаходяться у пошуку взаємовідповідності поглядів та цінностей, що є важливими для компанії та потенційних співробітників [95].

У свою чергу, технологічна компанія Microsoft разом зі своїми працівниками працює над напрямком адвокації прав ЛГБТК+ спільноти: Microsoft стала однією з перших компаній, що включила сексуальну орієнтацію до своєї політики недискримінації, а у 2016 році у компанії була створена

команда для роботи над напрямком просування політики та адвокації прав ЛГБТК+ спільноти [83].

Іншим прикладом можна назвати реакцію компаній на державні політики щодо заборони абортів. Коли у вересні 2021 року в Техасі було ухвалено закон, який забороняє аборти після 6 тижнів і дозволяє приватним особам подавати позови проти тих, хто допомагає жінкам отримати доступ до абортів, компанії Lyft Inc. та Uber, що надають послуги з перевезення пасажирів, заявили, що компенсують судові витрати всіх водіїв, на яких подадуть до суду через перевезення жінок до клінік, що здійснюють аборти [109]. Обидві компанії зробили аналогічні пропозиції, у квітні 2022 року, коли у Оклахомі було ухвалено законопроект про аборти, який також покладалася на приватних осіб [36].

Серед цінностей, що активно просуваються у комунікаціях компаній постають, зокрема, теми забезпечення рівних прав і можливостей для працівників, поваги до різноманітності та інклюзивності робочого середовища [34].

Наприклад, технологічна компанія Slack заявляє, що різноманітність, залученість та причетність постають ключовими цінностями організації, а також пропонує низку програм для реалізації заявлених цінностей, серед яких:

1. *Rising Tides* — це 6-місячна спонсорська програма з розвитку майбутніх лідерів компанії нових лідерів Slack, які історично не мали доступу до цієї підтримки. Учасники програми проходять тренінги з розвитку кар'єри, наставництво для керівників та індивідуальне спонсорство з членом виконавчої команди Slack, що зосереджено на створенні спільноти рівних, що підтримують одне одного.

2. *Employee Resource Groups* - ресурсні групи співробітників (ERG) створені для підтримки, просування та відзначення груп співробітників, які об'єдналися на основі спільних характеристик або життєвого досвіду [99].

Іншим інструментом, що використовується компаніями задля підвищення лояльності працівників до компанії є забезпечення можливостей для розвитку та навчання - згідно дослідження платформи LinkedIn, 94% працівників готові залишатися у компанії довше, якщо вона здійснює інвестиції у навчання працівників.

Серед навчальних програм для працівників компаніями можуть інтегруватися такі як: орієнтування (базове знайомство з компанією у перші дні на робочому місці), онбординг (адаптація працівника, що відбувається через вивчення протоколів компанії та ключової інформації щодо посади та обов'язків), навчання із залученням наявних або зовнішніх фахівців, галузеві конференції, навчання менеджменту, тренінги для здобуття технічних навичок, вивчення продуктів компанії, обов'язкове навчання (інструкції з безпеки на робочому місці, надання першої домедичної допомоги, тощо), “тіньове” навчання (коли двоє співробітників стежать одне за одним, щоб отримати уявлення про різні посади в одній компанії або новий співробітник навчається на прикладі більш досвідченого) [62].

Компанія Google фокусується на розвитку працівників всередині спільноти, зокрема пропонує своїм “гуглерам” ряд можливостей для розвитку і навчання: відшкодування витрат на освіту, платформу взаємного навчання та коучингу між співробітниками (Googler-to-Googler), вільний час для волонтерської діяльності, ресурсні групи для недостатньо представлених працівників та їх однодумців, а також інші внутрішні спільноти для працівників [53].

Компанія Amazon серед переваг для своїх співробітників присягнула інвестувати понад 1,2 мільярда доларів до 2025 року для реалізації програм з підвищення кваліфікації для своїх співробітників [24]. Зокрема, у межах програми Amazon Career Choice Program, що пропонується погодинним працівникам Amazon, передплачується 95% вартості навчання, а також навчальних матеріалів та інших пов'язаних витрат для підтримки працівника у процесі навчання затребуваним професіям [25].

У свою чергу, серед можливостей компанії Microsoft у напрямку навчання та розвитку працівників, пропонуються такі як:

- Персоналізоване та інтегроване навчання в межах Microsoft Learning і LinkedIn Learning;
- Розширення можливостей для професійного зростання;
- Коучинг з розвитку кар'єри через постійну взаємодію з менеджерами;
- Індивідуальне навчання менеджерів для покращення навичок коучингу та наставництва;
- Нова орієнтація на співробітників, що охоплює низку тем, включаючи цінності компанії, культуру та стандарти ділової поведінки [82].

Підсумовуючи, практика розвитку бренду роботодавця пропонує широкий перелік можливих до застосування інструментів та комунікаційних технологій, що використовуються задля формування лояльності до компаній як роботодавців на ринку праці. Перебуваючи у постійній конкурентній боротьбі за таланти, компанії пропонують пакети різноманітних пільг, переваг та можливостей для співробітників, зокрема стають більш гнучкими стосовно вимог, які стосуються робочої діяльності: пропонуючи можливості віддаленої роботи, скороченого робочого тижня, вихідних для підтримки ментального здоров'я та профілактики професійного вигорання, тощо.

Окрім інтеграції тих чи інших переваг для працівників, що входять до EVP компанії, для промотування бренду роботодавця широко застосовуються комунікаційні інструменти, які б дозволили транслювати бренд як для внутрішніх, так і зовнішніх аудиторій - наявних та потенційних працівників.

2.3 Стан комунікацій між суб'єктами ринку праці в Україні

Аналізуючи стан комунікацій між суб'єктами соціально-трудоких відносин в Україні варто враховувати, що ринок праці, як і комунікації між працедавцями та працівниками, суттєво змінилися з початком повномасштабного вторгнення держави-агресора на територію України.

Фахівці зазначають, що з початком війни ринок праці в Україні перетворився на «ринок працедавця» замість довоєнного «ринку працівника», адже попит на роботу почав перевищувати наявну пропозицію щодо працевлаштування - станом на квітень 2022 року відкритих вакансій в цілому в Україні було в 20 разів менше, ніж у довоєнний період. [44, 55, 111].

Згідно опитування соціологічної групи “Рейтинг”, станом на кінець березня 2022 року, лише 22% українців продовжили працювати в звичному режимі з початком війни в Україні, натомість 53% респондентів заявили, що вимушено втратили роботу, і лише 2% - знайшли нове місце роботи [15].

В умовах воєнного часу українські компанії адаптували свою діяльність, зокрема почали фокусувати зусилля на утриманні та підтримці наявних співробітників, відкриваючи нові вакансії переважно задля заміни працівників, що виїхали з початком активних бойових дій [16, 55, 56]. У березні процес найму продовжили лише 18,7% компаній, проте з наступного місяця кількість таких компаній почала зростати [55].

В умовах кризи, значна кількість компаній була вимушена оптимізувати витрати на бізнес, що спричинило безпосередній вплив на працівників українських компаній: у той час, як окремі компанії продовжили працювати та виплачувати своїм працівникам заробітну плату у звичайному об'ємі, інші ж були вимушені здійснити непопулярні заходи щодо співробітників - скоротити працівників або заробітну плату співробітникам, відправити працівників у неоплачувану відпустку, тощо [44, 54].

Згідно даних кадрового порталу grc.ua, у травні 2022 року найбільша кількість вакансій була доступною для кандидатів у сферах продажів, ІТ, інтернет- та телекомунікацій, при цьому, з огляду на динаміку відновлення та функціонування ніші, вважається, що ІТ-галузь постраждала найменшою мірою

з початком кризи, що була викликана повномасштабним вторгненням держави-агресора на територію України [55]. Понад 80% ІТ-фахівців продовжили працювати за повноцінним графіком, проте 61% довелося переїхати в більш безпечне місце - в межах країни (46%) або за кордон (14%) [43].

У зв'язку з війною на території України змін зазнав не лише місцевий ринок праці, а й інших країн: через масштабну евакуацію українців змінюється географія вакансій, що розміщуються на порталах для пошуку фахівців - компанії частіше пропонують вакансії для віддаленої роботи, а також збільшується кількість вакансій від українських компаній за кордоном [44].

У зв'язку з тим, що значна кількість фахівців з України втратила місце роботи або ж виїхала з України через загострення бойових дій, при цьому, ряд європейських країн спрощують умови для в'їзду та працевлаштування для українців - закордонні компанії вступають у конкурентну боротьбу за таланти з України, а тому перед українськими компаніями, що продовжили свою діяльність на території України постає виклик стосовно утримання та залучення талантів [21].

О. Кравчук - керівник зовнішньої комунікації міжнародного порталу для пошуку роботи Jooble, зазначає, що найбільше вакансій для українців за кордоном пропонується у європейських країнах - Польщі, Німеччині, Чехії, Угорщині, Румунії, Словаччині та Молдові [8].

З моменту початку повномасштабного військового вторгнення на територію України, тенденції на українському ринку праці зазнали значних змін, зокрема: у той час, як на українському ринку праці попит на ринку праці почав перевищувати пропозицію працедавців, міграційні процеси українців спричинили зміни у географії вакансій - зростає кількість пропозицій для віддаленої роботи, а також за кордоном.

Оскільки наявні дослідження зображують значний зсув у тенденціях щодо взаємодії між роботодавцями та працівниками з початком глобальної пандемії коронавірусу, можна припустити, що подібні трансформації у комунікації між суб'єктами ринку праці та у використанні сучасних комунікаційних технологій з

розвитку можливі і з моменту початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України.

Припускаючи, що війна в Україні, із супутніми їй змінами на ринку праці, стала тригером трансформацій відносин між роботодавцями та працівниками, постає актуальною потреба вивчення реагування українських компаній компаній, що продовжували свою діяльність (зокрема, з розвитку бренду роботодавця) на події в Україні з початком активних бойових дій.

РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

3.1 Опис методології дослідження

У межах дослідження відбулося вивчення специфіки діяльності та стан використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця українськими та міжнародними (що мають локальне представництво в Україні) компаніями в умовах війни.

З метою отримання даних були відібрані компанії, що мали займаються напрямком розвитку бренду роботодавця, а також погодилися на участь у дослідженні.

Для методології даного дослідження було обрано якісний аналіз, а методом збору даних - глибинні (напівструктуровані) інтерв'ю, для отримання детальної інформації щодо досвіду роботи над розвитком бренду роботодавця в умовах повномасштабного вторгнення Росії на територію України в 2022 році, з гайдом для проведення інтерв'ю можна ознайомитися у Додатку А.

Враховуючи, що дослідження проводилось в період, коли на території України велися активні бойові дії, зокрема, у час коли багато людей стали внутрішньо-переміщеними особами або ж були змушені виїхати з території країни з міркувань безпеки - збір даних відбувався у онлайн - форматі, за допомогою онлайн-зустрічей на платформі для віддаленого конференц-зв'язку ZOOM.

Також респондентам, що не мали можливості долучитися до дослідження в форматі онлайн-інтерв'ю було запропоновано відповісти на питання за допомогою онлайн-анкети завдяки інструменту Google - форми.

Критерії відбору респондентів для дослідження:

- залученість респондента до роботи над розвитком бренду роботодавця компанії;
- присутність компанії на ринку України (локальна або міжнародна компанія, що має представництво в Україні) на період початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України з 24 лютого 2022 року.

Пошук та відбір респондентів відбувався через аналіз згадок про компанії, що практикують розвиток бренду роботодавця: зокрема, через матеріали у ЗМІ, участь представників компанії у подіях, що присвячені тематикам брендингу роботодавця (або суміжних тем), присутність у рейтингах українських роботодавців або ж за умови вказання компанією, що вона працює із брендом роботодавця.

Збір даних від респондентів відбувався з 18.05.2022 по 03.06.2022. У процесі збору даних було зібрано відповіді від 9 респондентів (5 інтерв'ю та 4 анкети). Інтерв'ю з респондентами тривали від 30 хвилин – 1 години, транскрипти проведених інтерв'ю доступні у Додатку Б.

Додатковим інструментом збору даних у межах дослідження використовувалась анкета з відкритими питаннями, яку респонденти могли заповнювати за допомогою інструменту Google-форми, якщо не мали можливості долучитися до дослідження у форматі онлайн-інтерв'ю.

У свою чергу, у процесі збору даних ряд компаній погоджувалися надавати дані виключно на умовах збереження конфіденційності, що може пояснюватися політиками нерозриття даних, що присутні у компаніях, а також тим, що в період ведення війни більшість українських компаній перебувають у стані кризи, а одним із основних завдань дослідження поставало виявлення бар'єрів та проблем, з якими зіштовхуються компанії у внутрішній та зовнішній комунікації під час роботи над розвитком бренду роботодавця в умовах війни.

Відповідно, респондентам була надана можливість відповідати на питання дослідження без ідентифікації компанії, а також було вирішено презентувати результати дослідження зі вказанням виключно загальних даних про компанії,

що долучилися до дослідження (зокрема, орієнтовної кількості працівників, галузі, позиції респондента у компанії), без згадування назви організацій та розкриття особистості респондентів.

Перед проведенням інтерв'ю респондентам було запропоновано ознайомитися з питаннями гайду задля ознайомлення з питаннями опитувальника, процедурою збору даних, а також для того, щоб респонденти мали можливість підготуватися до інтерв'ю.

Перед початком інтерв'ю всі респонденти надавали усну згоду на здійснення аудіозапису протягом проведення опитування.

Як гайд для проведення інтерв'ю, так і онлайн-опитувальники для респондентів включали стандартний блок відкритих питань щодо практики використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця у компанії до та під час ведення бойових дій на території України у 2022 році, серед яких:

- Формат роботи над розвитком бренду роботодавця у компанії
- Інструменти з розвитку бренду роботодавця
- Наявний стан реалізації практик з розвитку бренду роботодавця
- Бар'єри та можливості на шляху розвитку бренду роботодавця в умовах війни.

Додатково до цього, стандартний гайд включав блок із базовими питаннями про компанію (прізвище та ім'я респондента, посада у компанії, назва компанії та кількість працівників). Натомість, версія для конфіденційного збору даних передбачала вказання виключно загальних питань щодо компанії, без ідентифікації її назви та респондента.

Респондентами для інтерв'ю стали експерти з розвитку бренду роботодавця компаній, що продовжили функціонувати в Україні на момент початку повномасштабного військового вторгнення на територію України, з базовою інформацією щодо компаній, які долучилися до дослідження можна ознайомитися у *Табл. 3.1*:

Табл. 3.1 Базова інформація щодо учасників дослідження

	Галузь	Географія	Посада	Орієнтовна кількість працівників
	PR	Локальна компанія	Заступник керівника стратегічного департаменту	менше 100
	IT	Українська компанія з представництвами за кордоном	Head of Operation People Team & Projects	від 501 до 1 000
	IT	Українська компанія з представництвами за кордоном	Global Head of Employer Branding	від 1 001 до 5 000
	IT	Українська компанія з представництвами за кордоном	Head of Employee Relations	від 1 001 до 5 000
	Аудит, консалтинг, оподаткув	Міжнародна компанія	Спеціаліст із залучення молодих талантів та	У мережі - більше 10 000 в Україні - від 501 до 1 000

	ання, право		бренду роботодавця	
	Банківська сфера	Міжнародна компанія	Head of Employer Branding and Engagement	від 5 000 до 10 000
	Банківська сфера	Міжнародна компанія	Керівник департаменту бренду та комунікацій	в Україні - від 1 001 до 5 000
	Виробницт во продуктів харчування	Міжнародна компанія	Директор по роботі з персоналом	в Україні - від 1 001 до 5 000
	Ритейл	Міжнародна компанія	HR Director (глобальної мережі), матричний керівник українського представництва	У мережі - більше 10 000, в Україні – від 501 до 1000.

Продовження Табл. 3.1

Серед обмежень дослідження можна виділити кілька факторів, серед яких:

- *Вибір методу та якість зібраних даних* – оскільки збір даних проводився у період ведення активних бойових дій в Україні, компанії знаходяться у кризовій ситуації, а тому не всі респонденти були готові приділити

час для участі у дослідженні, зокрема, у повноцінному глибинному інтерв'ю. Використання онлайн-опитувальника з відкритими питаннями дозволило отримати відповіді від респондентів, які не мали можливості долучитися у форматі онлайн-інтерв'ю, проте дані відповіді були менш об'ємними, ніж відповіді респондентів, що брали участь у дослідженні у форматі глибинних інтерв'ю.

У той час як під час повноцінного онлайн-інтерв'ю була можливість використовувати уточнюючі питання для отримання повноти розуміння контексту ситуації у компанії, у свою чергу, респонденти мали можливість уточнювати значення окремих питань, при заповненні опитувальника респондентами таких можливостей не поставало.

- *Кількість респондентів* – наявна кількість респондентів дає змогу зробити припущення щодо тенденцій на ринку роботодавців в Україні, зокрема найкращих практик на ринку, адже переважно задіявалися компанії, що свідомо працюють над брендингом компанії як роботодавця, комунікують про свої практики з розвитку бренду роботодавця, а часом навіть належать до рейтингів топ-роботодавців України. У свою, чергу, варто зазначити, що це переважно великі компанії, що мають бюджети для розвитку даного напрямку. Відповідно, для розуміння загальної ситуації на ринку в умовах війни (у тому числі у компаніях, що не мають окремого напрямку брендингу роботодавця у організації) необхідно додатково проводити й кількісні дослідження, а також залучати більшу вибірку респондентів.

Разом з тим, варто відмітити, що для повноцінного розуміння впливу війни в Україні на побудову компаніями комунікацій у напрямку брендингу роботодавця необхідно подальше вивчення динаміки реагування компаній під впливом розвитку ситуації. Збір даних відбувався у період, коли деякі з компаній лише починали повертатися до повноцінних комунікацій у напрямку брендингу роботодавця, адже у період початку кризи призупиняли найм, а часом і комунікації бренду на зовнішні аудиторії.

3.2 Особливості застосування технологій з розвитку бренду роботодавця в українських компаніях до початку воєнних дій

У межах дослідження вдалось отримати дані від 9 компаній, що працювали в Україні на момент початку активних бойових дій від 24 лютого 2022 року. Дані компанії свідомо займалися розвитком бренду роботодавця, зокрема у деяких з них були присутні окремі фахівці або ж департаменти, що займалися конкретно питаннями розвитку бренду роботодавця.

Часто роботу над даним напрямком виконувала HR-функція компаній, в інших випадках – департаменти комунікацій або ж окремі фахівці/департамент з розвитку бренду роботодавця у співпраці з HR-фахівцями компанії, зокрема респонденти дослідження згадували такі типові способи організації роботи над брендингом роботодавця:

«У нашій компанії над брендом роботодавця працюють дві команди: наша команда, безпосередньо, бренду та комунікацій і, логічно, команда HR... Тут є досить чітке розподілення на функціонал, оскільки бренд роботодавця має певні складові: це, з одного боку, створення EVP – Employee Value Proposition, а з іншого боку – продаж або промо цього EVP.» - зазначає Респондент 7.

«Займається цим безпосередньо наш департамент – з розвитку бренду роботодавця. Звичайно, до цього дотичні і рекрутмент і HR-команда, оскільки більша частина питань, які безпосередньо пов'язані з діяльністю співробітників компанії пов'язані з ними...» - згадує Респондент 3.

Згідно відповідей респондентів, глобально процес розбудови та просування бренду роботодавця у їхніх компаніях відбувається через залучення і співпрацю фахівців різного профілю, зокрема: спеціалістів із рекрутингу, управління персоналом, PR, маркетингу, тощо.

У свою чергу, про наявність розгалуженої системи фахівців, що працюють над розвитком бренду роботодавця частіше згадували компанії, що мали більшу

кількість працівників, зокрема, дані фахівці мали вужчу спеціалізацію у напрямку взаємодії з потенційними та наявними працівниками. Натомість, у менших компаніях – навпаки, даним напрямком займалися фахівці більш широкого профілю, що в межах своїх обов'язків долучалися до брендингу роботодавця:

«На жаль, у нашому агентстві немає окремого HR-департаменту, але, так як ми є PR-агентством, нам легше працювати із завданнями, які стосуються просування того чи іншого напрямку. Відповідно, основний департамент – стратегічний, і займається розвитком бренду роботодавця. Частково цим також займається операційний директор, але основна робота, виконавча, відноситься саме до стратегічного департаменту» - згадує Респондент 1.

Щодо ключових видів діяльності/напрямків, що входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у компанії були отримані доволі схожі відповіді. В першу чергу, респонденти наголошували, що робота над розвитком бренду роботодавця стосується двох ключових напрямків роботи – роботи з внутрішньою аудиторією (утримання, мотивація, навчання та розвиток працівників, тощо), а також із зовнішньою аудиторією – залученням потенційних кандидатів на ринку праці.

При цьому, у роботі з даними аудиторіями згадувалися такі цілі як: підвищення лояльності та залученості співробітників компанії, підвищення знань потенційних співробітників про компанію як роботодавця, залучення кандидатів, а також формування та підтримання сприятливого іміджу роботодавця.

Серед інструментів, що використовувалися у компаніях респондентів до початку війни в Україні можна виділити такі як (*Див. табл. 3.2*):

Табл. 3.2 Інструменти для розвитку бренду роботодавця у компаніях респондентів до війни в Україні

Бренд роботодавця всередині компанії	Зовнішній бренд роботодавця
<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні мережі та месенджери • Внутрішньокорпоративні зустрічі (all hands, таунхоли, тощо) • Комунікація через Інтранет • Facebook Workplace (платформа від Facebook) • Внутрішні email – розсилки • Амбасадорство серед працівників компанії • Флешмоби для працівників • Внутрішні програми навчання та розвитку працівників • Корпоративне волонтерство • Програми стажування • Події 	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні мережі та месенджери • Веб-сайт компанії (корпоративний або про кар'єру у компанії) • Сайти для пошуку роботи • Промо публікацій у соціальних мережах • Публікації у ЗМІ та спецпроекти • Події • Амбасадорство серед працівників компанії • Корпоративна соціальна відповідальність • Співпраця з університетами (зокрема, гостьові лекції, хакатони, конференції та участь у ярмарках вакансій) • Екскурсії у компанію • Email – маркетинг • Зовнішня реклама

Продовження *табл. 3.2*

У свою чергу, кілька респондентів також згадували про взаємодію з новими працівниками компанії через привітальний набір (welcome kit/pack) з фірмовими речами компанії, що передбачалося як елемент адаптації нового працівника:

«...для співробітників поточних ось це починається все з моменту, коли співробітники до нас доєднуються. Він отримує welcome pack, він отримує ментора/наставника, який його супроводжує, і так далі, і так далі.» - зазначає Респондент 6.

«До війни ми ще хотіли зробити welcome kit - співробітник отримує певний набір, мерч, вже при прийнятті на роботу, ми там до цього видавали якісь окремі речі, які у нас є, а там ми хотіли і блокнот і ручку, стікери...потім була ідея зробити карту найближчого району, де знаходиться офіс, щоб розповісти куди можна ходити пообідати, де можна зробити те і те, такий онборд зробити» - згадує Респондент 1.

Одним з інструментів, що також застосовується компаніями для розвитку бренду роботодавця є підтримка бренд-амбасадорів з числа працівників. Респонденти зазначали, що використання даного інструменту дозволяє отримати позитивний ефект як для внутрішнього бренду роботодавця, так і для зовнішнього, зокрема: сприяти самоактуалізації працівників, транслювати цінності та підхід компанії, підвищувати лояльність працівників та потенційних кандидатів:

«Ми обрали людей, які дійсно є такими палкими шанувальниками і щиро люблять банк - вони стали амбасадорами, отримали свій мерч, свою назву і вони почали промотувати все класне, що є в банку серед своїх команд, у першу чергу, і звісно - ззовні: своїм клієнтам, партнерам, друзям і так далі... це завжди дуже класно сприймається, шериться, лайкається...» - згадує Респондент 7.

При цьому, кілька респондентів наголошували на тому, що задля того, щоб отримати позитивний ефект від внутрішніх комунікацій і на зовнішні аудиторії бренду, необхідно, щоб компанія відповідала на практиці тому образу та іміджу, що будується в межах активностей з розвитку бренду роботодавця компаній. Якщо корпоративна культура, цінності та комуніковані можливості для співробітників підкріплюються відповідними діями компанії, а працівники залишаються задоволеними своїм досвідом взаємодії з компанією як роботодавцем, то вони будуть більш схильними ділитися даним позитивним досвідом з оточуючими. Натомість, дисгармонія між комунікованим та фактичним портретом компанії як роботодавця може спричинити репутаційні втрати для організації.

Серед інших, респондентами згадувалися події як інструмент взаємодії з цільовими аудиторіями назовні і всередині компанії: зокрема, для участі з потенційними працівниками згадувалась як організація подій, так і участь компанії у певних професійних подіях, вебінарах, галузевих конференціях, чемпіонатах, нагородах, тощо. Наприклад, респондент з ІТ-компанії поділився, що вебінари від компанії використовувалися з метою залучення вузької аудиторії кваліфікованих фахівців через презентацію експертності наявних співробітників, таким чином відбувалось розширення обізнаності про компанію, а також встановлення контакту з потенційними кандидатами:

«...це заходи, в основному - онлайн-заходи, враховуючи ковід-ситуацію в країнах нашої присутності, в Україні в тому числі. Відповідно, ми фокусувалися на проведенні таких експертних вебінарів, оскільки зазвичай ми взаємодіємо з аудиторією рівня middle та senior - відповідно, спеціалістів, які мають вже досить великий досвід роботи у ІТ-галузі і мають високий рівень підготовки. Для них ці експертні вебінари були покликані розширити їхні знання, побудувати з ними певний діалог і продемонструвати якого рівня фахівці працюють у нас.» - Респондент 3.

При орієнтації на наявних співробітників, внутрішні події компанії виступали інструментом згуртування її працівників, підвищення лояльності до роботодавця, а також нативного виходу на зовнішні аудиторії для промотування бренду роботодавця:

«У нас є багато заходів: мінімум 2 дуже крупних заходи протягом року...Звісно, там максимальна залученість топ-менеджменту, який дає якісь там свої надихаючі речі і будує таким чином лояльність всередині команди. Ну і всі оці прекрасні лайки, шері фоток з заходів, вони нам створюють дуже гарний позитивний ефект бренду роботодавця на ринку, тому що ми завжди страємося робити це яскраво, дуже цікаво, нестандартно і люди дуже радо цим шерять, діляться цією інформацією. Відповідно, ми отримуємо такий side effect у тому, що ми проводимо захід з одними цілями, а оцей side effect у нас в тому, що ми отримуємо таке позитивне покриття нашими співробітниками цього івенту.» - згадує Респондент 7, що працює у компанії з банківської сфери.

Щодо соціальних мереж як каналу комунікації з потенційними працівниками, то респондентами часто згадувалось використання таких платформ як Facebook, Instagram та LinkedIn для брендингу компанії як роботодавця. Разом з тим, спостерігалися різні відповіді щодо формату використання сторінок у соціальних мережах – у той час, як одні компанії розділяли загальні сторінки компанії, а також сторінки про кар'єру у компанії, інші – не розділяли такі сторінки, і публікували контент щодо можливостей працевлаштування на загальних сторінках бренду у соціальних мережах. У свою чергу, такі різні підходи до використання соціальних мереж можуть обґрунтовуватися тим, що залежно від розміру компанії, змінюється й об'єм комунікацій стосовно залучення нових працівників (більші компанії = потреба у більшій кількості працівників = більше контенту з вакансіями і можливостями працевлаштування).

Разом з тим, для окремих компаній, подібне рішення приймається з мотивації відділяти клієнтський контент та зусилля з розбудови зв'язків між брендом та працівниками, а також кандидатами на ринку праці:

«...на цих всіх групах цікаво буде читати цю інформацію, яку ми там пости робимо, і співробітникам - тому що там історії про них і для них, і кандидатам, якщо вони зацікавляться більш детально життям та роботою у [примітка - компанії]...Я хочу підкреслити, що це тільки соцмережі для кандидатів та співробітників, не клієнтський контент, там все тільки про емплоер бренд» - згадує Респондент 6.

Окрім підвищення рівня проінформованості потенційних працівників про роботодавця, соціальні мережі використовувалися компаніями і для взаємодії ексклюзивно з наявними працівниками: так, наприклад, окремі респонденти зазначали про те, що, наприклад, групи у Facebook використовувалися для інформування та залучення співробітників:

«...найчастіше - це наша внутрішня Facebook-група - вона у нас дуже активна. Всі працівники [примітка - українського представництва компанії респондента] є її частиною, і за нашим досвідом, навіть ті працівники, які не мали Facebook-акаунту до того як вони приєдналися до [примітка - українського представництва компанії респондента], приєдналися, зрозуміли, що там активно, там цікаво, там фотографії, там новини і дуже багато, всі працівники є частиною станом на зараз.» - Респондент 9.

Варто зазначити, що значна кількість інструментів та практик з розвитку бренду роботодавця, що згадувалися респондентами, стосувалися онлайн-формату, що, швидше за все, в першу чергу, обумовлюється наслідками глобальної пандемії коронавірусу, що пришвидшила діджиталізацію та

спонукала працедавців шукати нові можливості залучення працівників в умовах гібридного формату роботи.

Підсумовуючи, до війни на українському ринку активно компаніями активно використовувалися інструменти з розвитку бренду роботодавця - як онлайн, так і офлайн можливості. Метою активностей у даному напрямку поставало підвищення обізнаності про компанію як роботодавця, підвищення лояльності та залученості наявних та потенційних працівників, а також, власне, показники найму – залучення нових талантів до команди.

Фахівці з розвитку бренду роботодавця з числа респондентів розділяють зусилля та інструменти для розвитку зовнішнього та внутрішнього іміджу компанії як роботодавця, разом з тим – наголошують, що дані процеси є взаємопов'язаними, адже наявні працівники організації можуть поставати амбасадорами бренду як роботодавця, поширюючи інформацію про свій досвід у компанії, її корпоративну культуру, цінності, підходи, практики, тощо.

3.3 Специфіка комунікацій українських компаній задля залучення, підтримки та утримання працівників в умовах воєнних дій

Результати дослідження показали, що війна в Україні стала кризою, що, окрім інших сфер суспільного життя, торкнулась і взаємодії між працедавцями та працівниками, а також використання інструментів із розвитку бренду роботодавця в українських компаніях.

В першу чергу, варто зазначити, що респондентами відзначалась різна готовність до початку активних бойових дій. Незважаючи на те, що ситуація на українському кордоні поступово загострювалась, повномасштабне вторгнення держави-агресора на територію України часом розглядалось як малоімовірне, а тому окремі компанії намагалися не акцентувати увагу співробітників на темі ймовірного початку війни в Україні задля уникнення панічних настроїв всередині організації:

«У нас були загальні комунікації від Голови правління, вони були досить стислими, лаконічними, оскільки це ситуації в яких досить складно було щось коментувати. Тема наскільки крихка, я би сказала, і наскільки з високими ризиками, тому що в тій ситуації кожне слово могло спровокувати досить велику паніку або хвилювання у людей без можливої якоїсь підстави, тобто ніхто ж не розумів на той час чи то тільки якісь такі попередження від сторони агресора, чи це може насправді відбуватися. До початку війни комунікація була дуже-дуже стриманою...» - згадує Респондент 7.

Варто зазначити, що всі респонденти тою чи іншою мірою, все ж комунікували зі своїми працівниками про можливість початку активних бойових дій на території України. Деякі з компаній зайняли активну позицію та почали комунікувати з працівниками, завчасно пропонуючи релокацію, тренінги з безпеки, навчання з евакуації та домедичної допомоги, а також збори команди для обговорення всіх питань, що турбують працівників в умовах загострення ситуації на кордоні України, зокрема респонденти поділилися таким досвідом:

«...СЕО компанії робив декілька Publik Talk-s зі співробітниками компанії в цей період, корпоративний психолог читала лекцію про стрес, для співробітників провели лекцію з військовим експертом про підготовку та поведінку в період війни, що робити, як бути готовими...» - згадує Респондент 2.

«Так, проводилося навчання з надання домедичної допомоги, випускались рекомендації по підготовці тривожної валізки, діях у випадку початку військових дій, навчання з евакуації тощо» - зазначає Респондент 8.

У окремих компаній були готові плани продовження діяльності у разі кризових ситуацій, business continuity plans, (що часто зумовлювалося специфікою компаній, зокрема, переважно згадувалось респондентами, що працювали у банківських структурах), які комунікувалися зі співробітниками ще задовго до повномасштабного вторгнення на територію України:

«...банк - це дуже така серйозна установа, ми відповідаємо за кошти наших клієнтів, тому ще у 14-му році кожен банк пройшов цю історію, коли віджимали відділення і так далі, і у банку є такий план - BCP називається - забезпечення безперервною роботи банку, у будь-якій ситуації, навіть під час війни. Тому ми коли бачили, що ситуація така вже дуже серйозна, ми знайшли людей, які відповідають за цей план, щоб кожен банк прокомунікував з кожною людиною, що вона повинна робити.» - зазначає Респондент 6.

З моменту, коли ситуація на кордоні України почала загострюватися, серед працівників почав зростати запит на комунікацію компаній щодо планів у разі початку активних бойових дій, а тому деякі з компаній почали проводити зустрічі з командою, Q&A-сесії з відповідями на питання співробітників, а також ж комунікували через відео-звернення та email-розсилки для працівників. Відповідно, комунікації з боку компанії стали особливо затребуваними, що сприяло підвищенню залученості співробітників:

«... війна зробила людей супер уважними і супер сконцентрованими на тому, що каже компанія, тому що, мені здається, що у нас були рекордні явки на всі заходи, які були пов'язані з війною, і з подальшими планами. У нас були рекордні показники на вебінарах, які перед війною були пов'язані з підготовкою до виживання у військових умовах, дій в екстрених ситуаціях, домедичної допомоги - люди були дуже уважні і те, що називається англійською “engaged” - залучені...» - згадує Респондент 3.

У свою чергу, з початком повномасштабного вторгнення на територію України працедавці активно включилися до підтримки працівників, зокрема забезпечення базових потреб безпеки серед співробітників через допомогу у евакуації з гарячих точок, релокації працівників та їхніх сімей, надання матеріальної, фінансової та психологічної підтримки, тощо. Зокрема, деякі з компаній не лише продовжили виплачувати заробітну плату працівникам, а й

почали здійснювали оплату наперед, щоб забезпечити фінансову безпеку працівників в умовах кризової ситуації:

«...банк виплатив зарплатню за лютий у перший день війни, далі через кілька днів банк наперед виплатив зарплатню за березень всім і потім у квітні, на початку квітня, вони наперед виплатили за квітень всім. Тобто, у людей з'явилася можливість оперативно закупити якісь речі, у них була фінансова ця подушка ...» - згадує Респондент 7.

Увага до благополуччя працівників стала пріоритетною, а тому у комунікаціях компаній як роботодавців відбувся значний зсув – компанії почали зосереджувати всі свої ресурси на підтримку наявних співробітників, скоротивши або припинивши найм, а також комунікацію на зовнішні аудиторії. Оскільки потреба у нових працівниках часом залишалась, зокрема підсилювалась тим, що значна кількість наявних співробітників не могла продовжувати роботу (наприклад, через виїзд за кордон), в окремих випадках компанії продовжували найм, що переважно мотивувалось закриттям критично важливих вакантних позицій у компанії. Разом з тим, в першу чергу, компанії намагалися закрити дані вакансії наявними ресурсами компанії, використовуючи внутрішній рекрутинг:

«...перш за все - закрилися всі вакансії. Наразі немає активного найму співробітників, бо досить часто співробітники не мають повної завантаженості і у нас всередині самої компанії відбувається певна така ротація, і люди можуть використовувати інструмент внутрішньої мобільності, і переходити у ті блоки, де є завантаження і робота, з місць де наразі немає повної завантаженості. І це дає можливість такого внутрішнього рекрутменту...» - зазначає Респондент 7.

Внутрішні комунікації почали ставати більш частими, набувати нових інструментів та форматів. Зокрема, ставати більш таргетованими. Так, наприклад, кількома компаніями відмічалася сегментування працівників за географією перебування або ж за їхніми потребами – у свою чергу, проводилися онлайн-зустрічі та створювалися окремі чати задля налагодження комунікації

між працівниками, що мають спільні потреби, проблеми та запити (оформлення документів, умови працевлаштування та перебування в конкретних країнах, побутові питання, тощо).

«Зараз через те, що наші співробітники по всьому світу і по всій Україні, ми зробили багато таргетованих каналів, де співробітники, наприклад, Львова, можуть допомагати один одному тільки у Львові, вони бачать контент, який стосується тільки Львова. Або команда, яка знаходиться у Словаччині вони створили свій особистий телеграм канал і спілкуються на нагальні питання для Словаччини. І теж саме з окупованою частиною України...» - Респондент 6.

В умовах невизначеності ситуації, серед компаній з'явилась потреба оперативно доносити інформацію, а тому комунікації між працівниками та працевлаштувачами почали адаптуватися до контексту кризи та набувати й нових інструментів. У свою чергу, враховуючи, що багато українців стали внутрішньо-переміщеними особами або ж виїхали за кордон, вибір нових інструментів був необхідним для того, щоб доносити повідомлення від компанії, у період, коли працівники могли не мати доступу до каналів комунікації, що попередньо використовувалися, наприклад: корпоративної пошти або ж Інтранет-сайту компанії, адже часто дані ресурси вимагали доступу працівника до робочого комп'ютера, а також стабільного Інтернет-з'єднання. У даних умовах, працевлаштувачі почали включати у свою комунікацію такі канали комунікації як месенджери (зокрема, Telegram, Google-чати), телефонні дзвінки, а також смс-повідомлення для оперативного зв'язку зі співробітниками.

«...у людей дуже сильно знизився рівень уваги... І інші канали комунікації, в тому числі наші загальні канали, які діяли раніше...вони різко втратили увагу нашого персоналу, частково - у людей просто зник доступ до них, тому що вони переїхали в іншу країну, в інше місто, вони втратили там ноутбук, зовсім з різних причин...коли ми побачили, що дуже низька залученість, дуже низьке знання тих меседжів, які ми даємо - ми перейшли в Telegram...» - згадує Респондент 7.

Як і у випадку з пандемією коронавірусу, в умовах війни комунікації між працедавцями та працівниками переважно перемістилися у площину онлайн-взаємодії, що обумовлювалось, у тому числі високою мобільністю співробітників, що перебували у кризовій ситуації:

«...у нас відвалилися можливі офлайн-активності і, там, святкування дня народження компанії та інші речі, які ми хотіли зробити спільно – вони всі перейшли до онлайн-формату. З того, що активніше використовується зараз ... в цілому, все так само залишається. І соцмережі, і месенджери, і дайджест, і зідзвони, тощо. В принципі, напевно, основний момент, що офлайн пішов повністю. Компанія працює повністю в онлайн-режимі.» - зазначає Респондент 1.

Офлайн-взаємодію вдалось підтримувати компаніям, що безпосередньо працюють в умовах прив'язки до певних локацій або ж організаціям, що релокували працівників у більш безпечні регіони, що були віддаленими від регіонів, де велися активні бойові дії, при цьому, вважається, що даний тип комунікації набув особливої ефективності в умовах війни:

«...людська комунікація жива, в максимально можливому форматі, там чи це якісь зустрічі команд чи максимум тім-мітінг, коли якась жива людина розмовляє, чи зоот-мітінг, вона максимально ефективна зараз, коли жива людина може відповісти на якісь запитання або просто дати меседжі. Зараз наші топ-менеджери зустрічаються з командами у Західній Україні і вони просто спілкуються, і відповідають на всі-всі-всі запитання.» - зазначає Респондент 7.

Серед тем, що почали підійматися компаніями у комунікації зі співробітниками в умовах війни, респонденти згадували такі як: інформування про новини, плани та політики компанії, навчальний контент (поводження у

небезпечних ситуаціях, протидія фейкам та маніпуляціям, підтримка психічного стану та продуктивності в умовах війни, тощо), корисні ресурси (для навчання та розвитку навичок, для батьків з дітьми, тощо), мотивуючий, а також інформаційно-розважальний контент (лекції із запрошеними спікерами, наприклад – про історію України).

Також, одна з компаній, враховуючи релокацію працівників в межах країни, інтегрувала у свої комунікації щоденні звіти щодо безпеки пересування різноманітними регіонами України, які готувалися у співпраці з військовими експертами та відповідали на запит працівників щодо допомоги у евакуації до більш безпечних регіонів.

Окремим інструментом залучення працівників постали внутрішньокорпоративні флешмоби, що дозволяли об'єднували співробітників навколо певної теми, події чи ідеї:

«...ми робили кілька флешмобів. Перший стосувався корпоративного мерчу, взагалі, у нас дуже багато корпоративного мерчу тематичного, і попросили поділитися фотками з цим мерчем...і таким чином якогось залучення, єднання продемонструвати. Потім у нас був із дитячими малюнками, дітки малювали і ми ділилися в дайджесті теж - малюнки з приводу перемоги, підтримки ЗСУ...Потім була історія про вишиванку, у день вишиванки...» - згадує Респондент 1.

У свою чергу, події в Україні вплинули і на адаптацію тону комунікацій компаній при взаємодії зі співробітниками, комунікації почали ставали більш людяними, відкритими та простими:

«...якщо сказати до війни, то Tone of Voice він був такий дуже "солоденький", тобто багато корпоративної лексики, всі такі виважені і соромляться сказати щось таке не дуже приємне. Зараз ми говоримо все як є, тому що ми зараз всі у одній лодці, а тому ми маємо говорити один одному правду для того, щоб вистояти війну та допомогти нашому бізнесу, вистояти

у цій економічній проблемі, яка зараз...теж буде великим челенджем.» - зазначає Респондент 6.

Як зазначалося раніше, більшість респондентів зазначали про те, що комунікація на зовнішні аудиторії мінімізувалась, зокрема комунікації у напрямку брендингу роботодавця в умовах війни змінила коло тем, що охоплювалися комунікаціями у даному напрямку: ключовими почали поставати презентація діяльності компанії в умовах війни, підтримка компанією своїх співробітників та України, залучення кандидатів.

У свою чергу, певною мірою змінилась взаємодія працедавців із потенційними працівниками, набувши нових запитів з боку кандидатів:

«...кандидати запитували про позицію компанії, про те, як компанія підтримує Україну, ЗСУ. Про те, як компанія буде реагувати на мобілізацію - ми зберігаємо співпрацю на час мобілізації». – Респондент 4.

Стосовно соціальної відповідальності компаній, то респонденти зазначали і про інтеграцію нових ініціатив до діяльності організацій, що, зокрема, стосувалися підтримки працівників та їхніх сімей, Збройних Сил України та інших фондів, а також появу нових волонтерських ініціатив, що ініціювалися як компаніями, так і працівниками.

Окрім зміни інструментів комунікації, взаємодія з цільовими аудиторіями, зокрема у соціальних мережах брендів, почала набувати нового фокусу та цілей. Зокрема, почав спостерігатися перехід від рекрутингу, як першоцілі, до більш сталих завдань, що стосувалися побудови іміджу роботодавця у перспективі:

«Спочатку, скажу чесно, мета була не тільки імідж, а й рекрутинг. Кінцева мета - було отримання холодного чи будь-якого контакту з потенційним кандидатом. Зараз ці комунікації направлені на інше... у нас такий

справді класний кейс, тому наші HR-директор та PR-директор вони відвідують всі такі великі заходи, де розповідають як це працює на практиці на такій кількості людей...І з точки зору іміджу, для нас дуже важливо показати, що ми робили, як ми підтримуємо людей наших, тому що війна закінчиться і ми, врешті решт, вийдемо на зовнішній ринок.» - наголошує Респондент 6.

Разом з тим, початок війни і Україні, в першу чергу, сприяв зміні підходу та політик компаній щодо працівників, у тому числі, більшому фокусі на потребах та проблемах співробітників. Контекст змінився, а тому перед компаніями постала потреба у адаптації діяльності та комунікацій до кризової ситуації:

«...була скоріш реструктуризація не так в інструментах, як у підході та форматі... якщо інструменти, плюс-мінус, залишилися ті ж, то змінився підхід і політика на певний час, стала більш people-oriented, як була, але зараз більше, з урахуванням ситуації було дано послаблення, було дано час на те, щоб прийти до тями. Але в принципі інструментарій тут, крім того, що офлайн перестав бути актуальним, інструментарій особливо не змінюється, тому що він так чи інакше використовується...» - наголошує Респондент 1.

У результаті, можна підсумувати, що початок повномасштабного військового вторгнення на територію України спричинив нові умови для взаємодії між працедавцями та працівниками, а також на ринку праці. Серед ключових змін у напрямку використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця в українських компаніях в умовах воєнного часу можна відмітити такі як:

- Фокус на взаємодії з внутрішньою аудиторією бренду та призупинення або мінімізація комунікацій із зовнішніми аудиторіями бренду, що супроводжується формуванням нових підходів до взаємодії зі співробітниками, а також адаптації цілей брендингу роботодавця;

- Підвищена увага до потреб та проблем працівників, їхнього благополуччя (фізичного, психічного, емоційного);
- Збільшення частоти комунікацій;
- Сегментування аудиторії та таргетування комунікаційних зусиль;
- Зміна каналів комунікації (у тому числі, інтеграція нових) – перехід до більш оперативних та доступних каналів комунікації, що дозволяють підтримувати зв'язок в умовах високої мобільності співробітників, нестабільного доступу до мережі Інтернет, тощо;
- Зміна тем комунікації, а також Tone of Voice;
- Поява нових напрямків соціальної відповідальності компаній (ініціативи з корпоративного волонтерства, підтримки Збройних Сил України та різноманітних фондів, підтримка працівників, а також їхніх сімей – зокрема, допомога у релокації у межах країни, або закордон);
- Адаптація тем комунікації на зовнішні аудиторії – фокус на соціальну відповідальність компанії (зокрема, підтримку працівників, України, тощо).

3.4 Виклики та можливості для використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах воєнних дій

У процесі взаємодії із зовнішніми та внутрішніми аудиторіями під час війни в Україні, компанії почали зіштовхуватися із не лише зі змінами, а часом і з новими викликами та труднощами, що диктувалися контекстом ситуації у Україні, а також вимагали пошуку рішень задля збереження стійкості компаній в умовах кризи.

Одним із ключовим викликів, що виник у діяльності компаній з моменту початку повномасштабного вторгнення на територію України, постало

збереження поперередньо напрацьованого іміджу роботодавця: в умовах підвищеної уваги до бізнесу, соціальної відповідальності компаній, а тому актуальною вимогою постало питання взаємодії організації з її співробітниками. Суспільні очікування до компаній зросли, зокрема, громадськість очікувала, що працедавці будуть підтримувати своїх співробітників, а також країну під час кризи.

У свою чергу, респонденти наголошували, що для підтримання сприятливого іміджу роботодавця (особливо у період кризи), важливо, щоб публічний образ роботодавця відповідав його реальній діяльності та взаємодії з працівниками компанії, адже співробітники комунікують про свій досвід роботи у компанії, і тим самим роблять вклад у формування уявлень громадськості про компанію як роботодавця:

«...співробітники, вони між собою діляться інформацією що і у кого зараз як відбувається. Особливо, зараз ті, кого там скоротили, вони досить активно комунікують цю штуку, що “мене скоротили, я не отримую заробітну платню” серед свого якогось закритого оточення, але також ця інформація шириться. Тому, мені здається, що компаніям зараз варто дуже добре думати як ставитися до співробітників зараз, тому що самі співробітники, вони несуть цей бренд далі» - зазначає Респондент 7.

«Якщо ви там, умовно, комунікуєте про те, що ви там утримали всіх, а потім когось не дуже гарно відпустили, або звільнили, або скоротили, то зрозуміло, що цей відгук, що людину виставили за двері під час війни, буде набагато сильніше впливати, ніж якийсь ваш успішний кейс...чим краще про вас відгукуються ваші ж співробітники, чим більше вони є амбасадорами вашої компанії, тим більше люди і вам, і їм довіряють...» - наголошує Респондент 1.

Ситуація з підтриманням активностей з розвитку бренду роботодавця у компаніях ускладнювалась тим, що повномасштабне військове вторгнення на

територію України спричинило удар по українській економіці: окремі компанії почали скорочувати бюджети на різноманітні напрямки діяльності, припиняти найм нових працівників, знижувати заробітну платню співробітників або ж звільняти частину з них. Відповідно, одним із бар'єрів стосовно побудови бренду роботодавця можна назвати обмежену кількість ресурсів компаній під час війни в Україні:

«Основний бар'єр це кількість ресурсу, котрий компанії може виділити на такі ініціативи. Дуже легко робити багато добрих справ, коли багато грошей та значно складніше робити корисні речі в обмеженій кількості ресурсів.» - зазначає Респондент 2.

У свою чергу, респонденти згадували, що в даних умовах можна прогнозувати те, що для працівників безпека та фінансова стабільність організацій почнуть поставати ключовими факторами при виборі роботодавців у майбутньому. А тому бізнес, що не матиме можливості забезпечувати дані потреби кандидатів на ринку праці, може зазнавати труднощів у залученні кандидатів, програючи у конкурентній боротьбі більш стабільним та стійким організаціям:

«...з точки зору агентств, напевно, буде боротьба між тим, щоб отримати цих людей, тому що вони, наприклад, можуть піти у більш стабільні сфери. Тобто, наскільки агентська сфера взагалі залишиться для них привабливою, як така, для довгострокового працевлаштування. Тому що, дивлячись на кризу ковіду, знадобилось півтора роки, щоб повернутися на колишні рейки. Скільки тут часу знадобиться і чи люди, в принципі, розглядатимуть агентства як місце для роботи, це велике питання.» - наголошує Респондент 1.

Вищезазначена теза може підкріплюватися результатами попередніх досліджень, адже досвід пандемії коронавірусу показав, що серед кандидатів почали змінюватися пріоритети стосовно запитів до компаній як працедавців. Таким чином, стабільність організацій почала поставати одним із головних факторів, що враховувалися працівниками, зокрема, молоді фахівці почали меншою мірою розглядати стартап-компанії як потенційний працедавців, у порівнянні з тим як це було до пандемії [106].

Кілька респондентів описуючи ситуацію у компанії, проводили паралелі між війною в Україні та досвідом компаній під час пандемії коронавірусу, зазначаючи, що дані кризи характеризувався подібним контекстом, зокрема: невизначеністю ситуації та потребою працівників у отриманні зворотнього зв'язку від своїх працедавців з новинами, планами компанії, а також відповідями на турбуючі питання співробітників, що актуалізувало потребу у підтриманні постійної комунікації між працедавцями та працівниками:

«Зараз вони [примітка – внутрішньокорпоративні зустрічі] у нас щотижня, але це дуже схоже як це було і на початку карантину, коли люди були трохи у стресі - це та ж історія. Всі такі онлайн-комунікації, де наша команда керівництва відповідала на питання, говорила про план за яким ми всі йдемо, і так далі. Тому ці таунхоли залишилися у нас щотижня.» - Респондент 6.

Ряд компаній згадували про те, що усвідомлюють важливість комунікацій і на зовнішню аудиторію, проте все ж призупинили (або зменшили кількість) комунікації з розвитку бренду роботодавця через перенавантаженість інформаційного простору українців в умовах війни, а також через потребу фокусуватися на потребах наявних співробітників та закриття нагальних питань всередині компанії.

Серед труднощів, що виникали у комунікації на внутрішні аудиторії, респонденти згадували такі як: налагодження зв'язку зі співробітниками, що опинилися у зонах активних бойових дій (зокрема, на тимчасово окупованих

територіях), підтримання комунікації всередині команди, що географічно розпорошена по різних локаціям, комунікація щодо складних рішень (скорочень заробітної плати, звільнень, тощо), комунікація та підтримання продуктивності в умовах стресового стану та низького рівня уваги працівників).

Підтримання комунікації з працівниками, що залишилися на тимчасово окупованих територіях розглядалося респондентами з кількох аспектів:

- 1) Допомога у евакуації, а також інших нагальних запитів працівників;
- 2) Комунікація зі співробітниками, що відмовилися виїжджати з тимчасово окупованих територій.

Так, наприклад, у одній з ІТ-компаній, фахівець з якої долучився до дослідження, були вимушені припинити співпрацю із окремими співробітниками, що прийняли рішення залишатися на непідконтрольованій території, що обумовлювалось зобов'язаннями перед партнерами компаній:

«...намагалися все зробити максимально чуйно і по хорошому, адекватно: ми спочатку з допомогою смс-ки виходили на зв'язок, питали чи людині там зручно говорити і чи вона може нам приділити 5 хвилин, потім телефонували і пояснювали ситуацію, пояснювали аспекти бізнес-безпеки, нашої репутації та відповідальності перед клієнтами і таким чином, казали, що щойно люди вийдуть з окупації, ми будемо щасливі з ними продовжити співпрацю, але в таких умовах це неможливо...» - Респондент 3 про умови припинення співпраці з працівниками, що знаходилися на території тимчасово окупованих територій.

Також, деякі з респондентів розмірковували про майбутній розвиток взаємодії між працедавцями та працівниками, вбачаючи потенційні труднощі у процесі повернення до «нормальності», що була характерною для умов до початку військових дій на території України. Наприклад, однією з таких тем були умови щодо повернення до роботи в офісі, а також повноцінного робочого режиму, а також гнучкості компаній у даних процесах:

«...коли ти сидиш десь на Західній Україні, а тобі кажуть, що тобі обов'язково 4 дні на тиждень через місяць там виходити в офіс, то ти морально можеш бути ще не готовий виїжджати на роботу, навіть якщо ти, умовно, повернувся до міста свого проживання. Тут треба розуміти, наскільки компанія гнучка, тобто, що для неї гібридний офіс - прокомунікувати це, як вони бачать повернення в офіс, або повернення до роботи після війни, як вони бачать організацію роботи.» - наголошує Респондент 1.

Стосовно бар'єрів у використанні сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця для взаємодії із зовнішніми аудиторіями бренду, респондентами виділялися такі як:

- Підбір тем та форматів для комунікації в умовах перевантаженості інформаційного простору, а також їх доречності в умовах кризи;
- Розбудова бренду роботодавця на нових ринках (деякі з компаній під час війни почали відкривати офіси на набирати працівників у нових локаціях, де бренд роботодавця був маловідомим);
- Комунікація з кандидатами, що проходили відбір незадовго до початку повномасштабного вторгнення на територію України (з початком війни компанії часто «заморожували» процеси найму, разом з тим, кандидати продовжували очікувати на прийняття компанією рішення щодо найму);
- Комунікація щодо позиції компанії з різноманітних питань (серед громадськості почав зростати запит на прозорість та соціальну відповідальність компаній, зокрема з питань припинення роботи на ринку держави-агресора, підтримки компанією держави та працівників в умовах війни, тощо).

Окрім вищезазначених бар'єрів, що виникали у взаємодії із зовнішніми та внутрішніми аудиторіями компаній, респонденти також виділяли труднощі, що стосувалися загалом розвитку бренду роботодавця у компанії, серед яких:

стійкість бізнесу в умовах війни, швидкозмінний контекст та невизначеність горизонту планування, труднощі у побудові комунікацій з урахуванням того, що працівники перебували у різних умовах, модерування великої кількості каналів комунікації зі співробітниками).

У свою чергу, подолання труднощів у взаємодії між працедавцями та працівниками, здійснювалось компаніями через використання різноманітних комунікаційних інструментів. Комунікація для внутрішніх аудиторій здійснювалась компаніями задля двох основних цілей:

1. *Інформування* (використання різноманітних email-розсилок із новинами компанії та корисними ресурсами для співробітників, публікацій у соціальних мережах, месенджерах та на Інтранет-ресурсі компанії, проведення онлайн-зустрічей для команд та всіх співробітників, тощо);

2. *Зміна поведінки* (мотивація співробітників до релокації, повернення до роботи, сприяння залученості та включеності працівників, тощо).

Серед інструментів із розвитку бренду роботодавця, які виділялися респондентами як такі, що сприяли досягненню цілей комунікації, є такі як: сегментація аудиторій за потребами, використання флешмобів, а також корпоративного волонтерства - для об'єднання і залученості працівників, висвітлення діяльності компанії в умовах війни (зокрема, історій співробітників), моніторинг та оцінка стану співробітників, а також динаміки комунікації із зовнішніми та внутрішніми аудиторіями. Останнє дозволяло компаніям відслідковувати прогрес у використанні тих чи інших інструментів комунікації, а також їх форматів. Зокрема, ряд компанії почали застосовувати різноманітні опитувальники, щоб прослідковувати наявні потреби, проблеми, а також загальний стан своїх співробітників.

Загалом, в умовах війни, комунікація брендів почала поставати більш людською, регулярною та відкритою. Зокрема, коли перед компаніями поставала потреба комунікувати про певні непопулярні рішення (звільнення, скорочення

заробітної плати, тимчасове припинення процесів найму при комунікації з потенційними кандидатами, тощо). Перебуваючи в умовах війни, працівники переживали стресовий стан та переживання щодо невизначеності, а тому компанії почали адаптувати комунікацію для пристосування під стан співробітників, зокрема, намагаючись забезпечити базові потреби працівників у безпеці та стабільності, у тому числі, через виплату заробітної плати наперед, надання матеріальної або фінансової допомоги, забезпечення релокації, а також налагодження регулярної та прозорої комунікації. Комунікації компаній з наявними співробітниками ставали простішими для сприйняття (часом меншими за об'ємом, більш «людяними» за своїм тоном), а також передбачали чесний діалог про усі можливі сценарії розвитку для компанії та її співробітників. При цьому, комунікація зі співробітниками часто включала залучення особи керівника компанії, а також її топ-менеджементу, що, в свою чергу, підтримували та наснажували співробітників, інформували про ключові новини та плани компанії, тощо.

Особливістю як для внутрішніх, так і для зовнішніх комунікацій почало поставати підсилення значимості соціального аспекту та корпоративної соціальної відповідальності компаній: питання підтримки працівників, що знаходилися у кризових обставинах, а також ініціатив з підтримки країни – набули нового значення та актуальності. Зокрема, компанії зная увага приділялась збору коштів для підтримки Збройних Сил України, а також різноманітним фондам:

«...у нас історично є програма, яка називається “Від патріотів до патріотів” - за допомогою благочинних внесків, які роблять самі колеги, ми підтримували декілька фондів до війни. Взагалі, ця ініціатива виникла у 2014 році зі зрозумілих причин, відповідно, у той період ця програма підтримувала ті фонди, які були пов'язані з армією, потім з часом вона трансформувалась: ми почали додавати більше фондів, які були менше пов'язані з армією, а були пов'язані з іншими напрямками, наприклад - Таблеточки. Але з початком війни

ми повернулися до витоків цієї програми і усі зібрані кошти перераховуємо або на рахунок НБУ для армії, або у фонд “Повернися живим”.» - зазначає Респондент 3.

Респонденти вбачали значний потенціал у тому, щоб включати історії своїх співробітників, що стосувалися проживання війни в Україні, до комунікацій бренду у даний кризовий час – історії про волонтерство всередині компанії, ініціативи з підтримки країни (збори коштів на підтримку фондів або ЗСУ), історії працівників, що долучилися до Збройних Сил України та пішли на війну, релокації співробітників, а також про інші аспекти роботи компаній.

Відповідно, можна сказати, що в умовах війни перед компаніями з’явилися нові бар’єри у комунікаціях у вигляді вибору тем, форматів, тону, а також інших активностей для підтримання бренду роботодавця в умовах кризи. Разом з тим, виникнення подібних перепон та труднощів спонукали компанії до пошуку актуальних можливостей та інструментів для підтримання взаємодії з цільовими аудиторіями, а також розвитку бренду роботодавця, серед яких: висвітлення діяльності компанії в умовах війни (зокрема, через сторітелінг та історії співробітників), корпоративна соціальна відповідальність, використання флешмобів, а також інших активностей для збільшення залученості та об’єднання співробітників, а також моніторинг результативності для відслідковування динаміки реагування на комунікації компанії для реагування на зміни та адаптації інструментів, форматів, меседжів, а також інших аспектів комунікації до наявного контексту.

ВИСНОВКИ

Задля досягнення поставлених завдань у межах кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади використання сучасних комунікаційних технологій із розвитку бренду роботодавця, вивчено інструменти та сучасні практики з розвитку бренду роботодавця на прикладах міжнародного досвіду компаній, досліджено тенденції у розвитку бренду роботодавця в українських компаній до війни в Україні та з початком повномасштабного вторгнення на територію України, а також розроблено рекомендації для компаній з використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах кризових подій.

Результати дослідження показали, що використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця постає ефективним інструментом залучення та утримання співробітників, що дозволяє компаніям досягати цілей бізнесу, зокрема підтримувати конкурентну перевагу на ринку завдяки більшій обізнаності про бренд, залученості та вмотивованості співробітників, а також більшій лояльності до компанії з боку її стейкхолдерів.

До початку війни в Україні, як український, так і закордонні, ринки праці характеризувалися значною конкуренцією між працедавцями за можливість залучати найкращі таланти, що актуалізувало використання брендингу роботодавця серед світових компаній. У даних умовах при побудові комунікацій з брендингу роботодавця можна спостерігати значну орієнтацію на потреби та інтереси працівників: компанії намагалися залучати фахівців через формування привабливої ціннісної пропозиції для працівника, а також промотування іміджу компанії як працедавця (через презентацію корпоративної культури, цінностей, EVP, соціальної відповідальності та політик компанії, тощо).

У свою чергу, вивчення теоретичних засад теми, а також міжнародного досвіду з використання комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця дозволяє говорити про вплив соціально-політичних тенденцій у

суспільстві на соціально-трудові відносини, а також процес розвитку бренду роботодавця у компаніях. Так, наприклад, досвід глобальної пандемії коронавірусу сприяв діджиталізації взаємодії між працедавцями і працівниками (як наявними, так і потенційними), а також підвищенню уваги до питання благополуччя та добробуту співробітників. Також даний період показав, що кризи можуть поставати тригером трансформації бізнесу, зокрема комунікацій у напрямку бренду роботодавця. Підтримання бренду роботодавця в умовах кризи може супроводжуватися викликами, однак постає ресурсом та можливістю для збереження стійкості компанії навіть у кризові моменти.

Досвід з використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця в українських компаніях до війни характеризується тим, що комунікаційні зусилля фахівців з бренду роботодавця значною мірою орієнтувалися на створення сприятливого іміджу компанії серед зовнішніх аудиторій бренду через налагодження співпраці з медіа, сприяння розвитку бренд-амбасадорства серед наявних працівників, проведення зовнішніх подій (хакатонів, лекцій, вебінарів, тощо) та використання соціальних мереж для промотування бренду роботодавця, співпрацю з вищими навчальними закладами для залучення молодих фахівців, а також використання інших комунікаційних інструментів та каналів, які б дозволяли висвітлювати переваги працевлаштування у компанії, а також залучати таланти до компанії.

Для підтримання залученості, вмотивованості та лояльності наявних працівників працедавцями часто використовувалися інструменти для:

- адаптації співробітників,
- матеріальної та нематеріальної мотивації,
- забезпечення професійного розвитку, навчання та самореалізації працівників (через менторство, корпоративне навчання, волонтерство, розвиток експертного особистого бренду співробітників, тощо),

- підтримання їхнього фізичного, емоційного та ментального здоров'я (наприклад, через медичне страхування, відпустки, гнучкі умови роботи),
- роботи зі співробітниками, що звільняються, тощо.

Окремим важливим інструментом побудови лояльності як серед наявних, так і серед потенційних працівників, постає підтримання корпоративної культури компанії, зокрема у науковій літературі згадується про те, що сучасні компанії та співробітники знаходяться у пошуку взаємовідповідності поглядів та цінностей бренду та працівників компанії. При цьому, комунікований образ бренду повинен відповідати реальній діяльності, політикам та позиціям компанії для збереження лояльності стейкхолдерів.

З моменту початку повномасштабного вторгнення на територію України, ринок праці в Україні зазнав суттєвих змін, зокрема: попит почав перевищувати пропозицію, деякі з компаній припинили процес найму, а міграційні процеси українців спричинили зміни у географії вакансій. Серед ключових викликів, що постали перед бізнесом з моменту повномасштабного вторгнення на територію України можна виділити такі як: неможливість продовжувати робочу діяльність в умовах бойових дій, необхідність приймати складні рішення (щодо припинення діяльності, звільнення працівників, скорочення заробітної плати, тощо), залучення кваліфікованих фахівців в умовах масового виїзду українців за кордон, підтримання продуктивності працівників.

Війна в Україні спричинила появу нових викликів для компаній, зокрема потреби адаптувати ціннісну пропозицію та комунікації до умов контексту, а також пристосуватися до нових реалій. У свою чергу, з комунікаційної точки зору, серед ключових бар'єрів для компаній у даний кризовий період постали: підтримання сприятливого іміджу бренду роботодавця, просування бренду роботодавця на нових ринках, комунікація щодо політик компанії в умовах війни (зокрема, щодо підтримки співробітників або ж припинення діяльності на ринку держави-агресора), комунікація зі співробітниками під час кризи (працівники в умовах стресу, географічної розпорошеності), комунікація непопулярних

рішень, а також підтримання залученості та лояльності серед стейкхолдерів організацій. В умовах кризи підтримання сприятливого іміджу роботодавця залишилось актуальним питанням, зокрема поставати ресурсом стійкості компанії під час кризи.

Криза у компаніях, що була спричинена війною в Україні, не завжди впливала на перелік інструментів, що використовувалися фахівцями для брендингу роботодавця, однак сприяла адаптації політик та підходів компаній стосовно комунікації із цільовими аудиторіями. Серед змін у напрямку розвитку бренду роботодавця з початком війни можна виділити такі як: зміни у частоті комунікації та перерозподіл комунікаційних зусиль (фокус на наявних співробітників), зміна тональності комунікації та меседжів, зміна каналів комунікації (зокрема, інтеграція нових – більш оперативних та доступних), поява нових напрямків соціальної відповідальності компаній (волонтерські ініціативи, підтримка працівників та їхніх сімей, благодійність, тощо).

У даних умовах умовах актуальними поставали такі можливості та інструменти для брендингу роботодавця як: висвітлення діяльності компанії в умовах війни (зокрема, підтримки компанією співробітників, а також країни (ЗСУ, фондів, тощо), корпоративна соціальна відповідальність компаній, інструменти для закриття потреб співробітників (інформування, допомога з релокацією, навчання актуальним навичкам – домедичної допомоги, виживання в екстрених ситуаціях, тощо), ініціативи, які залучають внутрішню аудиторію (зокрема, волонтерство, флешмоби, групи за інтересами), корпоративний сторітелінг, проєкти для студентів та світчерів, привабливий пакет бенефітів для талантів на нових ринках.

Підсумовуючи, війна в Україні сприяла адаптації взаємодії компаній із співробітниками, зокрема привернула більшою мірою увагу та зусилля працедавців до потреб та проблем співробітників. Пріоритетними у компаніях стали підтримка безпеки, психологічної стабільності та емоційного стану співробітників – як тих, що продовжили працювати, так і тих, що потрапили на фронт, виїхали за кордон або опинилися на тимчасово окупованих територіях.

Загалом, при виникненні нових комунікаційних викликів компаніям допомагали орієнтація на власні цінності, моніторинг ситуації та результативності використання різноманітних комунікаційних інструментів (через опитування, безпосередню комунікацію зі співробітниками, моніторинг комунікаційних каналів, тощо), а також гнучкість та адаптивність до потреб аудиторій.

Варто зазначити, що оскільки активні бойові дії на території України продовжується, потребується подальше дослідження динаміки впливу кризи на взаємодію між компаніями та їхніми наявними та потенційними працівниками, зокрема проведення більш масштабних досліджень, які б дозволили охопити українські компанії різних профілів, розмірів та типів, а також сформулювати уявлення щодо тенденцій з застосування сучасних комунікаційних технологій із розвитку бренду роботодавця у українських компаніях під час та після завершення війни в Україні.

Рекомендації для компаній з використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах кризових подій

Враховуючи, що під час дослідження було виявлено спільні риси у досвіді компаній, що перебували під впливом зовнішньої та неконтрольованої кризи (як у випадку із глобальною пандемією коронавірусу, а також війною в Україні), можна виділити кілька факторів, що постають важливими у комунікації компаній під час кризи, зокрема організаціям необхідно:

1. Продовжувати комунікацію (як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію) задля збереження репутаційного капіталу компанії та лояльності серед наявних та потенційних працівників. У момент кризи стейкхолдери очікують на підтримку від компанії, зокрема потребують розуміння щодо плану дій компанії в умовах кризи. Відповідно, комунікація на внутрішню аудиторію в період кризи дозволить підтримувати залученість працівників, координувати дії співробітників у час невизначеності, а також розуміти їхні потреби. Зовнішня ж комунікація дозволяє підтримувати напрацьований імідж компанії, а часом і підвищувати лояльність до бренду через презентацію успіхів у подоланні наслідків кризи.

2. В умовах невизначеності необхідно, комунікувати відкрито та чесно про складні рішення, труднощі, а також надавати реалістичні прогнози щодо майбутнього. У кризовій ситуації важливим фактором збереження лояльності до компанії постає відповідність очікувань громадськості та реальної діяльності компаній.

3. Важливо переглядати стратегію комунікації з цільовими аудиторіями на предмет доречності в умовах кризи (зокрема, Tone of Voice, канали комунікації, меседжі, формати, тощо). Для того, щоб відслідковувати результативність діяльності з розвитку бренду

роботодавця важливо проводити моніторинг потреб працівників, а також динаміки взаємодії з комунікаційними повідомленнями, каналами, тощо.

4. Таргетувати комунікації - у моменті кризової ситуації представники цільової аудиторії можуть сегрегуватися за певними потребами, проблемами та очікуваннями від роботодавця. Важливо, щоб компанії відслідковували дані запити, та пристосовувалися до нових потреб співробітників.

5. Орієнтуватися на цінності – зокрема, комуніковані цінності компанії мають відповідати їй реальній взаємодії зі співробітниками та зовнішніми аудиторіями. Недотримання компанією заявлених цінностей в умовах кризи може сприяти появі ризиків для репутації компанії та лояльності до бренду.

Додаток А. Гайд для проведення інтерв'ю

Гайд напівструктурованого інтерв'ю¹

Респонденти: фахівці з бренду роботодавця, HR та PR фахівці, що займаються питаннями розвитку бренду роботодавця у компанії.

Вступне слово до респондента:

Доброго дня!

Мене звати Мар'яна Ванда, я студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» з магістерської програми зі «Зв'язків з громадськістю».

Наразі я проводжу дослідження на тему «Використання сучасних комунікаційних технологій в розвитку бренду роботодавця в умовах війни». Дане дослідження дозволить з'ясувати наявний стан та специфіку використання сучасних комунікаційних технологій з розвитку бренду роботодавця в українських компаніях в умовах воєнних подій 2022 року.

Ваша участь є важливою для даного дослідження, адже воно має на меті дізнатись думку фахівців, що безпосередньо залучені до розвитку бренду роботодавця та ознайомлені зі специфікою роботи у даному напрямку у період воєнних дій в Україні у 2022 році.

Прохання відповідати на запитання відверто, оскільки це допоможе отримати достовірну інформацію. Орієнтовна тривалість опитування - 40 хв.

¹ Окрім проведення глибинних інтерв'ю для збору даних використовувався опитувальник з відкритими питаннями з аналогічними питаннями. У разі, якщо респонденти виявляли бажання зберігати конфіденційність, їм надавалась можливість заповнити конфіденційний опитувальник, у якому окрім блоку з базовою інформацією про респондента, містилися такі ж питання як і у гайді для проведення інтерв'ю. У такому випадку респонденти надавали виключно загальну інформацію про компанію – орієнтовну кількість працівників, загальні дані щодо географічної присутності, а також посаду респондента у компанії.

Зверніть увагу, при згадуванні під час проведення інтерв'ю виразів на кшталт “до війни” та “під час війни” маються на увазі військові події в Україні з 24 лютого 2022 року.

З Вашого дозволу, під час опитування, буде використовуватися диктофон, для того, щоб зафіксувати інформацію максимально повно. У будь-який момент, Ви можете відмовитися від участі у дослідженні.

Якщо Ви маєте бажання ознайомитись з результатами, по завершенню інтерв'ю, Ви зможете звернутись для їх отримання.

Дякую!

I. Базова інформація про компанію та респондента

Ім'я та Прізвище:

Посада:

Компанія:

Індустрія, в якій працює компанія:

Кількість працівників у компанії:

II. Формат роботи над розвитком бренду роботодавця у компанії

2.1 Як Ви розумієте поняття «бренд роботодавця»?

2.2 Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії?

Який департамент займається даним напрямком?

2.3 Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

III. Інструменти з розвитку бренду роботодавця

3.1 Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

3.2 Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

3.3 Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни?

Якщо так, то яким чином?

3.4 Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

IV. Наявний стан реалізації практик з розвитку бренду роботодавця

4.1 Чи змінилась комунікація з наявними працівниками під час війни? Яким чином?

4.2 Чи велась комунікація з працівниками про потенційний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

4.3 Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

4.4 Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

4.5 Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

V. Бар'єри та можливості на шляху розвитку бренду роботодавця в умовах війни

5.1 Які найголовніші бар'єри для реалізації діяльності з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

а) Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

б) Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

в) Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

5.2 Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

5.3 Як ви вбачаєте подальшу діяльність з розвитку бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Додаток Б. Транскрипти інтерв'ю та відповіді онлайн-опитувальника

Респондент 1.

Формат збору даних: онлайн-інтерв'ю (напівструктуроване)

Базова інформація про компанію та респондента:

Посада: Заступник керівника департаменту стратегічних комунікацій

Індустрія, в якій працює компанія: PR

Кількість працівників у компанії: менше 100

I: Як у вашій компанії розуміють поняття «бренд роботодавця»?

R: Бренд роботодавця - це частина великого корпоративного бренду компанії, це частина її репутаційного капіталу - тобто, це якісь нематеріальні цінності та активи. Його задача - зміцнення позицій компанії, як бажаної для працевлаштування, і в цілому, робота на приваблення і утримання кадрів в компанії.

I: Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

R: На жаль, у нашому агентстві немає окремого HR-департаменту, але, так як, ми є PR-агентством, нам легше працювати із завданнями, які стосуються просування того чи іншого напрямку. Відповідно, основний департамент - стратегічний, і займається розвитком бренду роботодавця. Частково цим також займається операційний директор, але основна робота, виконавча, відноситься саме до стратегічного департаменту.

I: Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії?

R: Підвищення лояльності співробітників компанії, підвищення знань потенційних співробітників про компанію як роботодавця, і формування певного іміджу серед молоді та серед, окремо вже, професіоналів.

I: Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

P: У нас розвиток бренду роботодавця частково реалізовувалося в рамках PR-стратегії, це стосується матеріалів про професію, про наш підхід в роботі - це в ЗМІ. Соцмережі ми активно використовували, сайт. Особисто у нас є проект [примітка - назва компанії] Академії, який ділиться на стажування та на гостьові лекції у профільних університетах: там були і лекції, і воркшопи. Ну і внутрішній, якщо говорити про внутрішній розвиток рівня залученості і задач, які стосуються саме співробітників, це дайджести, це внутрішні всі події, комунікації, це загальні документи - як гайдбук і тому подібне, а також внутрішня програма навчання - вона частково стосується саме залученості в компанію, підвищення лояльності, ми розвивали там певні компетенції або запрошували спікерів. Однак, ми планували запуснути окрему стратегію, але у зв'язку з тим, що ситуація змінилася, вона вимагає перегляду.

До війни ми ще хотіли зробити welcome kit - співробітник отримує певний набір, мерч, вже при прийнятті на роботу...ми там до цього видавали якісь окремі речі, які у нас є, а там ми хотіли і блокнот і ручку, стікери...потім була ідея зробити карту найближчого району, де знаходиться офіс, щоб розповісти куди можна ходити пообідати, де можна зробити те і те, такий онборд зробити.

Також ми застосовуємо підтримку розвитку співробітників як амбасадорів - це важлива тема, тому що вона у нас і в PR-стратегії прослідковується, але це також і для самоактуалізації самого співробітника добре працює та ідентифікує його з компанією. У нас в рамках нашого інтегрованого підходу, ми допомагаємо співробітникам нарощувати свій експертний потенціал. І це відгукується нам у тому, що співробітник виступає десь публічно і, тим самим, транслює цінності компанії і транслює підхід, який використовується. Крім того, він є більш лояльним до компанії, тому що він її публічно представляє і не може до неї ставитися погано. Відповідно, одне з таких відгалужень - це розвиток

співробітників як амбасадорів компанії, шляхом створення експертного іміджу для них.

I: Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

P: Так, усі соціальні мережі агентства - LinkedIn, Instagram та Facebook - частково мають відношення саме до того, що були направлені частково на пошук співробітників, ну і зрозуміло, що частина публікацій, які освітнього характеру, ми орієнтувалися або на молодь, або на тих, хто потенційно міг би з нами працювати.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни?

Якщо так, то яким чином?

P: Ми зараз призупинили найм і, мабуть тому використання інструментів не актуально для цієї аудиторії, а тому, логічно сказати, що вони зараз просто не використовуються.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

P: Загалом, ні. Ну, як би, у нас відвалилися можливі офлайн-активності і там святкування дня народження компанії, та інші речі, які ми хотіли зробити спільно – вони всі перейшли до онлайн-формату. З того, що активніше використовується зараз ... в цілому, все так само залишається. І соцмережі, і месенджери, і дайджест, і зідзвони, тощо. В принципі, напевно, основний момент, що офлайн пішов повністю. Компанія працює повністю в онлайн-режимі.

У кожного співробітника є своя ситуація, але, по-перше, ми залишили наші зідзвони, статуси, ми постійно дізнавалися, хто і де перебуває, як у кого справи, і таким чином підтримували контакт. І друге - це те, що на якийсь час ми дали співробітникам можливість прийняти цю ситуацію, і зрозуміти як діяти в ній. І вже потім я проводила у нас анкетування з приводу того, хто як почувається і на основі цього вже люди могли залучатися у роботу.

Тобто, була скоріш реструктуризація не так в інструментах, як у підході та форматі. Але, я вважаю, що це також впливає на бренд роботодавця, тому що, в принципі, це є частиною політики компанії, і це теж важливо.

Ну і є така позиція, що, незважаючи на те, що умовно частина співробітників займаються волонтерською діяльністю - це все одно те, що необхідно для країни зараз, і це не означає, що до них якось гірше ставляться чи менше залучатимуть. Тим більше, що частина співробітників ... один співробітник, як мінімум, знаходиться на фронті, і це теж важливо враховувати.

Тут я б напевно додала, що якщо інструменти, плюс-мінус, залишилися ті ж, то змінився підхід і політика на певний час, стала більш people-oriented, як була, але зараз більше, з урахуванням ситуації було дано послаблення, було дано час на те, щоб прийти до тями. Але в принципі інструментарій тут, крім того, що офлайн перестав бути актуальним, інструментарій особливо не змінюється, тому що він так чи інакше використовується.

Повертаючись до інструментів, ми побудували щотижневу систему інформування співробітників про найбільш гострі та важливі теми, пов'язані з війною, це починаючи від того як убезпечити себе у певних ситуаціях, про те як стежити за інформацією, як читати інформацію, не піддаватися на маніпуляції та фейки, як поводитися у певних небезпечних ситуаціях (там, хімічна атака і ще щось), як підтримувати свою продуктивність, як психологічно підтримувати себе, перезавантажувати.

Також включали корисні ресурси для батьків та їхніх дітей, тому що розуміли, що у батьків теж є необхідність, щоб діти були спокійні (там якісь казки або розвиваючі речі), і корисні ресурси для дорослих - для тих, хто хоче якісь свої певні навички прокачати.

Потім ми робили кілька флешмобів. Перший стосувався корпоративного мерчу, взагалі, у нас дуже багато корпоративного мерчу тематичного, і попросили поділитися фотками з цим мерчем - у кого який був із собою, тому що на той момент практично ми всі були не вдома, і таким чином якогось залучення, єднання продемонструвати. Потім у нас був із дитячими малюнками, дітки

малювали і ми ділилися в дайджесті теж - малюнки з приводу перемоги, підтримки ЗСУ.

Потім у нас була класна активність до дня народження компанії: оскільки ми не змогли в офлайн нічого організувати, то ми зробили ретроспективу років - попросили людей поділитися ключовими спогадами, пов'язаними з тим чи іншим роком роботи в компанії та фотками. І зробили таку ретроспективу вигляді альбому та у вигляді набору побажань, це був такий тематичний дайджест.

Потім була історія про вишиванку, у день вишиванки - тобто ми або ключові події або гострі теми висвітлюємо за допомогою дайджесту. Також у ньому включаємо звернення від CEO компанії, коли є інформація про ключові зміни, щоб співробітники були в курсі. І вже там індивідуально це вже все далі поширюється, в особистих бесідах, групових зідзвонах для того, щоб кожен був проінформований. Загалом, звичайно, попереду ще варто це оцінити, зрозуміти як це оцінити, тому що криза ще не закінчилась, але принаймні ми намагаємося зробити так, щоб люди були поінформовані про основні новини, які стосуються компанії, плюс, почували себе спокійніше, могли розібратися у тій чи іншій ситуації, що їх стосується.

Я думаю, що класні інструменти, якісь складні, вони більше працюють у якихось великих компаніях більше, а тут, мені здається, дуже велику роль відіграє швидкість інформування і наскільки швидко можна донести інформацію - так, в принципі, ми й робимо. Ми орієнтуємося швидше на повноту інформації та на те, щоб її якісно та швидко донести. Ну і оскільки у нас не так багато людей, то нам чат чи дайджест дозволяє це робити.

I: Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

P: Ну, були, начебто, деякі повідомлення, які стосувалися того, що такий сценарій може бути. У нас був складений список співробітників та їхніх сімей, і ми вказували інформацію про те, куди у разі початку воєнних дій співробітник

планує переміщатися та чи планує. Також була пропозиція від одного зі співробітників – провести тренінг з безпеки, але на той момент він не отримав підтримки, а хоча треба було б мабуть, так? Відповідно, ми його не проводили. В принципі, було, наскільки я пам'ятаю, звернення CEO компанії в якийсь момент з приводу можливого сценарію розвитку подій. Ну, це основне.

I: Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

P: Чи не змінилася, вона зупинилася повністю.

I: Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

P: По співробітникам – було виплачено матеріальну допомогу, частково комусь із співробітників була допомога у релокації, і компанія організувала волонтерський проект – окрема частина працівників взяла на себе цю ініціативу щодо волонтерського проекту. І вже приватна ініціатива власника - це підтримка певних напрямів: той самий волонтерський, ЗСУ, і фондів, тощо.

I: Які найголовніші бар'єри для реалізації діяльності з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

P: Найголовніше це, в принципі, питання існування сфери, тому що, зрозуміло, що сфера інтелектуальних послуг, вона буде змінюватися, і агентська сфера теж - велике питання до того, скільки компаній вийдуть із цієї кризи, а я говорю, війна як криза, з точки зору комунікаційної парадигми - криза, і треба розуміти в якому складі і з якими можливостями ми її пройдемо. Тому я думаю, що в частині компаній будуть скорочення, хтось навіть закрийється, тому на ринку буде багато фахівців. Питання, мені здається, в принципі, в них... з точки зору агентств, напевно, буде боротьба між тим, щоб отримати цих людей, тому що вони, наприклад, можуть піти у більш стабільні сфери. Тобто, наскільки агентська сфера взагалі залишиться для них привабливою, як така, для довгострокового працевлаштування. Тому що, дивлячись на кризу ковіду, знадобилось півтора роки, щоб повернутися на колишні рейки. Скільки тут часу знадобиться і чи люди, в принципі, розглядатимуть агентства як місце для

роботи, ще велике питання. Тут, звичайно, все стосуватиметься їхньої особистої мотивації та переваг, але, загалом, мені здається, що компанії виглядатимуть для них привабливіше, з погляду стабільності, економічної стабільності. Тому основні бар'єри, вони не так у можливостях та ресурсах для того, щоб розвивати бренд - у плані, медійно та іміджево, скільки, взагалі, в цілому, у категорії компаній, і взагалі, ринку як такому.

I: Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

P: Звісно, були. Ну, по-перше, ми зараз сильно розкидані географічно, тож це наклало певні складнощі у комунікації. По-друге, на кожному по-своєму позначився стрес і, зрозуміло, деякі там не могли вчасно прийти працювати, тією мірою, якою працювали, або виконувати ті чи інші завдання, і потрібно було перебудувати процеси та налагодити контакт з командою. Плюс, були люди, які переміщалися кілька разів, або люди, які залишалися в гарячих точках, і це була найбільша проблема, що поки вони по суті там знаходилися, вони практично нічого не могли робити. Тому, напевно, якраз ось ця ось кризовість ситуації, і розпорошеність знаходження цих працівників була найбільшою проблемою.

I: Залучення нових працівників повністю припинилося, так?

P: Так.

I: Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

P: З точок зору доступності ресурсів, можливості все зберігаються.

Ну, по-перше, люди хочуть знати, що зробила компанія. Співробітники хочуть відчувати підтримку з боку компанії, тому можливість розвитку бренду роботодавця у плані зміцнення лояльності співробітником лежить у площині того, наскільки дбайливою вона буде, та уважною по відношенню до кожної людини. Що стосується ззовні, звичайно, всі кандидати, швидше за все, треба бути готовим до того, що теж хотітимуть знати, що компанія робила для своїх співробітників під час війни. Відповідно, тут необхідно комунікувати про це, і робити цю інформацію видимою: починаючи від своїх ресурсів, соцмереж,

сайту, закінчуючи якимись колонками, інтерв'ю тощо. Також добре розвивати експертний образ у цьому, тому що, по суті, презентація своїх кейсів або експертизи, або досвіду під час війни, вона цікава зараз, ми розуміємо, що хтось запровадив нові інструменти, про це варто ділитися, щоб інші також мали можливість адаптувати це до своєї діяльності. Тим самим компанія розповідає про успішність кейсу, заробляє додаткові бали в скарбничку свого бренду роботодавця.

Знову ж таки, соціальна активність компаній, у плані залучення співробітників до якоїсь волонтерської чи соціальної діяльності - це теж важливо, тому що деякі люди хочуть реалізовуватися в цьому напрямку, але, наприклад, вони не знають як або не знають як самоорганізуватися. Якщо компанія, в принципі, від себе робить такий внесок або бере участь у певному соціальному проекті, люди теж відчують свою значущість - відповідно, вони самореалізуються таким способом, вони в комфортних умовах перебувають і в рамках компанії вони можуть працювати над якимось соціальним проектом, це теж класна штука, яка в принципі переконує, що компанія дбає про соціальні проблеми і дає можливість для самореалізації.

Звичайно, якщо компанія зацікавлена в наймі людей, то, наприклад, зараз буде з'являтися багато кадрів на ринку, залежно від сфери, але, при цьому, це можуть бути і кваліфіковані кадри, тому що ми все одно розуміємо - хоч люди і виїхали - частина не готова шукати роботу за кордоном, або не може знайти за своєю спеціальністю, або так чи інакше хотіла б пов'язувати свою роботу з Україною: або працюючи віддалено, або повертаючись до країни. Тому, в принципі, бути привабливим для таких людей, для професіоналів це теж важливо. Але для цього потрібно, в першу чергу, показувати свою фінансову стабільність, тому що людина, яка шукає роботу через скорочення або закриття попередньої компанії, природно, хоче якихось гарантій для себе, що їй не доведеться через два місяці знову...

Якщо компанія релокувалася, то знову ж таки потрібно розуміти як розвиватися в новому регіоні, розуміти там специфіку цих людей, це країна або просто

область інша, це теж потрібно враховувати. В принципі, можливості класні, але можливості диктуються середовищем, в якому зараз перебуває компанія - це регіон, вони диктуються сферою - наскільки конкурентна сфера, що відбувається загалом цій позиції чи цій сфері ринку праці; і в самій компанії - тобто, якщо компанія має опрацьовані цінності, якщо компанія має якісь принципи по роботі з людьми, то це теж все треба комунікувати для того, щоб створювати сприятливий образ. Але глобально, людям цікаво знати і люди цікавляться, люди перевіряють, люди гуглять компанії, коли вирішують подаватися до них на вакансію чи ні. І, природно, якщо говорити про молоде покоління, то міленіали там, зети – для них дуже важливим є саме збіг цінностей. Якщо людина з першого разу не розуміє наскільки їй принцип роботи чи цінності, чи підхід, позитивно резонує, то вона, швидше за все, позитивного рішення не ухвалить щодо компанії. Тобто потрібно за щось зачепитися, а для цього природно, треба все це прокомунікувати, все це зробити доступною, зрозумілою мовою вашого потенційного співробітника і, звісно, бути відкритим до питань, які виникнуть.

I: Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

P: Так, була потреба комунікувати про скорочення заробітної плати. Це відбувалося шляхом загального інформування від CEO у дайджестах. Це було частиною звернень про те, що варто бути готовим до того, що будуть скорочення, а потім вже безпосередньо з кожним індивідуально промовлялися запропоновані умови.

I: Як ви вбачаєте подальшу діяльність з розвитку бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

P: Я, в принципі, про компанію сказала у питанні з бар'єрами, що залежатиме від того, наскільки сфера взагалі буде цікавою для людей, наскільки вони розглядатимуть формат роботи у такого типу компаніях. Якщо говорити в цілому, то, природно, потрібно розуміти, що, наприклад, у 2021 році, багато бюджетів компаній були більше звернені на комунікацію зі співробітниками,

ніж, наприклад, на побудову зовнішнього іміджу, корпоративного PR. Чому? Тому що люди вірять людям, відповідно, чим краще про вас відгукуються ваші ж співробітники, чим більше вони є амбасадорами вашої компанії, тим більше люди і вам, і їм довіряють.

Відповідно, якщо людина залишається всередині країни, то істотних змін не відбувається. Якщо людина виїжджає, то тут уже ніби її право, вона хоче працевлаштуватися в Європі або назад шукає можливості працевлаштування в Україні. Але, якщо говорити глобально, то треба розуміти, що бренд роботодавця безпосередньо залежатиме від того, наскільки ваші ж співробітники про вас добре відгукуються. Якщо ви там, умовно, комунікуєте про те, що ви там утримали всіх, а потім когось не дуже гарно відпустили, або звільнили, або скоротили, то зрозуміло, що цей відгук, що людину виставили за двері під час війни, буде набагато сильніше впливати, ніж якийсь ваш успішний кейс. Тому потрібно розуміти, що, по-перше, всі складні рішення обов'язково повинні комунікуватися, обов'язково повинні роз'яснюватися, і у людей має бути розуміння того, що відбувається. Знову ж таки, новини, всі мають оперативно доноситись до людей. Це не лише негатив, а й позитив, а й загалом, чим живе компанія, як живе компанія. Розвиток бренду роботодавця залежатиме від того, наскільки компанія прозора компанія і зрозуміла тим самим співробітникам.

Потім, в принципі, привабливість компанії ззовні, вона з чого формується - знову ж таки, з її соціальної місії, з її цінностей - тут теж необхідно приділити увагу та ввести якийсь соціальний компонент у бренд роботодавця для того, щоб показати або як сама компанія за допомогою її людей намагається вирішити соціальні питання, або як компанія, загалом, дивиться та розвивається в даному напрямку. Плюс, ми розуміємо, що ми працюємо, знову ж таки, з міленіалами, що це означає? Це означає, що люди у прийнятті рішень хочуть бачити як вони можуть розвиватися всередині цієї компанії. Відповідно, якщо ви ще до цього не комунікували про те, наскільки прийнятні клімат та умови для професійного зростання у вашій компанії, то це теж треба враховувати, тому що багато хто хоче відразу бачити свій можливий кар'єрний шлях, свої, якісь можливості для

освіти та самореалізації. Я ось читала статтю про культуру, і там, якщо орієнтуватися на нашу глобальну культуру, люди десь на стику індивідуалізму та колективізму і, в принципі, за певних умов можуть вкладатися в те, щоб досягати мету групи, але при цьому, для них залишається важливим та особистий розвиток. Тому тут ось-цей баланс особистого розвитку та внеску в розвиток компанії теж дуже важливий. Знову ж таки, потрібно показати наскільки компанія пристосована до формату роботи - тобто коли ти сидиш десь на Західній Україні, а тобі кажуть, що тобі обов'язково 4 дні на тиждень через місяць там виходити в офіс, то ти морально можеш бути ще не готовий виїжджати на роботу, навіть якщо ти, умовно, повернувся до міста свого проживання. Тут треба розуміти, наскільки компанія гнучка, тобто, що для неї гібридний офіс - прокомунікувати це, як вони бачать повернення в офіс, або повернення до роботи після війни, як вони бачать організацію роботи. В принципі, тут є величезний пул питань ... Якщо брати глобально, то залишаються актуальними речі, які були до цього, тобто - це можливості мого розвитку, соціальний внесок ... а додатково накладаються те, як компанія адаптує людей вже, наприклад, після війни, як вона працює з ментальним здоров'ям цих людей, які програми є, що було зроблено під час війни, як взагалі компанія, з яким складом пройшла, як відбувався процес звільнення, якщо він був, скорочень... що було зроблено для цих людей. Тут дуже важливо розуміти, що все, що було до війни – воно залишається актуальним, але ще накладається контекст, а контекст нам говорить від того, що потрібно буде показувати, що ми зробили за цей час, з чим ми вийшли і що хочемо робити зараз. Знову ж таки, наприклад, багатьом буде дуже позитивно резонувати той факт, що компанія не планує закривати діяльність в Україні, бо люди залишаються, вони хочуть бачити, що компанія теж готова розвивати країну, бо досить активні там настрої патріотичні і всі, в принципі, говорять про те, що вони готові вкладатися в розвиток країни після нашої перемоги.

Треба розуміти, що компанія не відвертається від країни: якщо я патріот, а раптом компанія вирішує піти з України, мені вже якось не дуже.

Тут теж треба оцінювати всі ці варіанти і розуміти кого ж ви хочете отримати. Тому що бренд роботодавця - це все дуже добре, але треба розуміти, якого типу співробітник вам потрібен і вже під це підлаштовувати з усього набору практик, цінностей і так далі, що ви хочете донести. Саме, направити ключові речі на кожну групу людей, комусь там важливіше одне – окей, а комусь важливіше інше. Розвиток бренду залежатиме, у тому числі, від того, наскільки чітко буде пробудовано цей метод комунікації з різними групами людей.

Також, з приводу змін, вкінці кожен має оцінити ці зміни для себе: умовно, якщо у вас було дослідження про ставлення до вас та залучення співробітників до війни – обов'язково зробіть це після того, щоб порівняти рівень цієї лояльності, залучення тощо. Або у вас, наприклад, є якісь числові показники, починаючи від відсотка отримувачів, що відкривають листи: до війни був такий, а після війни – стабільно більше людей відкривають листи, наприклад.

Або ось для себе потрібно розуміти, потрібно проводити періодично якісь опитування і тоді робити виміри по палаті, виміри атмосфери, стану людей, і так далі - для того, щоб виходити вже з кризи з розумінням, як мінімум, внутрішньої ситуації щодо поточних співробітників, щоб ви тримали руку на пульсі.

Дата: 19.05.2022

Респондент 2.

Формат збору даних: онлайн-анкетування (у форматі відповідей на відкриті питання)

I. Базова інформація про компанію та респондента

Посада: Head of Operation People Team & Projects

Індустрія, в якій працює компанія: ІТ

Кількість працівників у компанії (орієнтовна кількість): від 501 до 1 000

Географія присутності компанії: локальна українська компанія

II. Формат роботи над розвитком бренду роботодавця у компанії

2.1 Як розуміють/розглядають у вашій компанії термін «бренд роботодавця»?

Відповідь респондента: «Я буду казати від себе, для мене це те як співробітники (поточні, колишні, кандидати) та зовнішнє оточення (конкуренти, колеги з інших компаній, студенти, родичі співробітників та всі інші навколо) сприймають компанію (яке ставлення, емоції та досвід мають про неї)».

2.2 Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

Відповідь респондента: «До початку війни у нас була відкрита позиція на цю роль повноцінно - ми шукали зовнішнього кандидата з досвідом на ринку. До цього ми мали співробітницю яка поєднувала декілька ролей, в тому числі цю. На жаль, після початку війни 24.02 ми поки що призупинили роботу з цього напрямлення. Але впевнена, що це тимчасово.

У нас цю роль розділяють 2 департаментів: PR та HR»

2.3 Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

Відповідь респондента:

- «- пропозиції нематеріальної мотивації в середині компанії,
- робота з кандидатами в процесі найму
- робота з поточними співробітниками, підтримка, процеси в середині компанії
- підтримка культури компанії, її відповідність заявленим принципам та цінностям
- робота з тими хто звільняється
- PR через зовнішні івенти (інтернаттура, хакатони, лекції в ВУЗах, конференції тощо)
- ведення соц. мереж, сайту, груп
- PR через написання статей про події в компанії, новини, продукти тощо».

III. Інструменти з розвитку бренду роботодавця

3.1 Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо.

Відповідь респондента: «1-внутрішні процеси та процедури мають працювати так просто, комфортно та легко, щоб поточним та колишнім співробітникам було приємно про це говорити та згадувати,

2- реальна культура в компанії має бути насправді такою, як про неї говорять чи презентують

3- тільки після цього можна додавати PR бренду роботодавця. Такий як: статті, події, тощо. Інакше це буде антипіар)».

В першу чергу ми намагаємося створити 1-2, а 3 за остаточним принципом. Бо люди, яких компанія вразила своєю культурою принесуть їй більше позитиву та відгуків, ніж в змозі створити будь-яка команда...»

3.2 Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

Відповідь респондента: «Ми ведемо сторінки в FB, LinkedIn, корпоративний сайт та новинний портал».

3.3 Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни?

Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Ми зменшили кількість зовнішніх контактів та подій. Збільшили внутрішні комунікації».

3.4 Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Внутрішньої комунікації стало значно більше, вона регулярна.

- ми пропонуємо індивідуальну підтримку зусиллями корпоративного психолога,
- маємо декілька груп підтримки для спільної роботи (від психолога на всіх бажаючих, від коуча на лідерів команд),
- СЕО компанії регулярно записує відео-звернення до колег на різні теми,
- директори направлень щомісяця діляться результатами проєктів,
- тощо».

IV. Наявний стан реалізації практик з розвитку бренду роботодавця

4.1 Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

Відповідь респондента:

«так,

- CEO компанії робив декілька Publik Talk-s зі співробітниками компанії в цей період,
- корпоративний психолог читала лекцію про стрес для співробітників
- провели лекцію з військовим експертом про підготовку та поведінку в період війни, що робити, як бути готовими».

4.2 Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

Відповідь респондента: “Так, зараз менше ніж до цього, але найм присутній”

4.3 Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

Відповідь респондента: “Суттєво наразі не змінилася. Але ми запланували декілька заходів з зовнішнім експертом для того, щоб отримати розуміння та навички спілкування з людьми, які знаходяться в дуже різному контексті та можуть бути суттєво травмовані.”

4.4 Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, релокація працівників та членів їх родин, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

Відповідь респондента: “У нас дуже розвинена мережа волонтерських активностей: допомога в транспортуванні співробітників та їх родичів, допомога в поселенні в безпечних місцях, підтримка тих хто воює та збори для тих кого мобілізують, внутрішня платформа для збору коштів - де компанія подвоює збір, розробка та запуск зовнішніх майданчиків для волонтерства.”

V. Бар’єри та можливості на шляху розвитку бренду роботодавця в умовах війни

5.1 Які найголовніші бар’єри з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

Відповідь респондента: “Основний бар'єр це кількість ресурсу, котрий компанія може виділити на такі ініціативи. Дуже легко робити багато добрих справ, коли багато грошей та значно складніше робити корисні речі в обмеженій кількості ресурсів.”

а) Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: “Ні, такого не згадую...Можливо тільки те, що важко враховувати дуже різний контекст в середині співробітників - коли є ті, хто є та був фізично в безпеці та далеко від війни та ті, хто знаходився в окупації чи переніс активні бойові дії...а загальні комунікації направлені на всіх одночасно.”

б) Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

Відповідь респондента: “Так, був такий період. Ми намагалися комунікувати відкрито та чесно. Підтримувати наскільки це було можливо.”

в) Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: “Ні, тут звичайні процеси...особливих викликів поки не бачу”

5.2 Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

Відповідь респондента: “Не дуже зрозуміла питання... “

5.3 Як ви вбачаєте подальший розвиток бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Відповідь респондента: “Так, повернемося до найму такого співробітника та будемо приділяти більше уваги стратегії розвитку бренду роботодавця, - це те, що системно зараз не працює”

Дата: 23.05.22

Респондент 3.

Формат збору даних: онлайн-інтерв'ю (напівструктуроване)

Базова інформація про компанію та респондента:

Посада: Global Head of Employer Branding

Індустрія, в якій працює компанія: IT

Кількість працівників у компанії: понад 4000

I: Як розуміють або розглядають «бренд роботодавця» у вашій компанії?

R: Вкладають все, що пов'язано з емоційними та раціональними причинами приєднатися до компанії, а також всі ті зусилля, інструменти та репутацію компанії на ринку, які приваблюють кандидатів до роботи в компанії.

I: Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

R: Займається цим безпосередньо наш департамент - з розвитку бренду роботодавця. Звичайно, до цього дотичні і рекрутмент і HR-команда, оскільки більша частина питань, які безпосередньо пов'язані з діяльністю співробітників компанії пов'язані з ними. Крім того, зараз є фактично front-line взаємодія з кандидатами, тому звичайно, що ми середнє щось у цьому процесі. У той час як HR-команда піклується про тих людей, які зі статусу кандидата перейшли в статус спеціаліста-консультанта компанії.

I: Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

R: Я би тут виділяла 4 ключові напрямки, якими, зокрема, ми керуємо. Перше - це PR - взаємодія з медіа, журналістами, у контексті якраз формування бренду роботодавця через різноманітні ЗМІ та взаємодію з медіа. Друга частина цього процесу - це те, що ми називаємо бренд роботодавця, наші зусилля пов'язані з залученням кандидатів у компанію. Третя частина - це Employee Experience, те що безпосередньо пов'язане з досвідом, який отримує колега, працюючи [примітка - в компанії]. Четверта частина - це internal communications, як фактично мережа зв'язків, яку ми вибудовуємо всередині компанії для того, що бути в змозі швидко комунікувати у компанії, ділитися апдейтами, просувати цінності компанії і взагалі тримати людей те що називається “on the same page”.

I: Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

P: Насправді перелік цих інструментів дуже широкий, починаючи з публікації в медіа і тут ми невеликі прихильники платних публікацій, і більше якраз практикуємо підтримання зв'язків з медіа і підготовку актуальних для них матеріалів або запитів, які вони відправляють нам. Соціальні медіа як платформа, де знову ж таки є можливість побудувати якийсь емоційний зв'язок з кандидатами - і тут ми використовували і Facebook, і Instagram, і LinkedIn, для того щоб з цією аудиторією взаємодіяти. Крім того, це заходи, в основному - онлайн-заходи, враховуючи ковід-ситуацію в країнах нашої присутності, в Україні в тому числі. Відповідно, ми фокусувалися на проведенні таких експертних вебінарів, оскільки зазвичай ми взаємодіємо з аудиторією рівня middle та senior - відповідно, спеціалістів, які мають вже досить великий досвід роботи у IT-галузі і мають високий рівень підготовки. Для них ці експертні вебінари були покликані розширити їхні знання, побудувати з ними певний діалог і продемонструвати якого рівня фахівці працюють у нас. Окрім того, це були і офлайн-заходи, де цього дозволяла ситуація, взаємодія з ком'юніті у форматі міт-апів, зустрічей, експертних або більш фанових форматів - це те, що відбувалося. Крім того, це діджитал-маркетинг у форматі кампаній у соціальних медіа, таймлайн в цілому, для того, щоб знову ж таки забезпечити конвертацію кандидатів у аплікантів, які подаються на наші вакансії. Якщо говорити про інструменти, які використовувалися у внутрішніх комунікаціях, то у нас є Workplace платформа Фейсбуку, яка створена для комунікацій корпоративних - тобто це, фактично, Facebook для бізнесу. І ми користуємося і користувалися цією платформою для інформування, перш за все, для побудови діалогу з колегами, для каскадування повідомлень, які є у компанії і для такої "живої" взаємодії з нашими спеціалістами. Ми використовуємо також Google-платформу, зокрема - Google-чати для такого супер-оперативного зв'язку, там де для цього є потреба, і більш швидких оповіщень. Ми почали під час війни

використовувати смс-повідомлення для того, щоб бути у змозі швидко пробитися з якимись апдейтами, які мають високу терміновість для наших колег. І звичайно, це внутрішньокорпоративні зустрічі, ми називаємо їх “all hands” або “таунхоли” залежно від формату: all hands - це коли беруть участь абсолютно всі колеги, запрошені усі колеги; таунхоли - це коли ми певним чином ділимо аудиторію і запрошуємо все-таки не весь колектив, а якусь його певну частину, або географічну якусь певну локацію, або місто певне, або функцію певну - у такому форматі.

I: А можете, будь ласка, розповісти як змінилися ці інструменти, коли розпочалась війна?

P: Якщо говорити про ринок України, ми насправді припинили на певний час будь-які зовнішні активності. По-перше, тому що розуміли, що це зараз не актуально для тих людей, які перебувають ситуації роботи з укриттів; ситуації, коли потрібно займатися евакуацією, а не саморозвитком. Крім того, ми розуміли, що люди потрапили у дуже серйозну стресову ситуацію, яка забирає багато ресурсу і ментального, і фізичного. Тому, фактично, зовнішні активності ми призупинили повністю: починаючи від заходів, закінчуючи кампаніями. Залишили, як і раніше, спілкування з медіа, але знову ж, формат цього спілкування трохи змінився. У фокусі були апдейти про те як бізнес виживає, що робиться для колег, відповіді і опрацювання на якісь статистичні запити, які надавалися медіа; і ми зменшили кількість історій, які розповідали безпосередньо наші люди або експертних публікацій, які вони робили раніше, тому що ми розуміли, що розважально-розвиваючий контент він зараз буде не дуже доречний і не дуже цікавий. Проте, ми зробили декілька матеріалів з нашими колегами, які розповідали про їхню непросту евакуацію з певних гарячих точок, і взагалі їхні переживання і ситуацію через яку вони пройшли на початку війни. Це робилося абсолютно свідомо, не з позиції “згенерувати ще 3 статті зі співробітниками”, а для того, щоб, по-перше, підіймати і далі на поверхню питання війни взагалі як явища, яке дуже впливає на уклад життєвий, на життєві звички, обставини. І, по-друге, це можливість заохотити людей, які

мають таку можливість, підтримувати фінансово ЗСУ, робити якісь благочинні проекти, які б підтримували армію та країну у цей непростий час. Тому для нас ключова ідея і логіка цих активностей була саме і цьому. В принципі, з початку війни ми дуже активно фокусувалися на внутрішній аудиторії, тому що розуміли, що у нас як у компанії, велика відповідальність перед своїми спеціалістами. Тому ось тут у нас з'явилися ось ці смс-повідомлення для того, щоб уточнити чи люди знаходяться у безпеці і чи потрібна їм якась допомога. У нас з'явилися щоденні розсилки, потім вони стали більш рідко відправлятися. Менше з тим, вони все ще у нас є, це апдейт по безпеці, який ми відправляли щоденно колегам. Формували ми ці апдейти разом з воєнними експертами-консультантами для того, щоб колеги знали які є безпечні маршрути для виїзду та евакуації, що відбувається у їхніх регіонах, які загрози є і як на них потрібно реагувати, і так далі. Ми проводили, знову ж таки, ці загальні зустрічі для того щоб, з одного боку, заспокоїти людей, з іншого - підтримати і зрозуміти їхні проблеми, які перед ними зараз постають. Формати цих зустрічей носили дуже різний характер: ми додали онлайн-зустрічі за кавою для тих людей, які виїхали в інші локації і зараз там у них немає взагалі ні кола спілкування, ні друзів, ні родичів, і відчують себе досить такими самотніми там. І фактично, єдине, що у них там є насправді - це компанія і ті люди, з якими вони переїхали. Крім того, у нас є зустрічі які більш носять такий консультативно-експертний характер, де ми розповідаємо людям, як їм оформити документи у нових локаціях, як їм легалізуватися там, як сплачувати податки, які потрібно зробити кроки для того, щоб отримати статус тимчасово переміщеної особи, що цей статус дозволяє і так далі.

Це фактично така HR-юридична консультація, яку ми проводимо для наших колег в інших країнах, для тих, хто виїхав. Ті, хто залишилися в Україні, ми їх теж періодично збираємо офлайн у наших офісах, у безпечних локаціях - Вінниця та Львів. Крім того, збираємо їх на якісь онлайн зустрічі, щоб просто підтримати людей і зрозуміти, що у людей зараз актуально. І оскільки, фактично, передовою лінією, яка спілкується з людьми є наші менеджери, у них є окремі зустрічі, де

ми більш детально інформуємо їх про якісь ключові зміни; про якісь важливі новини, які необхідно донести до їхніх команд, щоб персвідчитися, що вони зможуть вести діалог з командою, матимуть всю інформацію, яка необхідна для цього. Ну і звичайно, у нас є і залишаються чати, у нас залишаються Workplace для того, щоб оперативно підтримувати зв'язок з людьми, і в перші дні війни у нас було дуже багато питань, і ми в режимі такому 24/7 відповідали на ці питання, тому що розуміли, що люди там у високому стресі, вони потребують уваги та швидких відповідей на питання, які їх турбують - і ми намагалися якомога швидше ці запити опрацьовувати, або принаймні, давати контактних осіб, які можуть їм допомогти. Окрім цього, ми продовжили практику, але вона з настанням війни трішки змінилась, у нас і до війни часто були внутрішні вебінари, де ми розповідали про якісь цікаві теми устами експертів, які володіють темою, зараз ми змістили фокус на психологічну підтримку - вебінари, які розповідають як справлятися зі стресом, як допомогти дітям справлятися у стресових ситуаціях і в умовах війни, як взаємодіяти з людьми, у яких є ознаки ПТСР. Очевидно, що психологічна складова вона вийшла на поверхню, багатьох людей це турбує і створює для них певні складнощі з точки зору їхньої продуктивності чи взагалі їхньої взаємодії з іншими людьми. Окремий стрім - це теж вебінари дотичні до воєнної тематики, але швидше такого "інфотейнмент"-формату. Наприклад, ми робили зустріч з Грицаком, щоб поговорити взагалі про історію України і про сучасну ситуацію, її проблематики, і як взагалі війна трансформує суспільство. Ще один приклад такої зустрічі - ми запрошували викладача KMBS, який розповідав як планувати, коли дуже багато факторів невизначеності, і яким чином можна в таких умовах все-таки не плити за течією, а якимось чином вибудовувати свої плани.

I: Ви згадували щоденні розсилки з апдейтами про безпеку, це в форматі на пошту розсилки?

P: Електронного листа, так. Але ми їх дублюємо, дублюємо і в чатах, в Workplace...Знову ж таки, зараз вже такої гостроти ситуації немає, але в перші дні, коли люди там о 9 чекали, що зараз там прийде лист і потім можна буде

виїжджати, якщо скажуть експерти, що можна - це було дуже актуально, тому ми намагалися дати доступ до цієї інформації через різні канали, щоб люди максимально швидко отримували цю інформацію і розуміли, яким чином діяти.

I: А зараз вони так само щодені?

P: Ні, зараз вони вже двічі на тиждень ми їх випускаємо, тому що ситуація на фронті не міняється з такою швидкістю... Це не настільки активно впливає на життя в тих регіонах, де знаходяться наші колеги. І другий момент, ми бачимо, що переміщення колег вже навпаки йде не у форматі евакуації, а навпаки - повернення до Києва і до місць, де вони звикли жити. Тому вже немає такої гостроти і немає необхідності робити ці комунікації настільки часто.

I: І про зустрічі на каву, як вони ініціювалися?

P: У нас багато колег, які виїхали у Болгарію, Польщу - це мабуть дві такі локації, куди виїхали найбільше людей. Для них ми створили онлайн-зустріч, ініціювали її самі... і відправили запрошення на всіх тих людей, які знаходяться фізично в цій локації. Ми розуміли, що українці, які приїхали до Польщі або до Болгарії, часто це люди які переїхали туди з сім'єю, або з частиною своєї родини, у них немає там друзів і у них немає там кола спілкування. Відповідно, вони мають ті ж самі проблеми: легалізація, оподаткування, пошук житла, допомогти там зареєструвати дитину у школу чи садочок, поставити десь на облік котика чи собачку, якщо це потрібно згідно законодавства, і так далі. Поляки у силу того, що вони давно живуть у цих умовах, мабуть для них це все не ново, і для них говорити про таке буде не дуже цікаво, і вони не завжди розуміють як проконсультувати наших колег - тому ми створили для них окремо ці зустрічі, щоб вони всередині цього свого ком'юніті українського, переміщеного у Польщу або Болгарію, могли ці теми обговорювати. Зрозуміло, що там на тиждень третій-четвертий перебування люди почали потихеньку відживати: хтось сходить там на екскурсію, хтось сходить у музей, хтось знайшов класну площадку для дітей - і цими новинами люди почали ділитися. Ось ці розмови за кавою, вони зазвичай точаться довкола таких практично-побутових питань або якогось дозвілля, яке люди починають вибудовувати з нуля. Тому це неформальна зустріч, ми її так

так і позиціонували, модератором виступають колеги з моєї команди, але як показує практика, там не так багато зусиль треба для модерації, адже люди і самі готові ділитися якимись своїми лайфхаками і слухати чужі, бо розуміють, що воно їм може знадобитися у їхньому новому житті (або тимчасовому житті на цій новій локації).

Вони систематично проводяться, ми маємо півгодини кожного тижня. НЕ завжди приєднуються одні і ті ж самі люди, іноді це 11 людей, іноді 30, 20, 40...Залежно від навантаження і від ситуації, хтось приходить, а хтось не приходить на конкретну зустріч, але якесь таке ком'юніті сформувалось, яке плюс-мінус присутнє на цих зустрічах.

I: Чи велась комунікація з працівниками про потенційний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

R: Велася, і мені здається, що на ринку насправді немає інших компаній, яка б стільки комунікувала з цього приводу з колегами, в якийсь момент всі навіть відчували, що вже трошечки втомилися від цих комунікацій, але ми бачили ознаки, що ситуація на кордонах загострюється та передбачали, що ризик початку військових дій існує. У нас були актуальні плани Business Continuity, як це називається, продовження бізнесу за якихось надзвичайних ситуацій і ми проводили немало зустрічей, де ми розповідали колегам про цей ризик, щоб заохотити їх на деякий час переміститися на деякий час у безпечні зони, ми навіть запропонували певні фінансові компенсації у нових локаціях, тобто компанія оплачувала житло на місяць або надавала добові, щоб люди могли переїхати в іншу локацію, винайняти там собі житло і побути деякий час. Ми допомагали з транспортом, теж компенсували певні затрати на бензин, перельоти, квитки - такі дії з боку компанії теж велися. Ми зробили під це політику у компанії, яку теж комунікували неодноразово, і формат був дуже різний - починаючи від загальних зустрічей до командних зустрічей, функціональних зустрічей, закінчуючи розсилками, нагадуваннями, публікацією самої політики, трактування і Q&A, який йшов разом з цією політикою. Комунікацій цих було насправді багато.

I: Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

P: Так, ми продовжуємо наймати, і в Україні в тому числі. Звичайно, темп найму сповільнився, тобто ми зменшили кількість вакансій наразі, тому що фактично кожен з проектів зараз перепогоджує свої підходи щодо України - яку кількість і який відсоток людей компанії готові наймати тут, тому це трохи займає часу, але ми бачимо, що найм в Україні стає все більш активним, і ми сподіваємося, що при стабілізації ситуації ми зможемо вийти на довоєнні обсяги.

I: Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

P: На деякий час нам довелося призупинити найм, тому якраз можливості обговорювалися саме з боку можливості релокації, можливості виїхати за кордон або у безпечні зони на західній Україні, в умовно безпечні, ми це все розуміємо. Зараз ми продовжуємо найм і продовжуємо спілкуватися з кандидатами, трішки більше уточнюємо в яких локаціях вони знаходяться, тому що, наприклад, наші клієнти не можуть брати людей, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях, є певні обмеження, тому таких кандидатів ми не розглядаємо. Тому ось цих питань щодо того, де знаходиться кандидат і які у нього життєві плани, стало трошечки більше, але але в цілому, ми раді, що розблокувався найм в Україні і ми можемо продовжувати свою діяльність тут.

Комунікація в соціальних мережах: ми досить багато виносимо історій стосовно волонтерства і стосовно того, що робить компанія у контексті підтримки країни і ЗСУ - це прямо один такий великий напрямок збору інформації, систематизації і якраз подання у ЗМІ. Ми майже припинили якісь активні хайрінг кампанії в Україні, саме через те, що кількість локацій не настільки велика, щоб вони були потрібні. Але з першої ж нагоди будемо їх перезапускати. Ми зараз не робимо жодним жодних активностей пов'язаних з шерингом експертизи, тому що ми бачимо, що у людей зараз трошки інші пріоритети і турботи. Бачимо, що будь-які там додаткові активності, що пов'язані з навчанням та саморозвитком не користуються зараз популярністю, ми також розуміємо, що фанові якісь активності і розважальні, вони не на часі, враховуючи ситуацію. Третій момент

- навчання для, наприклад, початківців, ми розуміємо, що багато хто з конкурентів продовжує це, ці програми вони для нас не настільки актуальні, адже ми історично мали дуже малий відсоток початківців. Враховуючи це, ми не стоїмо у цьому напрямку, хоча бачимо що попит і запит є з боку людей, які б хотіли швидко опанувати нову професію і почати щось швидко у ній робити. Але це трошки іде у розріз із нашою бізнес-стратегією - ми не інвестуємо додатково у це.

I: Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

P: Так, ми суттєво підтримували наших колег і їхні сім'ї, тому що під час релокації, особливо під час евакуації, ми вивезли всіх, родичів, братів / сестер двоюрідних/троюрідних - одним словом, ми вже просто допомагали перемістити якомога більшу кількість українців у безпечні умови - і надавали для цього свій транспорт, і покривали затрати на це.

Якщо говорити про додаткові активності, у нас історично є програма, яка називається "Від патріотів до патріотів" - за допомогою благочинних внесків, які роблять самі колеги, ми підтримували декілька фондів до війни. Взагалі, ця ініціатива виникла у 2014 році зі зрозумілих причин, відповідно, у той період ця програма підтримувала ті фонди, які були пов'язані з армією, потім з часом вона трансформувалась: ми почали додавати більше фондів, які були менше пов'язані з армією, а були пов'язані з іншими напрямками, наприклад - Таблеточки. Але з початком війни ми повернулися до витоків цієї програми і усі зібрані кошти перераховуємо або на рахунок НБУ для армії, або у фонд "Повернися живим". У нас з ними в цьому плані продуктивна співпраця, тому що вони десь допомагають із нашими запитами, які виникають у колег, а ми радісно допомагаємо їм внесками, при чому в середньому у місяць ми збираємо десь мільйон гривень, які передаємо їм.

I: Які найголовніші бар'єри для реалізації діяльності з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

Р: Мабуть найбільший виклик, насправді, це буде збереження бренду з позиції клієнтів, тобто взагалі збереження бренду компаній і презентація цього бренду. Тому що ті компанії, що були сильно зв'язані на український ринок, у них є високий ризик того, що замовлення будуть іти з України. Клієнти будуть віддавати перевагу іншим локаціям, хоча там теж є свої обмеження. Ми бачимо, що клієнти зараз дуже активно зважують рівень ризику і переваг, які дає Україна. Залежно від того, що переможе, ми або будемо мати подальший бурхливий розвиток ІТ в Україні, або не будемо. Тут важливо говорити про репутацію бізнесу в цілому, про те, що бізнес залишається стабільним в умовах війни і працює, про те, що компанії розуміють як боротися з тими ризиками, які є наразі для того, щоб бути в змозі забезпечувати ті результати, які очікують клієнти, і від цього дуже сильно буде теж залежати бренд роботодавця. Я думаю що, дуже складні часи переживають ті компанії у яких є або залишилися офіси у Росії і Білорусі, для них то дійсно хороший челендж і приклад тому - це компанія [примітка - назва ІТ-компанії, що присутня українському ринку], які в перші дні отримали просто сотні негативних відгуків на тему їхнього офісу в Росії і не дуже зрозумілої позиції компанії стосовно того, що вона з цим всім планує робити. Репутація компаній буде мати компанії буде тривалий час ще мати суттєве значення і те як компанії поставилися до людей: чи вони їх скорочували чи не скорочували, чи допомагали чи не допомагали під час цього кризового періоду, тому що цієї інформації дуже багато у публічному полі. Люди дуже добре пам'ятають хто їм допоміг або, навпаки - не допоміг у складний для них період. Тому як тільки ринок стабілізується, ті роботодавця, які повели себе не дуже чуйно, емпатично - вони постраждають від того, що люди будуть іти. Я думаю, що всі зробили якісь свої висновки і будуть деякий час ще пам'ятати, тому що це буде сприйматися як якась така зрада з боку бізнесу, якому ти віддавав у свій час зусилля, а в дуже відповідальний момент ти залишився без допомоги, без підтримки і, фактично, залишив тебе один на одним з дуже серйозним викликом, який ніхто з нас до цього, у більшості своїй не переживав. З точки зору механік найму, то як тільки ринок стабілізується, то все повернеться на круги своя, тому

що люди все одно в онлайн, можна просувати вакансії/заходи онлайн, офлайн і так далі. Можливо трошки зміняться теми, можливо навчання новачків стане ще більш актуальним, бо ринок і так відчував дефіцит людей, а зараз буде відчувати ще більше - тому я думаю, що ключові зміни будуть пов'язані з цим. І звичайно, що для компаній, які не мали великих представництв у інших країнах, дуже великий виклик - побудувати бренд роботодавця у локаціях, у яких про них мало знають і де вони мають мало інформації стосовно того чим вирізнятися, що робити, як наймати на цих ринках - тому для них це фактично дуже великий шлях, який ще доведеться торувати.

I: Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

R: Мені здається, що якраз війна зробила людей супер уважними і супер сконцентрованими на тому, що каже компанія, тому що, мені здається, що у нас були рекордні явки на всі заходи, які були пов'язані з війною, і з подальшими планами. У нас були рекордні показники на вебінарах, які перед війною були пов'язані з підготовкою до виживання у військових умов, дій в екстрених ситуаціях, домедичної допомоги - люди були дуже уважні і те, що називається англійською "engaged" - залучені. Фактично, якщо давати в таких умовах дійсно такі змістовні і якісні комунікації, то люди починають бачити у них велику цінність і ставати, що називається, responsive. Тому мені здається, що ми все дуже професійно зробили, бо у нас до сих пір дуже високий engagement, ми отримали, без перебільшення, сотні вдячних повідомлень від наших колег: з фотографіями, з листами, з якимись дитячими малюнками, коли люди писали, що там: "Моя дитина сьогодні спить у ліжечку, а не в підвалі саме завдяки тому, що компанія допомогла евакуюватися. Якщо вес робити у такий момент правильно, то залученість у комунікації і зворотній зв'язок вони будуть дійсно дуже активними і якісними, як ніколи. Тому що, мені здається, що engagement виріс відсотків на 30 з моменту початку, навіть не з початку війни, а ще трошки до початку війни. але коли компанія почала активно обговорювати ті теми, які важливі для людей і які на них впливають, люди почали відповідати взаємністю

і демонструвати дійсно супер високу активність, супер високу залученість, задавали питання, просили відповіді, приходили на зустрічі - тому мені здається, що в цьому і секрет - бути актуальними, бути релевантними.

I: Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

R: Хороша новина, що нам не довелося скорочувати людей і не довелося вести такі розмови, це дійсно велике щастя, бо я розумію, що далеко не всі бізнеси так діяли, дійсно скорочення і звільнення були і, на жаль, десятками. Єдиний тип розмов, який мав місце у нашій ситуації - це комунікації з тими людьми, які, не дивлячись на всі наші перестороги, нагадування і попередження, змушені були залишитися на окупованих територіях, і ми змушені були відключити їм доступ до наших мереж і їхніх акаунтів. Але в кожному з таких випадків ми теж намагалися все зробити максимально чуйно і по хорошому, адекватно: ми спочатку з допомогою смс-ки виходили на зв'язок, питали чи людині там зручно говорити і чи вона може нам приділити 5 хвилин, потім телефонували і пояснювали ситуацію, пояснювали аспекти бізнес-безпеки, нашої репутації та відповідальності перед клієнтами і таким чином, казали, що щойно люди вийдуть з окупації, ми будемо щасливі з ними продовжити співпрацю, але в таких умовах це неможливо. І більшість колег дуже адекватно до цього поставилися, бо ми дійсно давали дуже багато можливостей виїхати, ми просили про це завчасно, і ті люди, які з тих чи інших причин, проігнорували ці запити, відповідно - були змушені діяти на свій розсуд і брати на себе відповідальність за свої рішення. Але мені здається, що це знову ж, справедлива ціна і колеги це теж усвідомлюють. Таких якихось дуже гарячих дискусій нам, на щастя, вдалося уникнути.

I: Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

R: Мені здається, що були ті кандидати, що вже перебували у процесі інтерв'ю, але коли стало зрозуміло, що вже почалися бойові дії і ми там призупиняємо на

деякий період найм, деякі з них, ну скажімо так, трошки наполегливо просили дати зрозуміти, що ми робимо далі, чи ми продовжуємо найм чи не продовжуємо. Але ми знову ж таки були досить відвертими, сказавши, що наразі ці ролі є замороженими і ми чекаємо поки ситуація буде виглядати більш стабільною і зрозумілою для нас для того, щоб продовжити взаємодію з ними. Це мабуть єдиний такий момент, який суттєво окрасив і мав суттєвий вплив на комунікацію з кандидатами на початку війни.

I: Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

P: Скажу так, все що компанії роблять для своїх співробітників воно точно знайде своє відображення і на зовнішньому ринку. Тому зусилля, які направлені всередину компанії, вони точно не будуть не поміченими і марними. Колеги побачать піклування й турботу свого роботодавця, вони побачать, що це інвестують кошти, час і зусилля, і вони, будучи 100%, будучи вдячними за це, розкажуть про це. Я думаю, що дуже мало людей, які сприймають все те, що бізнеси для них роблять як даність. Тому що, ми всі розуміємо, що нам, по великому рахунку, як і раніше виплачують зарплатню, як і раніше дав нам наші робочі місця, а могли далі покинути один на один з нашими усіма складнощами, сказати що: “Далі ви собі робіть, що ви вважаєте за потрібне”. Але компанія сформувала команду, яка допомагала з розселенням, яка допомагала з відповіддю на якісь швидкі термінові питання, компанія започаткувала гарячу лінію психологічної підтримки - тобто таких кроків було зроблено дуже багато. Колеги усвідомлювали, що це додатково яесь зусилля, а не даність, яку треба приймати як факт. Тому, у поточних умовах, все те, що буде зроблено всередині компанії, якщо воно буде дійсно зроблено з емпатією, зі співчуттям, з розумінням і бажанням допомогти - воно стовідсотково вплине на бренд компанії на ринку.

I: Як ви вбачаєте подальшу діяльність з розвитку бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Р: Я думаю, що для тих компаній, які були сфокусовані перш за все по країні, треба буде навчитися масштабуватись і робити це за кордоном. Треба буде враховувати сильно цей мультикультурний аспект, тому що залежно від міксу країн, mindset і сприйняття реальності може дуже суттєво відрізнятись, тому ось це різноманіття культурне і соціальне треба буде враховувати. І другий аспект, теж у цьому контексті, це вміння підтримувати людей у продуктивному стані, тому що війна - це дуже великі психологічні гойдалки, це дуже великий стрес, це дуже великий вплив на якісь побутові речі, які люди реально там інколи місяцями не можуть відбудувати у їхніх локаціях - ось тут дуже важлива робота менеджерів і безпосередньо тих команд, які взаємодіють з людьми для того, щоб зменшити це психологічне навантаження на людей, запропонувати їм якісь альтернативні способи дії або підтримки, щоб повернути їх у продуктивний стан. Тому все, що буде пов'язано з цією діяльністю, на мій погляд, буде дуже затребуваним найближчим часом.

Дата: 18.05.2022

Респондент 4.

Формат збору даних: онлайн-анкетування (у форматі відповідей на відкриті питання)

I. Базова інформація про компанію та респондента:

Посада: Head of Employee Relations

Індустрія, в якій працює компанія: ІТ

Кількість працівників у компанії: від 1 001 до 5 000

II. Формат роботи над розвитком бренду роботодавця у компанії

2.1 Як розуміють/розглядають у вашій компанії термін «бренд роботодавця»?

Відповідь респондента: «Бренд роботодавця розглядають як функцію, що формує привабливість компанії для поточних спеціалістів, та майбутніх колег. Структурно є у маркетингу, замовниками виступають рекрутинг, центри компетенцій, hr, CEO компанії.»

2.2 Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

Відповідь респондента: «Employee Relations займається роботою над формуванням бренду роботодавця. Структурно входить у відділ Маркетинг. Відділ складається із: Senior Employee Relations specialist - відповідає за внутрішні комунікації, події, ведення програми визнання, спорт для спеціалістів, Employee Relations specialist - брендвана продукція, підтримка подій у Львівському офісі, події для всієї компанії, КСВ. Senior Communication specialist - робота з медіа, PR, сайт кар'єри, профілі на сайтах роботи наповнення про компанії, Communication Specialist - робота з контентом, ведення сторінок фб, інстаграм, Head of Employee relations - стратегія, бюджет, робота зі стейкхолдерами в компанії, внутрішні комунікації.»

2.3 Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

Відповідь респондента: «Employee Relations займається роботою над формуванням бренду роботодавця. Цей відділ відповідає за внутрішні комунікації, події, дні компанії, програми для спеціалістів, формування корпоративної культури, PR/smm на ринок талантів, корпоративна соціальна відповідальність, брендвана продукція для спеціалістів».

III. Інструменти з розвитку бренду роботодавця

3.1 Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

Відповідь респондента: «Спецпроекти, партнерство у КСВ-проектах, події для студентів, події для спеціалістів всередині і назовні на ринок талантів, рекрутинг маркетингові кампанії, академії для студентів, сайт кар'єри, участь у чемпіонатах, конференціях, нагородах».

3.2 Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

Відповідь респондента: «Так, сторінка на ФБ, Інстаграм, Лінкедін».

3.3 Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Так, змінились. Зараз основний канал комунікації із талантами - сайт кар'єри, сторінка ФБ, інстаграм, лінкедін, профілі на сайтах роботи. Вакансій стало менше, тому активності менше».

3.4 Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Так, змінилось. Стали частіше проводити онлайн таунхоло. Так ми проводили 1 раз на місяць до війни, а з початком війни стали виходити в ефір 1 раз на 2 тижні з агендою про новини компанії від CEO компанії та можливістю поставити запитання в прямому ефірі і отримати відповідь.

Листи сповіщення стали приходити, щойно їх прийняли, формулювання стало лаконічніше. Є додаткові інструкції для менеджерів.

Коли почалась війна - ми запровадили щоденні чек-іни, щоб зрозуміти хто де, і яка допомога кому потрібна. Під кінець першого місяця війни вже відмовились від них, бо ситуація стабілізувалась, ми знали хто і де знаходиться.

Зараз регулярно комунікуємо з тими, хто пішов до лав ЗСУ, ТрО. Проводимо онлайн зустрічі офісів, щоб підтримувати внутрішні комунікації на рівні офісів. Запровадили волонтерський чат - простір, де колеги спілкуються про різні потреби для допомоги Україні. Зібрали історії волонтерів і робимо внутрішні ефіри з ними. Регулярно комунікуємо про фінансову допомогу компанії фондам, організаціям. Збираємо інформацію як підтримують нас наші клієнти».

IV. Наявний стан реалізації практик з розвитку бренду роботодавця

4.1 Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

Відповідь респондента: «Так, ми говорили про Business Continuity Plans - і пропонували тимчасово переїхати до західних міст України, також пропонували тимчасово поїхати працювати до Кракова (Польща) та Спіта (Хорватія), де є офіси компанії, якщо колеги мали стурбованість.

Організували фінансову підтримку для тих, хто вирішив переїхати.»

4.2 Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

Відповідь респондента: «Так, найм продовжується як в Україні, так і закордоном».

4.3 Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

Відповідь респондента: «Змінилась, кандидати запитували про позицію компанії, про те, як компанія підтримує Україну, ЗСУ. Про те, як компанія буде реагувати на мобілізацію - ми зберігаємо співпрацю на час мобілізації».

4.4 Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, релокація працівників та членів їх родин, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

Відповідь респондента: «Так, була запроваджена фінансова підтримка спеціалістів, що тимчасово переїхали до міст Західної України, або закордон. Була організована гаряча лінія підтримки, евакуація для колег та членів їх сімей і тварин. Офіси у Львові, Тернополі, Івано-Франківську перетворилися на тимчасовий притулок для колег із Східних і центральних міст України. Також ми організували автобус із Львова до Кракова для жінок спеціалісток та їх дітей, а також для жінок наших спеціалістів та їх дітей.

Підтримуємо волонтерські ініціативи, маємо внутрішню команду Help Ukraine - допомагаємо із запитом на амуніцію для колег та їх родичів, організаціям, збираємо гуманітарну допомогу та направляємо у регіони.

Підтримуємо Фонд Повернись Живим, Спеціальний рахунок НБУ для ЗСУ, ЗСУ, Таблеточки, БФ Крила Надії».

V. Бар'єри та можливості на шляху розвитку бренду роботодавця в умовах війни

5.1 Які найголовніші бар'єри з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

Відповідь респондента: «Горизонт планування і невизначеність, кількість вакансій для України зменшилась, є потреба рекрутингу талантів у закордонних локаціях, де ми не маємо розвиненого бренду роботодавця».

а) Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: «Ні, немає».

б) Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

Відповідь респондента: «На онлайн таунхолах спеціалісти мають можливість поставити усі запитання, які їх цікавлять».

в) Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: «Так, залучення нових талантів у Польщі, Хорватії, де наш бренд не є відомим. Ми почали співпрацю з місцевими ком'юніті, організували кілька подій, запустили рекрутинг маркетингові кампанії, але бачимо, що розбудова бренду роботодавця на новому ринку є грою в довгу, через PR, медіа, локальні ком'юніті».

5.2 Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

Відповідь респондента: «КСВ, проекти, які залучають внутрішню аудиторію, проекти для студентів і світчерів, якщо є така потреба в компанії, гарний пакет бенефітів для талантів на нових ринках».

5.3 Як ви вбачаєте подальший розвиток бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Відповідь респондента: «Після перемоги України, на мою персональну думку, інвестиції в Україну мають збільшитися, а отже кількість вакансій також. Якість українських розробників є досить конкурентною на світовому ринку, тому боротися за них знову почнуть ІТ компанії. Кандидати однозначно слідкують за компаніями і їх позиціями відносно війни, офісів у росії, а також допомозі ЗСУ, підтримці спеціалістів, програм релокації, евакуації, відгуки колег тощо, тому цей контент важливо комунікувати зараз».

Дата інтерв'ю: 22.05.22

Респондент 5.

Формат збору даних: онлайн-анкетування (у форматі відповідей на відкриті питання)

I. Базова інформація про компанію та респондента

Посада: Спеціаліст із залучення молодих талантів та бренду роботодавця

Індустрія, в якій працює компанія: Аудит, консалтинг, оподаткування, право

Кількість працівників у компанії: в Україні – від 501 до 1000

2.1 Як розуміють/розглядають у вашій компанії термін «бренд роботодавця»?

Відповідь респондента: «Бренд роботодавця розглядається як сукупність заходів, спрямованих на поліпшення думки потенційних кандидатів щодо компанії, як роботодавця. А також, залучення співробітників у цей процес для покращення результату та підвищення лояльності працівників.»

2.2 Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

Відповідь респондента: «Даним напрямком займається окремий департамент. 154 країни поділяються на окремі регіони. Україна знаходиться в СЕЕ (регіон Центральної Європи). Регіон щорічно розробляє стратегію просування бренду роботодавця та формує приклади заходів, якими можна скористатися. Щомісячно регіон робить зустрічі з усіма країнами та розповідає про деталі виконання кожного з завдань, які пропонують.»

2.3 Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

Відповідь респондента: не отримано відповіді

III. Інструменти з розвитку бренду роботодавця

3.1 Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

Відповідь респондента: «Інстаграм, tg, facebook – [примітка – назва компанії] Ukraine Careers. Співпраця з центром працевлаштування ВНЗ, співпраця з ВНЗ, ugen, stud-point, проведення лекцій в університетах, участь у Ярмарках вакансій,

публікації в професійних журналах, реклама в linkedin, розсилка поштою про можливості працевлаштування».

3.2 Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

Відповідь респондента: «Так, інстаграм, tg, facebook – [примітка – назва компанії] Ukraine Careers, linkedin».

3.3 Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Не змінилися».

3.4 Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Не змінилися, змінилася лише комунікація».

IV. Наявний стан реалізації практик з розвитку бренду роботодавця

4.1 Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

Відповідь респондента: «Так, обговорювалися можливості початку бойових дій та розробка плану запуску процесів після їх початку. Таким чином була зібрана особиста інформація у працівників, згідно якої зранку 24.02 о 6 ранку усім працівникам було надіслано повідомлення про подальні дії з опитувальником про місцерозташування та питанням чи все впорядку. Також описано до кого і з яких питань у надзвичайних подіях звертатися.»

4.2 Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

Відповідь респондента: «Так, в нас є вакансії».

4.3 Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

Відповідь респондента: «Так, наразі ми оформлюємо дистанційно і, навіть, якщо кандидат в іншій країні. Як і з усіма оточуючими ми звертаємо увагу на добробут: чи ви в безпеці, чи все в порядку і тд».

4.4 Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, релокація працівників та членів їх родин, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

Відповідь респондента:

«All hands meeting. Щоденні повідомлення. Опитування щодо місцезнаходження.

Систематично проходять онлайн-зустрічі для працівників українських офісів, які проводить керівництво з метою інформування про поточну ситуацію в країні та компанії. Сюди входять різні новини: розклади автобусів з евакуації, можливості тимчасового проживання, історії наших волонтерів, обговорення питань та пропозицій, щодо робочого процесу і так далі.

Майже щодня ми отримуємо повідомлення від керівництва зі словами підтримки та новинами щодо війни і ситуації в компанії, рішеннях, інформацією, яка може допомогти.

Ми переймаємося за кожного свого співробітника, тому завдяки спеціальному опитувальнику, який ми запускаємо в критичних ситуаціях, ми знаємо хто де знаходиться та його поточну ситуацію.

Автобуси для евакуації. Вже на наступний день після початку війни був організований перший автобус для евакуації працівників до Львова. Рейси відбувалися не лише з Києва та Дніпра до Львова, а і з інших міст України, де знаходяться наші люди. Ви можете залишитися у Львові, а можете поїхати далі за кордон.

Підтримка мобілізованих колег. Ми організували спільноту, серед мобілізованих колег в територіальну оборону та ЗСУ, де вони пишуть про необхідні для них речі (палатки, бронежилети, каски і так далі), а ми їх купуємо для них за кошти внутрішнього фонду, куди жетвують кошти працівники.

Підтримка страхового медичного полісу - у період війни це важливо як ніколи.

Консультації психолога. Кожен працівник та його члени родини можуть звернутися за психологічною допомогою до корпоративного психолога безкоштовно.

Безкоштовне тимчасове розміщення у Львові або в інших країнах. Офіси [примітка – компанії] у Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині та Румунії допомагають із переїздом та розміщенням наших працівників та їх сімей у цих країнах. Наші працівники мають змогу продовжити дистанційну роботу в [примітка – назва компанії] Україна з безпечного та комфортного місця. Або ж приєднатись до міжнародних проєктів фірми.

Виплати заробітних плат у повному обсязі, включаючи виплати наперед.

Грошова допомога. Усім працівникам надана додаткова грошова допомога, незалежно від того, чи перебувають вони в Україні чи за кордоном.

Гнучкий графік роботи, спеціальні години оплачуваної відпустки, які можна використовувати для волонтерства, відновлення емоційного стану і тд.

Щоб повернення до роботи після початку війни було поступовим, керівництво запровадило додаткові години спеціальної оплачуваної відпустки. Очікувана кількість робочих годин залежить від конкретних обставин. Віддалена робота - один з важливих плюсів.

Безкоштовні курси англійської та польської мови.».

V. Бар'єри та можливості на шляху розвитку бренду роботодавця в умовах війни

5.1 Які найголовніші бар'єри з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

Відповідь респондента: «Аудиторія. Більшість потенційних кандидатів ще думають над працевлаштуванням, не відвідують заходів, а просто чекають поки війна закінчиться. Війна - великий стресовий удар, який зазнала психологічна та емоційна складова кожного з нас. Хтось потроху оговтується та відновлює життєвий ритм, хтось ні.».

а) Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: «Ні, ніяких труднощів не виникло. Створили спільний телеграм канал, де всі співробітники з початку війни комунікують між собою і

діляться історіями, допомагають. У командах з початку війни проводилися щоденні мітінги, де дізнавалися чи все в порядку і тд.».

б) Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

Відповідь респондента: «Ні, скорочень персоналу та заробітних плат не було».

в) Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: «Кожного літа ми залуцаємо інтернів - аудиторів, цей рік не виключення. Наразі набір триває, кандидати є. Також ми наймаємо і досвідчених кандидатів, нових вакансій з кожним місяцем стає більше».

5.2 Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

Відповідь респондента: «Висвітлювати як компанія допомагає працівникам і загалом Україні».

5.3 Як ви вбачаєте подальший розвиток бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Відповідь респондента: «Ще не думала над цим, але, напевно, нічого не зміниться і все повернеться на свої місця. Хіба що стануть більш затребувані сфери будівництва, медицини, інновацій».

Дата інтерв'ю: 30.05.2022

Респондент 6.

Формат збору даних: онлайн-інтерв'ю (напівструктуроване)

I. Базова інформація про компанію та респондента

Посада: Head of Employer Branding and Engagement

Індустрія, в якій працює компанія: банківська сфера

Кількість працівників у компанії: від 5 000 до 10 000

Р: Як розуміють та розглядають у вашій компанії термін «бренд роботодавця»?

І: У банку є така велика мета, місія - стати найрекомендованішим банком серед клієнтів. І оскільки моя функція в упорядкуванні HR, ми зробили такий ревордінг

цієї місії з HR точки зору, і наша місія - стати найрекомендованішим банком з точки зору роботодавця, серед наших співробітників і серед кандидатів.

I: Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

P: Департамент ейчару, функція відділу емплоєр брендингу.

I: Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії?

P: У нас є напрямок Feedback Culture - це отримання, обробка зворотного зв'язку з нашими співробітниками, замірювання енгейджмента і всіх таких кількісних показників, які стосуються емплоєр брэнда - тобто цей такий напрям як дата-аналітика у нашому відділі. Є напрямок, який займається виключно IT напрямком, спеціалістами з IT-індустрії, тому що банк діджиталізується, змінюється та для нас дуже важливо підвищення рівня знання серед IT-спеціалістів стосовно банку як класного роботодавця. Є людина яка, яка відповідає за загальнобанківські всі ініціативи, які пов'язані з брендом роботодавця. І четвертий напрямок - у нас є HR-маркетолог, який допомагає це загорнути у обкладинку та використовувати найкращі канали комунікації, які допоможуть досягти нашої мети.

I: Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

P: Авжеж, до війни ми були сфокусовані на роботу з...якщо у процентному відношенні зробити, то десь 40% - на зовнішню аудиторію, 60% - на внутрішню аудиторію. Зараз, на жаль, війна зробила зміни у роботі і ми повністю сфокусовані на роботу з нашими співробітниками, стовідсотково. Ну давайте 5% залишимо для зовнішньої аудиторії тому, що я даю якісь коментарі, ми розказуємо на вебінарах, що робив банк під час війни, у довоєнний період, з вами зустрічаюсь...Тому 5% залишаємо для зовнішньої аудиторії, для промо бренду роботодавця для зовнішньої аудиторії. Все інше зараз сфокусовано на роботу зі співробітниками.

I: Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

P: Авжеж, ми їх і зараз застосовуємо... там ми розповідаємо про наших співробітників, тобто бренд роботодавця [примітка - компанії] він про людей, і на цих всіх групах цікаво буде читати цю інформацію, яку ми там пости ми робимо, і співробітникам - тому що там історії про них і для них, і кандидатам, якщо вони зацікавляться більш детально життям та роботою у [примітка - компанії].

P: А які саме соціальні мережі застосовуються?

I: Instagram, Facebook, LinkedIn і все. Telegram зараз ми не використовуємо. До війни був Telegram, проте він був як такою “ярмаркою вакансій”, то ми там публікували тільки вакансії. Зараз ми не працюємо з зовнішнім наймом, тому нема в нас Telegram, він поки перепочиває.

P: А які інструменти найбільш поширені для комунікації?

I: До війни в нас була повноцінна рекламна кампанія рекрутингу, ми шукали співробітників для кол-центру та таргетували для Херсону, Миколаєва, тому що у нас там знаходиться кол-центр. Це була лендинг-пейдж, де ми збирали контактні дані кандидатів, які хочуть працювати у кол-центрі. Також була зовнішня реклама у маленьких містах, ми не говоримо зараз про Київ, але у маленьких містах, де це ще актуально, використовували outdoor. Івент-промо, де співробітники виступали як спікери або просто брали участь у будь-якому заході професійному, де теж за допомогою контактів набували якісь нові контакти кандидатів... Планувалась у нас велика кампанія медійна в Інтернеті на осінь цю, але я думаю, що зараз це трохи не на часі. Якщо говорити про інвестиції у канали, то ми зараз тільки своїми силами підтримуємо соцмережі. Я хочу підкреслити, що це тільки соцмережі для кандидатів та співробітників, не клієнтський контент, там все тільки про емплієр бренд.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни?

P: Так, ми перестали наймати людей, тому вирішили не ланчувати нову рекламну кампанію.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

P: Вони стали ширше, вони стали більш таргетованими. Наприклад, раніше ми використовували один телеграм-канал для всього банку і це була така група, де співробітники могли тільки комунікувати у коментарях. Зараз через те, що наші співробітники по всьому світу і по всій Україні, ми зробили багато таргетованих каналів, де співробітники, наприклад, Львова, можуть допомагати один одному тільки у Львові, вони бачать контент, який стосується тільки Львова. Або команда, яка знаходиться у Словаччині вони створили свій особистий телеграм канал і спілкуються на нагальні питання для Словаччини. І теж саме з окупованою частиною України - там, наприклад, у нас дуже багато людей працювали у Херсоні, вони там створили такий телеграм-канал, коли був Інтернет-зв'язок повноцінний, вони там комунікували і допомагали один одному.

Ми зробили телеграм-канали, ми зробили такі таргетовані...не тільки за географією, а й за питаннями, які цікаві співробітникам. Наприклад, є співробітники, які хочуть виїхати закордон. Ми зробили такий ресурс, можемо називати це сайтом - інтранетом, де співробітники можуть почитати всю необхідну інформацію щодо того як виїхати. Ми ж міжнародна група і багато наших колег за кордоном, вони підтримують наших співробітників з виїздом. Тому ми створили такий інтранет ресурс, де співробітники можуть знайти необхідний телефон, де знайти житло, хто може допомогти там у Польщі і так далі - інтранет сайт, який працює і для людей, які використовують мобільні телефони та співробітників, які у корпоративній мережі, бо у банку це дуже серйозна система - щоб зайти на якийсь інтранет треба пройти багато паролів, ідентифікації...

I вони стали частіше. Наприклад, таунхоли, якщо говорити про внутрішні комунікації, у довоєнні часи це було івент-менеджмента такі регулярні таунхоли,

де співробітники обговорювали якісь нагальні питання, які потрібно. Зараз вони у нас щотижня, але це дуже схоже як це було і на початку карантину, коли люди були трохи у стресі - це та ж історія. Всі такі онлайн-комунікації, де наша команда керівництва відповідала на питання, говорила про план за яким ми всі йдемо, і так далі. Тому ці таунхоли залишилися у нас щотижня.

I: А що саме ви маєте на увазі...?

R: Це онлайн-трансляція, де, можна сказати, це така програма...корпоративне телебачення... і PR-директор, який ведуча, і вона розкриває актуальні питання, які треба розповісти співробітникам. Наприклад, один тиждень ми говоримо тільки про те як фінансово підтримує співробітників [примітка - компанія] і кожна функція, там HR розповідає за свої процеси, фінансовий департамент - за свої процеси. І далі йде серія запитань і відповідей, де співробітники можуть написати запитання і ці люди можуть відповісти на них. Але у нас дуже багато людей працює у банку, тому деякі питання ми забираємо як на “домашню роботу” і потім відповідаємо у письмовій формі на Інтранеті, де співробітники можуть знайти свої питання. І так щотижня змінюється тема: колись там було як переїхати, або як знайти роботу, якщо я переїхав з Маріуполя у Львів, як допомогти там людям - щотижня інша тема. Або такі мотиваційні штуки. Наприклад, ми попросили наших співробітників у кожному регіоні зняти коротке мотивуюче відео, де вони розказують як вони борються на нашому фінансовому ринку України, як вони підтримують економіку, як підтримують одне одного. Така людська історія, коли дівчата у відділеннях розповідають як це важко, щоб кожен у банку зрозумів, що “проблеми зараз не тільки у мене” чи у моєї подружки. Всі разом ми команда і можемо з цим справитися.

I: Чи велась комунікація з працівниками про потенційний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

R: Це питання піднімалося неодноразово, такий таунхол як я вам сказала, він був щомісяця раніше. Раз на місяць і, авжеж, люди запитували, що буде, якщо почнеться війна. Ми говорили зі співробітниками. Крім того, банк - це дуже така серйозна установа, ми відповідаємо за кошти наших клієнтів, тому ще у 14-му

році кожен банк пройшов цю історію, коли віджимали відділення і так далі, і у банку є такий план - ВСР називається - забезпечення безперервної роботи банку, у будь-якій ситуації, навіть під час війни. Тому ми коли бачили, що ситуація така вже дуже серйозна, ми знайшли людей, які відповідають за цей план, щоб кожен банк прокомунікував з кожною людиною, що вона повинна робити. Тобто, якщо людина відповідає за дуже важливий процес у банку, ми обговорювали, що якщо почнеться війна, що він повинен робити, куди від'їжджати, що взяти з собою - така внутрішня комунікація з невеликою кількістю людей, але дуже важливих людей. Якщо я не помиляюсь, десь за тиждень, була така трансляція для всіх співробітників, що була тільки присвячена цій темі, де ми просто відповідали співробітникам, що робити. Може за два тижні, я можу помилятися.

I: Я правильно розумію, ви зараз припинили наймати нових працівників і з комунікацій для потенційних працівників залишилися соціальні мережі і вебінари?

P: Знаєте, спілкування з зовнішньою аудиторією може відрізнитися залежно від мети. Спочатку, скажу чесно, мета була не тільки імідж, а й рекрутинг. Кінцева мета - було отримання холодного чи будь-якого контакту з потенційним кандидатом. Зараз ці комунікації направлені на інше, ми на своєму прикладі все те, що ми зробили, у нас такий справді класний кейс, тому наші HR-директор та PR-директор вони відвідують всі такі великі заходи, де розповідають як це працює на практиці на такій кількості людей. Тому що ми впевнені, що наш досвід може змінити індустрію. І з точки зору іміджу, для нас дуже важливо показати, що ми робили, як ми підтримуємо людей наших, тому що війна закінчиться і ми, врешті решт, вийдемо на зовнішній ринок. Це важливо.

I: Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

P: Ми це не називаємо соціальною відповідальністю, це просто відповідальність за співробітників. Всі наші співробітники, які виїхали за кордон чи поміняли своє місцезнаходження з південної чи будь-якої частини України, де активні бойові дії, вони переїжджали зі своїми родичами, і банк деякий період виплачував їм

перебування у тих місцях, поки вони не знайшли квартири та інше житло, де вони могли забезпечити себе та членів родини. Гуртожитки надавалися чи готелі там якісь, де що було. За кордоном теж наша [примітка - група компаній] забезпечує можливість безкоштовного проживання у країнах [примітка - де присутня група компаній] - це десь 5 країн. Там співробітники певний час могли, поки шукали інше житло, перебувати.

Ми просто не називаємо це соціальною відповідальністю. Те, що ми називаємо соціальною відповідальністю, то банк виділив 55 мільйонів євро на підтримку Червоного Хреста наших людей в Україні, і всі оці евакуації що були, вони частково покривалися і нашим коштом. Плюс, у нас в банку багато людей працює, багато ініціативних людей працює, тому є такі маленькі волонтерські групи людей у банку, які допомагають один одному чи знайомим знайти щось, що треба у той чи інший час. Плюс, ми повністю підтримуємо всіх співробітників, які пішли в тероборону та ЗСУ. Ми залишаємо їх робочі місця, підтримуємо їх родини - фінансова і, якщо треба, медична допомога, то повністю...

I: Які найголовніші бар'єри для реалізації діяльності з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

P: У доковідній час була проблема гібридного формату роботи, а зараз це ще більше проблема, тому що раніше ми працювали...ви знаєте, що у банку дуже маленький відсоток людей, який можуть працювати дистанційно, тому що в Україні все ще існують відділення, все ще існують фізичні офіси. Банк ще у ковідний час великий крок у цьому напрямку зробив, але ми тоді ще не все завершили. Зараз нам треба навчити людей: ми плануємо зробити такий багато діджитал відділень, тому нам треба спеціалістам прокомунікувати з ними, чому ці зміни, чому вони потрібні у форматі роботи. Навчити людей, які все життя працювали фізично - навчити їх працювати дистанційно, навчитися як комунікувати з командами, де керівник знаходить у Польщі, а велика частина команди в Україні, а хтось навіть у США. Це зараз теж великий виклик як побудувати цей collaboration, як зробити цю команду результативною. Ну і

виклик - це психологічний стан людей зараз, тому ми з цим працюємо. У нас є допомога психологів, коли людина може зв'язатися з психологом на індивідуальну сесію поговорити, але раніше це було таке, я думаю, що не must-have питання, психологічний стан співробітників, і як керівники повинні навчитися як працювати з командою, коли психологічний стан у нас нації зараз такий не дуже добрий, і як на цьому фоні бізнесу працювати, тому що треба навчитися долати психологічні проблеми, які безумовно у нас у всіх є.

I: Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

P: Наприклад, зараз, на початку війни, люди взагалі перестали читати. Вони перестали читати і команда HR та кол-центру вимушені були дзвонити кожній людині для того, щоб пояснити як йому чи їй, наприклад, евакуюватися. Тобто, ми написали велику комунікацію, ми направили лист на пошту - люди були у такому стані, що вони не могли прочитати і такий формат внутрішньої комунікації перейшов у формат особистої комунікації, коли люди дзвонили потім о першій ночі і питали, що їм робити. Тобто, люди взагалі перестали читати у стресовому стані. Плюс, люди не завжди, навіть коли ми говорили з ними особисто по телефону, могли сприймати інформацію, тому що великий стрес. Через це вони розраховували на одне, а потім отримували інше, і через це у них ще додатковий стрес був. Наприклад, людина їхала на кордон у Польщу, а потім у стресі, коли їм казали, що "Вам ближче до Молдови" - ну, наприклад, і людині здавалося, що люди йому щось невірно розказали.

I у нас проблема, з якою ми зараз всі стикнемося, я вам казала, що комунікації стали таргетованими і дуже складно... у мене 6 співробітників і це дуже важко модерувати кожен канал, їх дуже багато: телеграми, тімси, дайджести, телефони... і з точки зору Телеграму дуже складно через безпеку, треба перевіряти чи це дійсно наші співробітники. Ми там ще верифікуємо контакти людей для того, щоб перевірити, що немає ворожих людей, які у групу нашу вступають, щоб отримати якусь важливу інформацію. Наше завдання зараз, люди трохи адаптувалися, то ми повинні звузити цю кількість каналів, бо цю кількість

каналів важко модерувати і людям складно вже знайти необхідне. І тому нам треба повернутися у довоєнні підходи, де один канал, де все є, але навчити людей цим користуватися. Наприклад, Телеграм у нас дуже зайшов. До цього ми, у довоєнний час, люди не могли там зайти, не хотіли, будь-які причини там... Але коли не було змоги підключитися до корпоративної пошти, те що я кажу - через комп'ютер банківський дуже важко зайти, коли у тебе поганий інтернет і ти в Херсоні, або, якщо ти їдеш з гарячої точки до Києва або до Західної України, то корпоративні всі канали їх складно дуже відкрити з поганим інтернетом, тому телеграм у цій історії дуже зайшов і багато людей зареєструвалися там. І у нас зараз є група корпоративна і там дуже багато людей, і це такий великий плюс, що ми нарешті зібрали у одному месенджері всіх співробітників, які вже навчилися як задавати питання і так далі.

I: А ви згадали за дайджест, в якому саме форматі вони виходять?

P: Щотижнева розсилка у Outlook.

I: Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

P: Я дуже щаслива людина, тому що моя команда керівництва на початку війни офіційно заявила на всіх співробітників банку, що до кінця року, незважаючи на ситуацію економічну або бізнесову, всі співробітники, які будуть працювати - це важливо, працювати, будуть отримувати заробітну плату. Тобто, якщо люди працюють і не нехтують правилами, то вони будуть працювати, але є кейси, коли люди не можуть працювати: у них немає кваліфікації, якщо ми їм пропонуємо іншу роботу, то авжеж це така складна... Але ми говоримо про це чесно, ми взагалі вирішили, що після війни... якщо сказати до війни, то Tone of Voice він був такий дуже "солоденький", тобто багато корпоративної лексики, всі такі виважені і соромляться сказати щось таке не дуже приємне. Зараз ми говоримо все як є, тому що ми зараз всі у одній лодці, а тому ми маємо говорити один одному правду для того, щоб вистояти війну та допомогти нашому бізнесу, вистояти у цій економічній проблемі, яка зараз... теж буде великим челенджем.

I: Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

P: Я дуже люблю проект “Цінності”, це те з чого будь-який проект з бренду роботодавця починається. Перед тим як запускати будь-яку рекламну кампанію або обирати канали комунікації, треба скласти для себе цінності компанії, які підтримує для себе більшість команди. І в минулому році ми зробили таку ревізію цих цінностей, тому що банк дуже багато вже років на території України і ми трохи були застарілі. Ми зробили ревізію, де багато робили фокус-груп, ми збирали різні команди, ми говорили про цінності, і ми збирали керівництво, де спробували зв'язати їхні особисті цінності з цінностями компанії - і як раз у січні цей проект завершився. І всі казали мені, що це тільки на папірці, кому потрібні ті цінності... це погано так казати, але війна справді показала, що всі ці слова, якими ми обгорнули наші цінності, вони справді стали реальними. Тому що коли ми говорили там про customer adhurt, то ми говорили про те, що ми піклуємося і про нашого клієнта, і про нашого внутрішнього клієнта. Я вважаю, що якраз цінності і війна - це можливість відкрити у компанії проект і поговорити про найважливіше - про базу на якій будується бізнес: про цінності, про місію, для чого ви; може переглянути, тому що багато бізнесів зараз переглядають чому вони існують, на що вони будуть фокусуватися, з ким залишається компанія - я маю на увазі, хто зі співробітників пройшов цей складний шлях, а з ким, на жаль, треба прощатися, тому що люди деякі... ну як кажуть “не твоя людина”, ну ось це не твоя людина з точки зору компанії. Це такий час, коли треба подумати про велику мету. Врешті решт, я вважаю, що і для України, зараз війна закінчиться, зараз у нас є єдина мета, але коли війна закінчиться нам треба розробити щось таке для всіх і що всі підтримують - велику мету, місію, з якою буде розвиватися країна. Тільки тоді буде успіх.

I: Як ви вбачаєте подальшу діяльність з розвитку бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

P: Дякувати Богу, я завжди не любила останні два роки, коли був бум ІТ і всі казали, що ІТ - це якісь різні люди з іншими людьми, і робота з ними зовсім інша.

війна показала, що це не так. У мене працюють 800 айтішників і ці розмови, що ми інші, і що ми потребуємо інших комунікацій - вони вже не актуальні. Всі ми люди, всі ми українці і це нас поєднало, тому я радію, що ми вже не ділимо бізнес [примітка - у компанії], ми перестали ділити на ІТ і non-ІТ - це мені подобається. Я вважаю, що це дуже позитивна нота. Що зміниться - не знаю... Я думаю, що нам всім треба працювати над цим колаборейшеном, над воркейшеном - тому, що ми ще у січні мріяли, що хтось поїде на Балі і буде працювати, але думали, це буде 2-3 людини і не думали, що це буде якось сприяти змінам у корпоративній культурі. Зараз це більш актуальне питання тому, що зараз дуже багато людей у різних країнах і нам треба якось їх поєднати навколо і цілі, і місії. І якось використовувати внутрішні канали комунікації ефективно, щоб це призвело до бізнес-результату і підвищення енгейджменту. Тому, я думаю, що всі будуть зараз додатково фокусуватися над колаборейшеном для того, як працювати в новому Гібрид 2.0 - після ковіду, я Гібрид 2.0 називаю це.

Дата: 18.05. 2022

Респондент 7.

Формат збору даних: онлайн-інтерв'ю (напівструктуроване)

I. Базова інформація про компанію та респондента

Посада: Керівник департаменту бренду та комунікацій

Індустрія, в якій працює компанія: банківська сфера

Кількість працівників у компанії: в Україні - від 1 001 до 5 000

I: Як розуміють у вашій компанії поняття «бренд роботодавця»?

P: Якщо сказати глобально, або так дуже коротко і одним реченням - це те як відлунюється або як звучить компанія у серцях співробітників та потенційних співробітників, які розглядають його як можливе місце роботи. Тобто, як ми звучимо, як звучить наш бренд, як він відгукується, як його сприймають потенційні і поточні працівники компанії.

I: Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

Р: Насправді, у нашій компанії над брендом роботодавця працюють дві команди: наша команда, безпосередньо, бренду та комунікацій і, логічно, команда HR. Тобто, ми дуже тісно співпрацюємо для того, щоб досягти найкращого результату. Тут є досить чітке розподілення на функціонал, оскільки бренд роботодавця має певні складові: це, з одного боку, створення EVP - Employee Value Proposition, а з іншого боку - продаж або промо цього EVP. І ось тут, першу частину того, що ми пропонуємо нашим співробітникам - які вигоди, які додаткові якісь цікаві речі, це називають "плюшки", доступні нашим співробітникам, і тут команда HR працює над тим, щоб забезпечити соціальні гарантії, класну зарплату, додаткову страховку... це все Employee Value Proposition. Далі, частина на моїй стороні, це промо загалом EVP, а також інших речей, які притаманні саме нашому банку. Також, на моїй стороні побудова самого позиціонування: як ми хочемо звучати як бренд роботодавця. Загалом, основний посил який ми даємо на ринок - що ми компанія з дуже теплою і сімейною корпоративною культурою. Warm corporate culture - це одна з тих складових, яка не на словах, а вона дійсно фіксується нашими співробітниками як одна з ключових наших цінностей, часто люди не полишають компанію через те, що вони тут почувуються себе дійсно у такій теплій, дружній корпоративній культурі.

І: Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії?

Р: Це стратегія безпосередньо, пропозиція для співробітників і, власне, промо.

І: Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

Р: Тут, знову ж таки, поділяємо це на дві частини: тому що є частина, яка працює безпосередньо на пряму з кандидатом, з потенційним співробітником або з тією людиною, яка всередині компанії, якщо це стосується, наприклад, навчання. Спочатку беремо частину, яку реалізує команда HR, для співробітників поточних ось це починається все з моменту, коли співробітники до нас доєднуються, він

отримує welcome pack, він отримує ментора/наставника, який його супроводжує, і так далі, і так далі. До цього, сам рекрутмент побудований в певному форматі, який дозволяє якісно шукати наших співробітників, і також робить певний внесок і побудову знання бренду роботодавця. Далі, якщо ми кажемо про потенційних наших кандидатів, з боку HR- це співпраця з різними каналами job sites - сайтів, де розміщуються вакансії (це було безпосередньо до війни, зараз не актуально), це участь у різних ярмарках, це дуже багато співпраці з інститутами (саме з тими, які для нас є потенційно цікавими: це аграрні якісь, або це може бути IT - це політехніка, фінансові спеціальності, так далі), співпраця дуже активно інститутами - це різні ярмарки вакансій, job sites і так далі. З нашого боку - це створення комунікаційного пакету, яким можуть користуватися наші колеги з боку HR для того, щоб промотувати банк. Наприклад, там на job fair вони беруть з собою відео про банк, вони беруть там якісь презентації по банк, якісь буклети з можливими поточними перевагами саме нашого банку і таке інше, тобто, це ось цей вектор. Ми створюємо позиціонування, запаковуємо це все у комунікаційні матеріали різного формату, в залежності від тої аудиторії до якої ми хочемо долучатися, і таким чином допомагаємо ейчару приваблювати нових співробітників.

Ще у нас недавно, до війни, був такий спеціальний буклет - boarding book - там ми зібрали всю-всю повністю інформацію, яка може бути корисною для потенційного співробітника, а також для поточних співробітників, і там розповідали все саме цікаве. Коли людина може пролистати цей буклет, вона може зрозуміти практично чим живе компанія. Тобто, від того, якими словами звертається голова правління HR, як вона виглядає, як історії побудови кар'єри всередині банку, звісно, сама зрозуміла інформація, історія банку, основні деталі про банк і також опис всіх наших корпоративних івентів, заходів, все чим може насолоджуватися людина всередині компанії. Крім того, там всі страховки, всі додаткові можливості, опис тренінгів і все решта. Ось це якраз те, що частково робить HR, частково - ми. Якщо ми говоримо тепер про частину бренду і комунікацій, це серед каналів і інструментів, це побудова безпосередньо

комунікаційного кіта і його застосування у різних каналах, де різні потреби. Також ми маємо спеціальну сторінку Facebook Career - там ми розповідаємо тільки про життя нашого банку, якісь історії наших людей, дуже багато таких живих справжніх і щирих постів. До війни там було багато постів про вакансії і можливості, досить часто ми їх робили у форматі такого скетчу - одна із наших співробітниць вона просто відмальовувала людей: або керівника, або того, хто там якось віддає цю позицію - і це було досить таким нестандартним підходом. Для побудови внутрішніх комунікацій і внутрішнього бренду це дуже важливо мати самих співробітників, які вірять у свою компанію і промотують бренд роботодавця. У нас багато дуже активностей, одна з них - це амбасадори - це проект, який ми запустили у минулому році, на фоні пандемії ми обрали людей, які дійсно є такими палкими шанувальниками і щиро люблять банк - вони стали амбасадорами, отримали свій мерч, свою назву і вони почали промотувати все класне, що є в банку серед своїх команд, у першу чергу, і звісно - ззовні: своїм клієнтам, партнерам, друзям і так далі. Тобто, це такий дуже хороший інструмент побудови бренду роботодавця, бо він максимально широкий, люди максимально щиро розповідають те, що їх цікавить, що відбувається у банку, і вони це розповідають своїми словами - так як вони це відчують, і це завжди дуже класно сприймається, шериться, лайкається і так далі. Стосовно бренд-амбасадорів - це окремий проект, який робить багато благодійних справ самостійно і також вони ширять цю інформацію самостійно. Буває так, що нам потрібно донести якийсь меседж, ми використовуємо всі канали і окремо цей меседж ми даємо амбасадорам, і ми пишемо: "Колеги, на цьому тижні нам потрібно детальніше розповісти вашим колегам про ось це, ось це, ось це" і вони тоді у своїх командах можуть піднімати цю тему, можуть її обговорювати, можуть таким чином ближче до людини доносити доносити інформацію, яка нам потрібна. І вони також слугують таким зворотнім зв'язком: перед , буквально за кілька днів, може за тиждень до війни, ми робили з ними зустріч і з нашим керівництвом, і вони нам давали фідбек про те, що зараз відбувається у мережі, про що люди розмовляють між собою, які у них хвилювання, що їх цікавить і так

далі. І ми таким чином розуміли загалом такий зріз по колективу, що відбувається, чим живе сама команда.

У нас є багато заходів: мінімум 2 дуже крупних заходи протягом року, літом і зимою, для всієї команди банку. Звісно, там максимальна залученість топ-менеджменту, який дає якісь там свої надихаючі речі і будує таким чином лояльність всередині команди. Ну і всі оці прекрасні лайки, шери фоток з заходів, вони нам створюють дуже гарний позитивний ефект бренду роботодавця на ринку, тому що ми завжди стараємося робити це яскраво, дуже цікаво, нестандартно і люди дуже радо цим шерять, діляться цією інформацією. Відповідно, ми отримуємо такий side effect у тому, що ми проводимо захід з одними цілями, а оцей side effect у нас в тому, що ми отримуємо таке позитивне покриття нашими співробітниками цього івенту.

До війни у нас були досить суттєві комунікації зовнішні. Це стандартні пресрелізи - ну в меншій мірі, а здебільшого ми робили якісь класні такі бренд-матеріали на ключових медіа-платформах і там розповідали про те, чим цікавий [примітка - компанія респондента] як роботодавець для працівників, тобто, що є цікавого для працівників.

І: Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

Р: Якщо ми говоримо безпосередньо про бренд роботодавця, то ми використовуємо зараз тільки Facebook. Тобто, у нас є Facebook Кар'єра, яка виключно сфокусована на промо і залученні людей, які зараз є нашими співробітниками, або потенційними нашими співробітниками - тобто, ми там розповідаємо тільки про життя банку всередині. Саме для потенційних також, тому що, якщо вони зайдуть на загальну сторінку банку, в будь-якій мережі - в фейсбуці, інсті, де там ще... вони там побачать інформацію про якісь такі великі крупні новини, які є в банку: про фінансові результати, про якісь здобутки, про відкриття нових відділень - це буде загальнобанківська інформація, з неї буде не дуже зрозуміло чим живе банк всередині. І це було одним з ось таких підґрунть, чому ми створили сторінку, бо у нас дуже багато новин чим живе банк всередині

і ми цим ділимося на цій окремій сторінці. Звісно, також у нас є сторінка в LinkedIn, вона не настільки популярна і не настільки туди (раніше) заходили, до війни, до речі, ніж зараз. Вона також виконує свою функцію - вона більш бізнесова, там здебільшого ми розміщуємо більш серйозні пости про якісь вакансії або про статуси банку в тих же рейтингах роботодавця. Ми не використовуємо поки Instagram виключно для хайрингу, для якихось таких цілей. Але з початку війни, у нас додатковий канал з'явився - це Telegram. Він слугував для комунікації всередині, він називається для своїх, але водночас, я допускаю, що там є частинка людей, які або колишні співробітники, або друзі співробітників - це така напівзакрита комунікаційна платформа.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни?

Якщо так, то яким чином?

R: Якщо ми говоримо про банк з початку війни, то , перш за все - закрилися всі вакансії. Наразі немає активного найму співробітників, бо досить часто співробітники не мають повної загрузки і у нас всередині самої компанії відбувається певна така ротація і люди можуть використовувати інструмент внутрішньої мобільності, і переходити у ті блоки, де є загрузка і робота, з місць де наразі немає повної загрузки. І це дає можливість такого внутрішнього рекрутменту, банк кілька років тому змінив підхід до рекрутменту і, наприклад, відкрив...перша можливість і основний фокус для закриття внутрішніх позицій, у тому числі - керівних позицій, вони відкриті для внутрішніх співробітників. Тобто, людина навіть не маючи специфічної якоїсь професії, наприклад там з ІТ, може перейти в compliance. Раніше це такі речі не розглядалися: якщо у тебе немає досвіду у compliance, то ти не можеш з іншої сфери прийти і працювати. Тому зараз вона... проблема з вакансіями закрита, окрім якихось зараз якихось таких ІТ-вакансій, яких нам не вистачає всередині і, звісно, що людина без навиків в ІТ, вона не може перейти в блок ІТ і виконувати ефективно там свою роботу. Ми не промотуємо, ми не працюємо зараз інтенсивно з сайтами по пошуку роботи, пошуку кандидатів, і частково ми призупинили такі якісь

активності, мабуть більшою мірою, ми призупинили такі активності, які пов'язані із зовнішніми проявами - тому ми не приваблюємо, ми не шукаємо активно людей зараз. Відповідно, немає job fairs, немає участі у якихось виступах (наприклад, раніше ми активно співпрацювали з Women In Tech, і там рекрутери, у тому числі, виступали і розповідали про банк, які у нас можливості і так далі). Зараз ці всі зовнішні заходи призупинені, відповідно, ми цим не займаємося. Навпаки, поки зараз робимо на наших співробітниках. Починаючи від якихось тренінгів, наприклад, консультацій по відновленню психологічного стану, про життєстійкість - тобто, є робота на робота на внутрішній персонал, робота на персонал, яка дозволяє утримати, відновити, мобілізувати, в плані енергії і ресурсів, своїх людей для того, щоб вони могли ефективно працювати або для того, щоб вони взагалі могли працювати. Тому що, реакція у людей на поточні події досить різна: хтось зміг дуже швидко адаптуватися і може працювати, а комусь дуже важко прийти в себе і почати працювати.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

R: У нас Telegram з'явився, в основному, через те, що у людей дуже сильно знизився рівень уваги. Вони, в принципі - вся Україна, вони переключилися зараз на Telegram-канали, де в основному з самого ранку до пізнього вечора вони відслідковують новини, що відбувається. І інші канали комунікації, в тому числі наші загальні канали, які діяли раніше: це там мас-розсилки, коли нам потрібно якусь велику новину донести, або, наприклад, сайт корпоративний - вони різко втратили увагу нашого персоналу, частково - у людей просто зник доступ до них, тому що вони переїхали в іншу країну, в інше місто, вони втратили там ноутбук, зовсім з різних причин. І тому, відповідь на це, коли ми побачили, що дуже низька залученість, дуже низьке знання тих меседжів, які ми даємо - ми перейшли в Telegram, зараз там десь половина персоналу. Це не настільки багато як хотілося б, але але знову ж таки, ми розуміємо, що зараз у людей досить різна життєва ситуація. Тому ми просто даємо туди інформацію, ми розуміємо, що там ця інформація шериться. Ми досить активно задіюємо керівний склад, це такий

середній управлінський штаб, тобто керівники департаментів, і вони для своїх команд доносять основну інформацію, яка важлива на сьогодні або найближчим часом. Крім того, у нас є комунікація від топ-менеджменту, які регулярно виходять у нас з нашим колективом. це такі зараз спосіб мотивації, спосіб показати, що ми всі разом, що ми всі працюємо. Наша міжнародна група у перші дні мала очікування, що можливо банк зовсім не буде працювати і досить багато компаній до початку війни також проводили багато консультацій, і вони питали чи зможе банк працювати, і банківська система загалом чи зможе працювати. І зараз ми все частіше чуємо від нашої материнської структури, що всі просто максимально здивовані і натхнені тим як працює банк, що люди можуть навіть працювати у таких складних умовах. Люди відкривають відділення навіть у таких прифронтових зонах і вони також там забезпечують клієнтів фінансовими сервісами, тому на зараз банк повністю максимально ефективно працює. Звісно, частина колективу там якось або змінила структуру своєї роботи або не має можливості працювати, банк також це розуміє і продовжує і наразі всім виплачують зарплату.

Також, ми змінили сам інструмент комунікації: раніше ми робили такі досить об'ємні тексти, коли нам потрібно було дати якийсь меседж, ми його досить детально розписували, але зараз ми від цього відійшли максимально і ми перейшли на дуже короткі відео-формати. Це може бути або хвилинка відеозвернення від Голови правління, але воно має бути таким супер лайтовим, без ніяких тяжких для розуміння форматів, тяжких меседжів, більше таке надихаюче якесь, дружнє. Знову ж таки, ми переслідуюмо цю нашу тему теплої корпоративної культури і ми стараємось всередині робити все таким щирим і добродушним. Також, якщо це відео, якісь навіть складні якісь речі ми зашиваємо у такий напів лайтовий відео-формат, щоб люди могли в легкому і зрозумілому форматі переглянути - кілька разів, наприклад, переглянути і зрозуміти, що їм доносять.

І: А ці відео, де вони поширювалися?

P: В залежності від того який у нас посил був, він буває внутрішній, а буває зовнішній, для внутрішнього ми використовуємо Telegram, внутрішній сайт і розсилку, оскільки багато людей все одно вони мають цей доступ - кожен використовує свій звичний для нього або доступний канал. тому ми все одно, не дивлячись на те, що у нас впала активність по іншим каналам, ми все одно їх покриваємо для того, щоб досягти максимальної кількості людей. І якщо це зовнішні, то ми використовуємо всі наші соцмережі також додатково і промотуємо це також, у нас є YouTube...буквально всі мережі, крім TikTok.

I: А щодо розсилок, можете розповісти детальніше? У якому форматі?

P: Тут нічого такого унікального та екстраординарного немає. Це звичайні розсилки, окремі групи у нас є...є там Київський регіон, є керівників всіх регіонів і головного офісу - в залежності від того, який меседж, ми його упаковуємо у стандартному досить візуально-текстовому форматі і просто розсилаємо. Всі розсилки у нас двомовні, тому що у нас є частина команди, яка у нас англійська, тому у нас українська і англійська мова. Регулярно ми робимо такий зріз основних новин, ми його робимо, зазвичай, щоп'ятниці і лінкуємо на внутрішній портал, тому ми розуміємо, що людина сама по собі щодня вона не заходить на портал просто так, щоб почитати новини, тому ми раз на тиждень робимо таку загальну розсилку та людям доставляємо такий дуже стислий зріз того, що відбувалося у банку протягом цього тижня. Інші розсилки, вони більше під запит, під якусь конкретну тему. І вони можуть бути як від нас, так від команди HR, так від Голови правління - в залежності від того, який цей посил, це повідомлення, по статусу, для кого воно відповідає. Тобто, є речі, які може коментувати Голова правління, а є речі, які йому по статусу зовсім не підходять. Тому це якісь інші люди або інші загальні речі.

I: Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

P: Я зараз спробую згадати. У нас були загальні комунікації від Голови правління, вони були досить стислими, лаконічними, оскільки це ситуації в яких досить складно було щось коментувати. Тема наскільки крихка, я би сказала, і

наскільки з високими ризиками, тому що в тій ситуації кожне слово могло спровокувати досить велику паніку або хвилювання у людей без можливої якоїсь підстави, тобто ніхто ж не розумів на той час чи то тільки якісь такі попередження від сторони агресора, чи це може насправді відбуватися. До початку війни комунікація була дуже-дуже стриманою, вона тільки давала фактаж про те, що здійснює всі необхідні превентивні заходи і у нас, як і у кожного банку, є така штука, яка називається BCP - Business Continuity Plan - це стандартна процедура, яка здійснюється щороку, тобто це не якась специфічна річ, яка почала впроваджуватися зараз. Щороку банк тестує свою стійкість до різних загроз, у тому числі, одним із векторів - це стійкість до якихось репутаційних ризиків і майже щороку ми проходимо симуляцію-гру, в якій задіяні всі особи і ми разом реагуємо, кожен зі свого боку, на зображену подію. Тобто, ро це ми повідомляли людям, звісно, банк здійснював багато речей, щоби захистити себе “у разі, якщо”. І також керівники на своїх рівнях вони також комунікували, але це також така більш жива людська комунікація, вона мала більшу ефективність у тій конкретній ситуації. Ну і зараз також, мені здається, що, якщо би ми прорангували всі засоби комунікацій з їх ефективністю, і їх рекомендованим використанням, то я би сказала, що людська комунікація жива, в максимально можливому форматі, там чи це якісь зустрічі команд чи максимум тім-мітінг, коли якась жива людина розмовляє, чи zoom-мітінг, вона максимально ефективна зараз, коли жива людина може відповісти на якісь запитання або просто дати меседжі. Зараз наші топ-менеджери зустрічаються з командами у Західній Україні і вони просто спілкуються, і відповідають на всі-всі-всі запитання. Також, до речі, важлива річ, на день війни, так співпало просто, що у нас була запланована комунікація, зустріч з Головою правління всієї групи. Тобто, він розуміючи, що наростають хвилювання і наростають ризики, він запланував з нами зустріч, він хотів розповісти свою позицію, вони хотіли можливо якимось підтримати Україну вже на той момент, і якраз, це було заплановане на 24-те число. Звісно, ми цю зустріч відмінили, тому що це був такий трагічний і складний день, але згодом він таки повернув цю зустріч, він

зустрівся з керівниками банку, це десь було 50 людей, буквально всю зустріч він відповідав на запитання. На той момент, звісно, основним запитанням було те чи група планує вийти з Росії, бо на той момент це ще було не зрозуміло (чи може вже було зрозуміло, але це питання тоді було на часі) і чи банк не планує залишати Україну, тому що співробітників 2500 людей, їм потрібно було мати якусь опору та розуміти чи вони мають свого роботодавця, який їх підтримує. Ось ці верхнерівневі комунікації класно спрацювали, оскільки після цього ми зробили комунікацію, розшифровку його відповідей і вони досить суттєво знизили цей внутрішній неспокій, який був у людей, бо вони не розуміли, що буде завтра. Зараз ми також не розуміємо, що буде завтра, ми не знаємо як обернеться ситуація, але ми розуміємо, що [примітка - компанія респондента] наразі зафіксував свої плани про те, що він залишиться в Україні і група планує долучатися до відбудови в Україні.

I: Я правильно зрозуміла, ви зараз призупинили набір нових працівників?

P: Так, глобально ми призупинили набір працівників. У нас є внутрішній рекрутмент, зараз розглядаються тільки певні позиції, яких ми не можемо знайти всередині, зокрема це ІТ.

I: Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

P: З нашого боку, ми зараз продовжуємо розповідати у соцмережах, що у нас відбувається у банку, тобто ми не комунікуємо напряму з кандидатами, окрім випадків, коли, наприклад, кандидати вони надсилають нам якісь там повідомлення у соцмережах. До речі, був такий кейс, коли нам нещодавно кандидат, мені особисто надіслав запитання стосовно однієї позиції, що була розміщена на одному з сайтів роботи, чи не сайтів... тобто, вона була розміщена онлайн і мене це досить здивувало, оскільки я була в курсі щодо того, що ми ніби-то закрили - глобально ми зараз не приймаємо нових співробітників, і виявилось, що ця платформа навіть скопіювала вакансії, які були не актуальні і розміщувала у себе як актуальні. Мене це досить здивувало неприємно, оскільки є люди, які у відчаї і вони шукають роботу, їм буває вкрай необхідна

робота, вони не мають засобів для існування, і вони бачать в цій вакансії якийсь такий промінь надії для себе - але коли я запитала у наших колег з ейчару, вони сказали: “Ні, ця вакансія вже дуже давно, вона в нас не актуальна і зачинена”, тобто її закрили, когось взяли на це місце. Тому є навіть такі випадки і це дуже погано, мені здається, що так недоброросовісно зараз себе поводити просто для того, щоб люди заходили на сайт і там шукали, якісь можливості для себе, які в результаті не є актуальними.

І також у нас були кейси, коли до війни, наскільки я знаю, у нас кілька людей отримали офери, отримали пропозицію від банку, потім настав такий зовсім турбулентний час, коли це все просто призупинилося, але згодом за кілька тижнів все ж таки тих людей, яким надали пропозиції до війни, не дивлячись на те, що зараз ця робота можливо вже не є настільки актуальною, все ж банк всіх прийняв, тобто всіх оформив. Мені здається, що це теж такий важливий показник добросовісності роботи компанії, коли вона повністю виконує свої зобов'язання і це класний показник для людей, які вже всередині компанії, у тому числі. Тому вони розуміють ось ці всі такі маленькі крупинки, маленькі якісь кроки, які робить компанія, вони насправді будують сприйняття людини всередині компанії. У нас, якщо сказати так глобально, банк витратив, наприклад, дуже багато коштів на евакуацію тих співробітників, які застрягли в якихось регіонах: банк за величезні кошти знайшов автобуси і вони вивозили співробітників. Далі, банк в Польщі, вони влаштували справжній хаб для наших співробітників і їх сімей, загалом співробітники і їх сім'ї - це десь близько 500 людей, прийняв наш банк у Польщі, якби дружній банк, не наш зовсім, але банк-колега, і вони їм зараз дають роботу і забезпечують повністю проживанням і харчуванням (ну там якісь певні ліміти на харчування) для цих людей. Група також виділила дуже колосальну суму, вони для нас виділили 5 мільйонів євро на підтримку співробітників і 5 мільйонів виділили для благодійних цілей - тобто, загалом 10 мільйонів євро вони виділили на допомогу Україні і співробітникам. Вони ніяк ніхто не знижував, нікого не звільняли, нікого не скорочували на даний момент. Всім наразі виплачують повну зарплатню, всім, навіть, якщо людина не

працювала ще жодного дня, наприклад, у мене в команді є така людина, яка не працювала ось ці 3 місяці, вона протягом цього лайн-апу отримувала зарплатню повну свою. Ну і також була додаткова фінансова допомога, там перед Пасхою всім банк зробив якусь невеличку фінансову допомогу. Дуже багато речей, які банк зараз робив або робить, вони не потребують слів, вони самі по собі ці речі вибудовують сприйняття компанії і бренду роботодавця, саме через те, що ці речі просто існують, і саме через це ставлення, яке є до співробітників. Тобто, деколи не потрібно говорити, просто потрібно робити дещо і люди будуть це розуміти і оцінювати. Звісно, не всі - дехто ніколи не цінує, що для них робиться і завжди є якісь люди, які незадоволені або не цінують і просто сприймають як належне.

I: Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

R: Якщо так глобально, то банк виплатив зарплатню за лютий у перший день війни, далі через кілька днів банк наперед виплатив зарплатню за березень всім і потім у квітні, на початку квітня, вони наперед виплатили за квітень всім. Тобто, у людей з'явилася можливість оперативно закупити якісь речі, у них була фінансова ця подушка - вони змогли цим скористатися. Загалом витрати банку на персонал не скоротилися у першому кварталі, порівняно з попереднім таким же кварталом минулого року, а зросли на 11% - тобто, банк не почав економити на людях, а навпаки почав витрачати більше.

Далі...банк витратив суттєву суму на евакуацію... банк дійсно старався допомогти людям виїхати з ризикованих ситуацій, при цьому різними способами - там були і автобуси, і поїзди, і все-все-все. Далі у нас всі страховки життя і страхування медичне, воно збереглося - банк його не відмінив, зараз співробітники можуть цим користуватися, ті хто віддалено - вони також можуть цим користуватися.

Далі у нас є багато таких соціальних виплат для співробітників: там виплати по веденню вагітності, виплати після народження дитини, ще якісь виплати - вони всі невеликі, але вони всі збережені, тобто, банк зовсім не скорочував. Банк, в

принципі, гарантував всім зарплатню і роботу, не дивлячись на те, що людина може взагалі не працювати. Ви знаєте, що дуже багато компаній просто попрощалися з якоюсь кількістю своїх людей у перші дні війни, і люди залишилися буквально ні з чим. Тут якраз банк поступив дуже порядно, дуже з розумінням - якщо людина каже: "Я за кордоном, в мене немає інтернету" - тобто ок, ми тебе розуміємо, у тебе зараз там складний час, окей.

Плюс, ось ці всі витрати на супровід і підтримку наших співробітників і їх родичів, які виїхали в Польщу і в інші країни, там дуже великі суми також...

Що я можу ще згадати, ось ця допомога для всіх перед Пасхою - всі отримали, незалежно від того ти працюєш/не працюєш, ти керівник відділу чи ти... до речі, моя колега - вона стажер, і вона також її отримала. Це досить такі приємні речі на які людина не очікує, коли вона її отримує, вона розуміє, що це дійсно варте того, щоби бути взаємнолояльною: компанія дуже лояльна до своїх працівників і це провокує на те, щоби бути взаємно лояльним та корисним.

Глобально банк також витратив 13 мільйонів на благодійність, це в рази більше, ніж запланований бюджет на рік, цього року просто банк основні засоби, основний бюджет направив на благодійність, також у нас ця інформація є.

Також у нас у самому банку добре побудована культура волонтерства, вона була: наші люди були дуже активними і до війни, в період КОВІД і ще до того вони є донорами крові і досить часто приходять в дитячий кардіоцентр у Києві, або у нас є активісти, які займаються цим у інших містах. У нас є багато ініціатив, які не потребують бюджету: наприклад, ми там на ЗСУ віддали одну з машин, ми віддали дуже багато наших комп'ютерів, зараз ми також працюємо над тим, щоби віддати ноутбуки. Ми на днях передали 1150 наборів солодоців - ми їх закупили для наших клієнток і для наших колег на святкування 8 березня, і вирішили просто всю цю партію віддати волонтерам для ЗСУ і для інших потребуючих.

Тобто, у нас всередині банку досить активний соціальний рух і люди багато роблять самостійно для того, щоби допомогти зараз їм - мені здається, що це дуже класно, і воно, в тому числі, впливає на побудову бренду роботодавця, тому що

коли потенційні співробітники бачать наскільки згуртованою є команда всередині, наскільки вона прагне не просто отримувати свою зарплату, а в 6 годині виключати ноут і забувати про свою роботу, а вони після цього ще хочуть піти там здати кров, або хочуть і десь там пишуть: “Давайте зберемо на якусь допомогу” - це все дуже мотивує і сприймає бренд компанії як через людей. І це дуже важливо, тобто, хто там вже всередині працює - це важливо для мене в плані того, чи я також хотіла би бути у такій атмосфері, у такому середовищі. Дуже важливий топ-менеджмент, який, якщо він відкритий, це дуже легко зчитується і воно також впливає на бренд роботодавця, тому ми працюємо з нашими топ-менеджерами і вони у нас за 6 років, які я працюю у компанії, зі статусу “навіщо мені це потрібно” до статусу “так, я також долучаюсь... я також побіжу з вами марафон, я також буду з вами копати і саджати дерева” - тобто, вони всі максимально залучені у всі активності і це дуже класно будує бренд роботодавця.

I: Які найголовніші бар'єри для реалізації діяльності з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

R: Бар'єрів немає зовсім, тому що...Єдине, що я можу згадати це те, що розсіяна увага і фокус людей на поточних подіях, але я вважаю, що взагалі кожна криза для компаній, які мають добросовісне ставлення і добросовісне бачення світу - кожна криза є великою можливістю, тому що вона може показати чого вона варта, вона може підсвітити ті свої добросовісні кроки, які вона здійснює. Коли у нас настала криза, пов'язана з ковідом, це було 2 роки тому, ми тоді зрозуміли, що у нас є один основний меседж, один посил для всіх наших аудиторій - для клієнтів, для співробітників і для суспільства - і це в результаті вилилось у величезну кампанію, яку ми зараз просто продовжуємо. Цей меседж був у тому, що “you can rely on [примітка - назва компанії]” - ти можеш покладатися на [примітка - назва компанії] - якщо ти клієнт банку, то ти можеш бути впевнений, що зробимо все, щоб ти... ти можеш розраховувати у будь-якій ситуації: якщо ти не можеш платити кредит, ми тебе зрозуміємо, ми тобі допоможемо, якщо ти, навпаки, потребуєш кредит, то ми тобі з цим допоможемо. Для співробітників

взагалі була фантастична історія, тому що тоді нас підтримали дуже сильно головна група - вони вийшли з меседжем, що ми ставимо вето абсолютне на будь-які звільнення співробітників протягом ковіду, тобто це було заборонено, і якщо хтось звільнявся, то тільки з власної ініціативи. І через це люди розуміли, що вони захищені, вони мають соціальні гарантії, вони мають роботу, вони мають впевненість у завтрашньому дні. Але ці можливості для бренду роботодавця, вони класні у кризу, якщо бренд, якщо сама компанія сама компанія готова ручатися за цей меседж, що ви можете на нас покладатися: якщо вона готова щось робити, якщо вона готова щиро підтримувати і допомагати, і готова показувати це реальними діями. Якщо ж компанія компанія каже: “ми такі класні, ми такі супер підтримуємо всіх”, а насправді звільняє людей вчорашнім днем, такі були кейси, нещодавно був такий серйозний репутаційний кейс [примітка - назва української компанії, що працює в енергетичній галузі], коли вони звільнили людину, яка застрягла у Маріуполі і вона не могла просто вийти на зв'язок, вона знаходилася десь у бомбосховищі, а коли вона вийшла на зв'язок, то вони їй написали: “Ми тебе звільняємо, тому що ти не виходила на зв'язок стільки-то часу” - і це величезний удар для репутації компанії і, по суті, це говорить про сам бренд компанії і що відбувається всередині, адже, якщо компанія дозволяє собі такі підходи до співробітників - скоріш за все, що там всередині так само все влаштовано. Ось ці от речі дуже крихкі і за ними треба серйозно слідкувати для того, щоби не потрапити у такі історії, а не потрапити у них можливо, якщо компанія не робить такі дії до своїх співробітників.

Тобто, я не бачу зараз перепон, мені здається, що, особливо для бренду [примітка - компанії, в якій працює респондентка] - це фантастична можливість, адже у нас багато класних меседжів, які ми можемо показати на ділі, наші люди вони працюють і вони, за бажанням, можуть це комунікувати, і вони це комунікують, і мені здається що зараз ми навпаки нарощуємо свій репутаційний капітал як бренд роботодавця, єдине що ми поки не наймаємо людей, зараз закритий найм. Але я думаю, що коли цей найм відкриється, то вони захочуть працювати у

[примітка - компанії, в якій працює респондентка] , бо зараз вони бачать як банк ставиться до своїх співробітників. Тобто, для нас це позитивна можливість.

Єдине, що фокус уваги, самі інструменти комунікації вони можуть не завжди влучати в ціль і залучати наших потенційних співробітників через те, що вони буквально зараз сидять днями і ночами в негативних новинах про Україну і їм важко сприймати позитивну інформацію.

I: Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

P: Ну тут я би сказала так, трудність №1 аналогічна тій, яка пов'язана із зовнішніми комунікаціями, люди мають низький рівень уваги, низький рівень цікавості до всього, що не на часі зараз і не актуально. Ми відслідковуємо, до речі, коли йде якась комунікація від Голови правління, то люди можуть не включатися або не зчитати меседж, тобто вони його пропускають. І, на жаль, така історія, мені здається, є у будь-якому ком'юніті, якщо ми будемо дивитися на [примітка - компанію, в якій працює респондентка] як на ком'юніті, є люди, які завжди незадоволені, є люди, які навіть отримуючи максимум, вони будуть знаходити якісь речі, до яких можна причепитися, можна вилити негатив, можна виявити якісь речі не зовсім приємні - тому нам тут потрібно просто більше ще більше комунікувати, з одного боку, про те, що банк робить для своїх співробітників, і ми цим займаємося; водночас, потрібно знаходити дуже стійкий баланс у комунікаціях для того, щоб не перегнути палку, щоби не надавати занадто багато інформації, бо люди будуть просто не в силах її сприйняти. І, водночас, не залишати їх увагу, потрібно бути на зв'язку, але не занадто. Потрібно давати класні і зрозумілі меседжі, але не занадто часто і не занадто об'ємні - тут основна наша робота в цьому, основна робота з HR, це просто робити свою роботу - пілкуватися про співробітників.

I: Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання? Ви сказали, що скорочень не було, заробітну плату виплачували, можливо були якісь інші складні питання?

Р: Так, у нас складне рішення комунікується якраз буквально зараз. Звісно, що компанія буде переглядати підходи до ефективності оцінки кожного співробітника, тому що, на жаль, як і в будь-якому ком'юніті, завжди є дуже вмотивовані, класні і драйвові люди, там не знаю, валяться стіни, а вони працюють... у нас є такі люди, які в контакт-центрі, вони сидять у підвалі у гарнітурі; а є люди, які готові скористатися будь-якою приємною нагодою, щоби отримувати зарплатню і нічого не робити. Наприклад, є люди, які кажуть: "Вибачте, у мене немає ноутбука, я нічого не можу зробити", а компанія прокомунікувала до того, що ми ніяк не можемо скорочувати, ми всім гарантуємо зарплатню. І оскільки цим певні люди користуються, то потрібно дійсно знаходити, перш за все, справедливий підхід до оплати праці, оскільки є люди, які ефективно, класно працюють, роблять свою роботу. І тієї людини, у якої "немає ноутбука", припустимо, а інша людина вона нічого не робить і також отримує, ну припустимо, таку ж саму зарплатню. Тому зараз ми якраз комунікуємо це непросте рішення, цей непростий підхід стосовно перегляду зарплатні. Це буде символічне скорочення зарплатні тих, хто не може працювати, з метою надихнути їх повернутися до робочого процесу.

І: А як саме ви про це комунікуєте?

Р: Ми пояснюємо, ми зробили досить таку об'ємну комунікацію, спочатку це було таке загальне обговорення HR з директорами підрозділів для того, щоб зрозуміти наскільки це взагалі велика проблема, може це взагалі якісь там окремі підрозділи, і після цього там також на ниві керівництва також розглядалися якісь різні опції. Стосовно комунікації, то це була спочатку комунікація, знову ж таки, на директорів у письмовому форматі з інструкціями як саме, чому саме - тобто, досить така об'ємна комунікація, яка дає зрозуміти до кого мають застосовуватися ці правила - хто працює, хто не працює, в яких випадках це можна застосовувати, які це матиме наслідки. Це загальна насправді дуже практика, зокрема - у банків, звісно, кожен банк він просто вибирає свої рівні дисконту. Якщо хтось там у нас не працює, то радше за все, це буде символічний дисконт, який має змусити людину задумуватися і почати якось активніше

проявляти себе. Інші банки також можуть застосовувати процентний дисконт, тобто це формат припинення трудових відносин, який був впроваджений зараз у рамках воєнного стану, він передбачає жодної виплати, ніякої зарплати.

Тому це у нас була комунікація на директорів і згодом це була загальна комунікація на весь персонал. Кожен співробітник отримав однакову інформацію з однаковими описами і однаковою інструкцією. Мені здається, що це дуже важливо, оскільки, якщо це буде комунікація тільки від директорів, то кожен директор він транлює ці меседжі по-своєму, і тоді загалом по банку буде багато чуток, люди будуть між собою обговорювати, але не буде загального розуміння підходів банку. Тому тут ми наполягали, щоб робити загальну комунікацію на всіх, щоб кожен міг прочитати і зрозуміти чи стосується це його, що можна робити, як він може повпливати на свою ситуацію.

I: Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

P: Можливостей дуже багато, ніхто не заперечує і не забороняє зараз комунікувати на ринок те, що відбувається всередині компанії. Не дивлячись на те, що є такий ліміт і є такий інформаційний шум, напевно навіть не інформаційний шум, а щось більш об'ємне, все ж потрібно комунікувати, що відбувається у компанії. Зараз, буквально вчора, Mastercard нам презентував своє дослідження, і вони показали, що зараз важливо для людей. Там один з меседжів...39% людей почали купувати у компаній, які зараз соціально відповідальні...39% почали купувати нові бренди. Тобто, якщо вони раніше купували іноземні бренди, то зараз вони купляють продукцію тих же брендів, але українських, щоб підтримувати внутрішнього виробника...Десь 39% роблять наразі свій вибір на користь тих, хто наразі соціально відповідальний, ролять якийсь внесок у допомогу країні. Дуже багато людей зараз звертають увагу на те чи банк, загалом, будь-яка компанія, присутні в Росії. Це дуже важливий меседж, який можна використовувати навіть для комунікацій для окремо для співробітників, бо є багато компаній, що мають зв'язки з Росією, ті чи інші, і це

також може впливати на відбудову нового позиціонування тих компаній, які не мають бізнесу або зв'язків з Росією.

Комунікувати можна про багато речей: про якусь соціальну позицію, про стійкість, про ставлення до співробітників, і це все зараз навіть, при тому, що компанії не є активними у пошуку нових співробітників, воно формує сприйняття компанії як депозит. Зараз ми можемо вкладати в депозит - в певні наші здобутки, в певні наші дії, і згодом, коли ринок повернеться до такого активного формату, тоді ми можемо використовувати цей накоплений зараз репутаційний капітал, це дуже важливо. Мені здається, що зараз не можна мовчати і, навпаки, потрібно багато комунікувати, багато розповідати про те як ми ставимося до співробітників, тому що це може також слугувати прикладом для інших компаній. Я думаю, що це не секрет, наприклад, є різні сегменти компаній, тобто ми маємо нашими конкурентами для пошуку співробітників є частково ІТ-компанії і, звісно, інші банки, і загалом, якщо якщо людина працює в одному банку, вона, так чи інакше, здебільшого переходить у інший банк, і банки і керівництво вони також дивляться на один одного: у кого є які можливості, хто що робить для своїх співробітників, вони між собою також спілкуються і вони роблять ці такі апдейти, вони адаптують свою діяльність до поточного формату. І так само співробітники, вони між собою діляться інформацією що і у кого зараз як відбувається. Особливо, зараз ті, кого там скоротили, вони досить активно комунікують цю штуку, що “мене скоротили, я не отримую заробітну платню” серед свого якогось закритого оточення, але також ця інформація шириться. Тому, мені здається, що компаніям зараз варто дуже добре думати як ставитися до співробітників зараз, тому що самі співробітники, вони несуть цей бренд далі : тобто, можна зараз трошки зараз зекономити, до речі, ось ця штука, яку ми робимо, вона взагалі не майже має на меті будь-які там... суттєву економію, це більше для мотивації людей, і варто думати, що можливо там економія в ось таких випадках вона не буде суттєвою, але можна мати позитивний ефект.

І: Як ви вбачаєте подальшу діяльність з розвитку бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Р: Мені здається, що ці зміни відбуваються вже зараз, ці зміни будуть потребувати від самої компанії більше такого добросовісного поведження, добросовісного правильного ставлення. І це буде більш різко сприйматися - будь-які негативні кроки в сторону співробітників вони будуть мати більше розголосу, це зараз у нас уже відбувається, і вони можуть мати більше ефекту. Все більше компаній будуть рівнятися на такі класичні стандарти, які пропагує зараз Україна у світі - це демократія, свобода, це чесність, ось ця щирість, гідність, порядність - це те, що ми зараз підсвічуємо для всього світу і кожна компанія, так чи інакше, знаходячись в Україні, особливо після перемоги, вона муситиме якимось чином більше відповідати цим новим цінностям. І ті компанії, які будуть мати там негідну поведінку або вони будуть якось обманювати чи негідно поводитися зі своїми людьми, вони матимуть більше розголосу, вони матимуть більше ефекту негативного з такої поведінки, це з одного боку. З іншого боку, зрозуміло, що там буде з'являтися багато нових каналів комунікації, інформація буде ширитися все швидше, люди вес легше...це не пов'язане з війною, вони просто будуть легше і швидше ширити інформацію і це також не дозволить компаніям приховувати якісь такі речі, які можливо матимуть якесь такі негативні поступки... вони не будуть більше скриті, вони можуть зараз набувати такого сильного розголосу. І з іншого боку, завжди будуть компанії, які будуть в топ-рейтингах, вони будуть показувати все нові і нові приклади того як можна будувати внутрішню корпоративну культуру, якою вона має бути, що цінують зараз люди - люди будуть обирати компанії за тою ж корпоративною культурою, за можливостями, які компанія може надавати, за цим кросбордингом - зараз у нас, наприклад, кілька людей через війну отримали контракти на роботу у групі. Для них - це дуже страшна трагедія, але для них це стало таким поштовхом, і вони б ніколи напевно, за жодних обставин, або дуже був би маленький шанс, що вони могли отримати роботу у групі, але зараз так сталося, що вони зараз її отримують, тому що група також хоче допомогти.

Тобто, люди зможуть більше подорожувати, переміщуватися, вони стануть більш мобільними (з точки зору роботи) і, до речі, багато людей зараз якраз пробують, вони отримують цей новий досвід, коли вони знаходять нову роботу за кордоном, вони можуть також вже поділитися своїм досвідом як це працює, люди, які за кордоном можуть поглянути зараз на українців. Я можу розказати зараз багато фідбеку про тих наших українців, які вже зараз за кордоном: зазвичай, коли вони приходять на співбесіду і розповідають, що: “Я можу робити ось це, ось це, ось це і ще я експерт ось тут, ось тут, ось тут”, то закордонні наші колеги, або люди просто з інших компаній, вони мають просто неймовірне здивування тому скоупу експертизи, що є у наших людей, і працьовитості, і, знову ж таки, ось цій порядності... і мені здається, що ще один такий досить можливий тренд на майбутнє - це конкуренція України з країнами Європи, бо після цих перших кроків, які зараз перших контактів з нашими професійними людьми, не людьми робочих спеціальностей, а ось цими експертами, які...там от у мене, особисто у мене, одна з найкращих моїх колег, вона буквально зараз отримує цей офер, і я впевнена, що коли вона почне там працювати, то вона просто здивує всю Німеччину, весь німецький офіс, і німецький офіс логічно подумає - то ж в Україні там є такі класні люди, то давайте ми ще когось звідти заберем. І мені здається, що можлива ця конкуренція України з Європою в плані бренду роботодавця. З іншого боку, до речі, моя колега останнім часом займалась брендом роботодавця [примітка - компаній, у якій працює респондентка] і виявляється, що у німецькому офісі ніхто цим не займається. Тобто, вона цю нашу експертизу може принести туди і там може початися якийсь свій рух з побудови брендів роботодавця так далі.

Мені здається, що головне і що важливо 100% - займатися брендом роботодавця, це категорія, яка вже кілька років набуває такої шаленої актуальності, не дивлячись на те, що багато компаній припинили найм і позакривали вакансії - це дуже тимчасове рішення. Я вірю, що, і багато людей прогнозує, що до кінця року ця ситуація вся розрешиться і компанії будуть досить активно діяти для того, щоб наздогнати цей втрачений час і втрачені можливості прибутку і іншого, і

іншого...І мені здається, що , як зараз він різко закотився, так дуже різко він відчиниться цей напрямком, і компаніям потрібно буде бігти для того, щоб шукати нових людей. Компанії взагалі для того, щоб бігти, їй завжди потрібні нові люди, які можуть бути такою активною частиною команди, бути прикладом і показувати іншим. Найм дуже різко відновиться, компаніям зараз потрібно робити, якраз використовувати цей час для того аби нарощувати капітал. І готуватися до конкуренції за кадри, за таланти.

Дата: 25.05.2022

Респондент 8.

Формат збору даних: онлайн-анкетування (у форматі відповідей на відкриті питання)

I. Базова інформація про компанію та респондента

Посада: Директор по роботі з персоналом

Індустрія, в якій працює компанія: виробництво продуктів харчування

Кількість працівників у компанії: в Україні - від 1 001 до 5 000

2.1 Як розуміють/розглядають у вашій компанії термін «бренд роботодавця»?

Відповідь респондента: «Формування бачення компанії як роботодавця у внутрішньої (працівники компанії) та зовнішньої аудиторії.»

2.2 Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

Відповідь респондента: «HR/проекти по розвитку бренда роботодавця реалізують і лідирують всі ейчари.»

2.3 Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

Відповідь респондента: “Робота з молоддю/студентами (заходи, стажування), робота з працівниками (опитники, фокус групи, корпоративні заходи тощо), формування та просування EVP, комунікації (внутрішні та зовнішні) та багато іншого”

III. Інструменти з розвитку бренду роботодавця

3.1 Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

Відповідь респондента: «Участь у форумах, лекторіях, ярмарках вакансій, стажування, екскурсії в компанію, галузеві конференції, корпоративні медіа ресурси».

3.2 Чи застосовувалися соціальні мережі для комунікації з потенційними працівниками? Які саме?

Відповідь респондента: «Так, FB».

3.3 Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Все мінімізовано, якщо не зупинено зовсім».

3.4 Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

Відповідь респондента: «Збільшилася кількість комунікацій і кількість каналів для комунікацій (додали телеграм канал, щотижневі зустрічі всіх працівників тощо)».

IV. Наявний стан реалізації практик з розвитку бренду роботодавця

4.1 Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

Відповідь респондента: «Так, проводилося навчання з надання домедичної допомоги, випускались рекомендації по підготовці тривожної валізки, діях у випадку початку військових дій, навчання з евакуації тощо»

4.2 Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

Відповідь респондента: «Тільки у випадку критичної необхідності».

4.3 Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

Відповідь респондента: «Мінімізовано».

4.4 Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, релокація працівників та членів їх родин, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

Відповідь респондента: «Так, багато програм запроваджено: релокація, працевлаштування в інших країнах, матеріальна підтримка, евакуація, волонтерство та інші».

V. Бар'єри та можливості на шляху розвитку бренду роботодавця в умовах війни

5.1 Які найголовніші бар'єри з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

Відповідь респондента: «Продовження війни та загроза операційній діяльності бізнесу».

а) Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: «Періодична відсутність зв'язку з працівниками на тимчасово окупованих територіях. вирішуються через альтернативні канали зв'язку, малі групи розсилок. ».

б) Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

Відповідь респондента: «Наразі ні, ми не проводимо скорочення працівників і виплачуємо заробітну плату в повному обсязі».

в) Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

Відповідь респондента: «Ні, ми не винаймаємо нових працівників (тільки в дуже критичних випадках), а перекваліфікуємо і працевлаштовуємо наявних працівників».

5.2 Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

Відповідь респондента: «Працювати і бути відповідальними».

5.3 Як ви вбачаєте подальший розвиток бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

Відповідь респондента: «Складно сказати, залежатиме від розвитку подій в країні та на ринку».

Дата інтерв'ю: 03.06.2022

Респондент 9.

Формат збору даних: онлайн-інтерв'ю (напівструктуроване)

I. Базова інформація про компанію та респондента

Посада: HR Director, матричний менеджер України

Індустрія, в якій працює компанія: ритейл

Кількість працівників у компанії: в Україні – від 501 до 1000.

I: Як розуміють або розглядають у вашій компанії термін «бренд роботодавця»?

P: Що це частина репутації, але в цілому, у чому специфіка побудови бренду роботодавця в [примітка - компанії] - це в тому, що ми розуємо, що просто рекламуватися це пуста річ. Щоб рекламуватися ти, по перше, маєш мати гарного роботодавця, бо те над чим ми дуже багато працювали і до цих пір працюємо - ми маємо гарного роботодавця. Згідно анонімних опитувальників наших працівників, які ми проводимо з зовнішнім постачальником раз на два роки, рівень лояльності і залученості наших працівників більше 80% в усіх країнах. В Україні він також, не пам'ятаю точні цифри, але також на високому рівні - між 80 і 90. Тобто, перше у побудові бренду - для нас важливо, що у нас насправді роботодавець гарний, це перше над чим ми працюємо. Коли роботодавець гарний, тоді наступний напрямок з яким ми працювали, коли тільки почали розбудову нашого бренду - це ми хотіли, щоб наші працівники доносили про те, що означає працювати [примітка - в компанії] першочергово, тобто це той меседж, який іде не від мене, не від luxury marketing, а від самого працівника. І те, що ми чуємо від наших міжнародних партнерів і колег, [примітка - компанія респондента] - дуже сильний в тому, що наші співробітники рекламують бренд по всіх країнах, у тому числі в Україні, дуже відкрито - використовуючи наші меседжі і розповідаючи, що означає “працювати у [примітка - компанії]

респондента]”. Це перше, ну а друге, це для того, щоб, все ж таки, бути помітними для зовнішнього ринку, це ще один напрямок, з яким ми працюємо - це зовнішній бренд і те як нас чують і розуміють зовнішні кандидати. Бренд роботодавця для нас - це робота з внутрішніми працівниками для того, щоб вони розповідали про те як працюється у [примітка - компанії] та робота з зовнішній маркетингом.

I: Як організована робота над брендом роботодавця у вашій компанії? Який департамент займається даним напрямком?

P: Глобально, у нашому head office є невеликий відділ - це дві людини, насправді. Я маю у підпорядкування employer branding менеджера та employer branding analyst, які створюють міжнародні кампанії, політики, процедури, стратегії, які займаються навчанням працівників - це у глобальному head office. Потім, у кожній країні у нас є відділ HR і у переліку обов'язків кожного HR-менеджера, який відповідає за країну, є бренд роботодавця. У нас немає окремо в країнах, у тому числі в Україні, людини, яка займається виключно емплоер брендингом. Емплоер брендингом, саму стратегію по країні - будує HR-менеджер, йому допомагає, в тому числі PR communications manager, які в деяких країнах у нас є, у тому числі, в Україні. Ну і зрозуміло, з такими штуками як матеріали, фотографії, і так далі - все це нам допомагає побудувати наш маркетинг-відділ у нашому міжнародному офісі.

I: Які ключові види діяльності/напрямки входять до роботи над розвитком бренду роботодавця у вашій компанії ?

P: Я б сказала, що це перше, все ж таки, робота з внутрішніми працівниками: їх мотивація, їх involvement, і розвиток їх у тому, які інструменти вони можуть використовувати, щоб доносити меседж про те “ а що означає у [примітка - компанії]”. Другий напрямок - це створення якихось міжнародних employer branding кампаній. Найбільша у нас була, коли [примітка - компанія респондента] досягнув 3000 магазинів у всьому світі, ми мали не лише велику promotion commercial campaign, але і, в тому числі, велику employer branding кампанію, яка була в усіх країнах, у тому числі - в Україні. Ну і це також також

дуже активний напрямок по навчанню наших ейчарів, наших менеджерів про те, що означає employer branding. Ми віримо в те, що employer branding це не лише задача ейчара, це, в першу чергу, задача лінійних менеджерів, щоб вони розповідали що означає працювати у [примітка - компанії респондента]. Якщо, наприклад, ми шукаємо продавця-консультанта, він набагато більше повірить своєму колезі, аніж, знову таки, таким luxury employer branding матеріалам.

I: Які інструменти застосовувалися для розвитку бренду роботодавця у вашій компанії до війни? (матеріали про компанію у медіа, події, email-маркетинг, тощо)

P: Я б сказала все з того, що ви назвали. Всі звичайні інструменти. Якщо говорити про внутрішніх працівників, то у нас дуже багато івентів, які ми висвітлюємо за допомогою наших внутрішніх працівників та за допомогою наших communications & PR менеджерів. Якщо говорити про якісь зовнішні речі, то це відомі всім соціальні медіа: найактивніше ми працюємо з Facebook та Instagram, у деяких країнах ми також пробуємо TikTok, але це таке...там багато янгстерів, яких ми шукаємо, але досить важка така мережа, і тут дуже важко виміряти скільки саме аплікантів і кандидатів вона по результатам дала. Найактивніше для нашого рівня ритейл ми використовуємо Facebook і Instagram. Якщо я не помиляюсь, в Україні ми не пробували TikTok, TikTok ми пробували в інших країнах. Найчастіше, в принципі два напрямки з якими ми працюємо, це і пошук безпосередніх кандидатів, тобто таргетинг і пости, в яких основна мета - привести кандидата, щоб він подався на нашу відкриту вакансію, тобто цей вид постів. І інший вид постів - це просто такі branding, це просто такі історії про [примітка - компанію]. Більша частина постів присвячена - "ось вакансія, ми шукаємо туди співробітників". Особливо враховуючи те, що в Україні до війни ми дуже активно розвивалися і темпи відкриття нових магазинів десь 10-12 нових магазинів в рік, це досить таки багато. Це означає, що нам треба кожного місяця десь 12-16 нових працівників у якомусь новому місці.

Зрозуміло, що ми активно працюємо над тим, як ми виглядаємо на job-сайтах, які фотографії ми маємо, які відео ми маємо і що ці фотографії та відео кажуть потенційним зовнішнім кандидатам.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з потенційними працівниками, а також для залучення талантів з початком війни?

Якщо так, то яким чином?

P: Ну скажімо так, коли почалась війна, employer branding в [примітка - українському представництві компанії респондента] зупинився, взагалі. Ми почали і до цих пір, ми звертаємо дуже багато уваги як раз на роботодавця. Наша мета - це забезпечити і подбати про своїх працівників, наша мета - це якимось чином тримати бізнес, ми втратили ряд магазинів, які просто або згоріли, або були розкрадені, або багато різних речей. У нас дуже потужний напрямок діяльності по тому як ми можемо допомогти нашим працівникам, як їх вивезти з окупованих територій, чи ми можемо як компанія чимось допомогти. Багато наших працівників переїхали з України за кордон, закордоном ми знайшли їм місце роботи, ми допомогли деяким з них з житлом, ми допомогли з отриманням документів - я кажу зараз про сотні працівників, які жінки з дітьми повиїжджали. Наша діяльність під час війни більше зосереджена на тому, щоб забезпечити гарного роботодавця, подбати про своїх працівників, виплатити їм вчасно заробітну платню і зробити все що ми можемо для наших працівників. Станом на зараз, що а всі ці історії ми не розповідаємо, тому що ми надто зайняті, щоб займатися реальними справами, тому лише, ось буквально, декілька тижнів тому або десь місяць, ми почали задумуватися над тим, що всі ці класні історії реальних людей, яким [примітка - компанія респондента] в Україні реально допоміг - або виїхати, або перевезти родину, або знайти житло - всі ці історії їх потрібно розповідати і показувати приклад, що означає бути дійсно хорошим роботодавцем. Станом на зараз ми почали думати і залучати нашого Communications & PR менеджера для пошуку каналів, а де ж розповідати ці історії.

I: Чи змінилися інструменти для комунікації з наявними працівниками з початком війни? Якщо так, то яким чином?

P: Те чим я пишаюся у команді [примітка - українського представництва компанії респондента], наша менеджерська команда з самого початку війни взяла повну відповідальність на себе: всі працівники відчують і знають куди ми йдемо як компанія. Не змінилися інструменти, якими ми комунікуємо, однак кількість комунікації дуже збільшилась. Щотижнево Country manager, керівник, директор компанії випускає якийсь або лист, або відео-звернення, де він розповідає, а що відбувається, а які далі плани компанії, що буде наступним кроком, а що ми зробили, а яку підтримку нам надає наш глобальний [примітка - компанія]. Крім того, ми проводимо, здається раз на місяць або раз на два тижні, зустрічі зі співробітниками онлайн, де вони приєднуються і їм розповідають, що відбувається у компанії, що ми робимо зараз і які будуть наступні кроки. Ми вважаємо, що це дуже необхідно тримати працівників в курсі того, що відбувається. Можливо новий інструмент, який ми запустили і дуже активно користуємося - це опитувальники, тому що перша реальна проблема з якою ми зіштовхнулися у перші тижні війни, ми не знали, де знаходяться наші співробітники, що з ними відбувається і як їм допомогти. І ми запустили опитувальники в режимі кожного тижня з елементарними питаннями “А де ви?”, “Ви в безпеці?”, “А що ваша родина?”, “Чим ми можемо вам допомогти”, і так далі.

I: А ось ці листи вони щотижня працівникам приходили?

P: Вони до цих пір щотижня, наш директор [примітка - українського представництва компанії респондента] спілкується і направляє або лист, або відео-звернення. У нас є декілька каналів комунікації діджитал, які ми використовуємо: є ресурс компанії, тобто Інтранет-сторінка, де публікуються ці листи або відео-звернення і у нас дуже активна внутрішня Facebook-група для співробітників, ну і також є WhatsApp-групи для head office або магазинів регіонів. То це декілька таких каналів, які ми використовуємо.

I: Чи велась комунікація з працівниками про ймовірний початок військових дій (до 24 лютого 2022 року)? Як саме?

P: Так, велася, і на жаль, комунікація була в тому, що ми не віримо, що це почнеться. Знову таки, ми розуміли, ми бачили, що є така загрози, але до кінця не вірили, що це правда.

I: А в якому форматі проходила ця комунікація?

P: У такому ж самому, тобто наші основні формати - це відео-звернення, а також нести повідомлення, пости у наших... найчастіше - це наша внутрішня Facebook-група - вона у нас дуже активна. Всі працівники [примітка - українського представництва компанії респондента] є її частиною, і за нашим досвідом, навіть ті працівники, які не мали Facebook-акаунту до того як вони приєдналися до [примітка - українського представництва компанії респондента], приєдналися, зрозуміли, що там активно, там цікаво, там фотографії, там новини і дуже багато, всі працівники є частиною станом на зараз.

I: А що входило в цю комунікацію? Чи це переважно було про те, що “Сподіваємось, що не почнеться...” чи там був якийсь там ще, наприклад, план, поради...?

P: Це було - “Сподіваємось, що не почнеться”. Дивіться, я тут знову ж таки не дуже в деталях, тому що у мене була HR-менеджер, яка відповідала за всі ці напрямки, але я знаю, що десь буквально за декілька тижнів вони почали готуватися, і навіть почали проводити якісь там зустрічі разом з інженером з безпеки і охорони праці - “а що робити якщо...?”. Але деталей, на жаль, не зможу розповісти.

I: Чи продовжує ваша компанія наймати нових працівників?

P: Ми станом на зараз, в тому числі, наймаємо, тому що наші магазини працюють. Крім того, ми навіть плануємо відкрити декілька нових магазинів на Західній Україні, які були заплановані ще до початку війни. І в деяких місцях нам не вистачає персоналу, тому що деякі працівники повиїжджали за кордон і зараз працюють [примітка - в компанії], але в інших країнах. Тому у нас утворилися деякі гар, скажімо так, які треба закрити. Ми намагаємось їх

закривати, в першу чергу, внутрішніми працівниками, тому що є міста, де магазини закриті, наприклад, Миколаїв. І у першу чергу, коли у нас є вакансія, ми звертаємось до працівників і запитуємо чи не хочуть вони переїхати в іншу частину України, щоб працювати в іншій частині України. Якщо це не вдається, тоді йдемо на зовнішній ринок.

I: Чи змінилась комунікація з потенційними працівниками під час війни? Яким чином?

P: Комунікації з потенційними працівниками, знову таки, не багато. Ми зараз набагато більше зайняті тим, що робити з існуючими працівниками, аніж потенційними працівниками. [Примітка - компанія респондента] в цілому як компанія, завжди виділявся реальними справами, а не просто комунікаціями. Ми розуміємо, що комунікація це важливо, але для нас реальні справи набагато важливіше, аніж просто комунікації. Тому зараз наш основний фокус на реальних справах і на реальній допомозі нашим працівникам.

I: Чи були впроваджені нові напрямки соціальної відповідальності у компанії? (підтримка працівників, волонтерських ініціатив, фондів, тощо)

P: Так, дуже багато і ми про це не розповідаємо тому, що ми дуже зайняті тим, щоб робити реальні справи. Ми допомогли дуже багатьом працівникам переміститися, релокація в Україні, ми допомогли деяких працівникам і організували виїзд з окупованих територій, наприклад, Нова Каховка, наприклад - Херсон. Ми знайшли їм місце роботи, ми деяким з них допомогли знайшовши житло і так далі - це якщо говорити про Україну. Ми дуже допомогли працівникам, які виїхали за кордон. Станом на зараз працівники [примітка - українського представництва компанії респондента] за кордоном, десь мені здається у нас біля 20-ти різних країн, або від 10-ти до 20-ти, точно не пам'ятаю...різних країн, де працюють наші працівники, ми їх працевлаштували [примітка - у компанії респондента за кордоном], навіть незважаючи на той факт, що вони не спілкуються мовою країни, наприклад, у нас є працівники, які працюють у Німеччині, але не знають німецької мови або у Польщі, але не знають польської мови - і там наші колеги з радістю їм допомогли і знайшли їм

завдання, які вони можуть виконувати не знаючи мови, встановили всім іншим співробітникам на телефони перекладачі, якими вони користуються і таким чином спілкуються. У нас також багато якихось волонтерських штук, які ми робимо: там допомагаємо і локальним громадам нашими товарами, тому що у нас є товари як-то матраси, спальники, ось такі речі, які особливо в часи дуже активних фаз на початку...лютий, березень, були потрібні там якимось тероборонам або таким речам. [Примітка - компанія респондента] глобально почав кампанію, де від продажу якоїсь кількості матрасів ми допомагаємо ми допомагаємо фонду, мені здається, "Повернись живим", якщо я не помиляюсь. Крім того, глобальний наш head office організував фонд збору коштів для допомоги працівникам [примітка - українського представництва компанії респондента], тобто наші колеги з усього світу, також наша компанія, наш глобальний офіс, зібрали певну суму грошей, які вони відправили [примітка - українському представництву компанії респондента], працівникам як допомогу. Крім того, коли почалась війна, у лютому ми не розуміли чи ми зможемо платити працівникам, чи будуть працювати банки чи ні, тому в перші дні війни ми перерахували одразу нашим працівникам одразу дві зарплати, тобто - одну за лютий і одну наперед, тому що ми розуміли, що ми не знаємо чи буде працювати банківська система чи ні.

I: Які найголовніші бар'єри для реалізації діяльності з розвитку бренду роботодавця постають перед вашою компанією зараз?

R: Я б сказала, що взагалі бренд роботодавця для нас як для компанії не актуальне зараз питання, тому що набагато актуальніше це те, що відбувається, набагато актуальніше робити реальні речі, аніж просто будувати стратегії про те, що розповідати, про те що ми робимо. Ми розуміємо, що важливо розповідати це - у тому числі, важливо, щоб інші компанії розуміли, що відбувається. Коли ми працюємо зараз [примітка - у українському представництві компанії респондента], із зовнішніми постачальниками і вони чують, що [примітка - компанія респондента] робить в Україні для своїх працівників, вони дивуються, тому що у багатьох компаніях працівників звільнили або працівники не

отримали грошей, або працівники працюють безкоштовно. І ми розуміємо, що ці історії потрібно розповідати, але у нас немає на меті реклами. У нас зараз на меті - реальна допомога і реальні справи.

I: Чи постали перед компанією труднощі/виклики стосовно внутрішніх комунікацій компанії з початком війни? Які саме? Як вони вирішуються?

P: Ні, не можу сказати, що виникли якісь бар'єри. Є якісь речі, які ти не розумієш як їх правильно комунікувати і як діяти правильно. Наприклад, на жаль, на минулому тижні або десь півтора тижні тому, наш працівник загинув. Він був в АТО, а коли почалася війна - він пішов на війну. І ось це, знаєте, як це правильно прокомунікувати...де та межа, де ти не переступаєш ту межу, де рідним може стати боляче, а тобі все рівно треба розповісти історію, тобі треба розповісти своїм працівникам, що відбувається, що ти можеш зробити, як ти можеш допомогти цій родині. Як навіть запитати їх про те, що ти можеш як компанія зробити? Тому що, ну що може буде важливіше, ніж те, що зараз - ці люди втратили свого сина, де ти там можеш бути. Тому, я думаю, що ось це такі складні речі.

I: А чи були ще якісь труднощі стосовно внутрішньої комунікації?

P: Були труднощі, особливо на початку, ми не могли додзвонитися деяким працівникам. Ми не розуміли, що з ними відбувається: вони живі, не живі? У підвалі, не в підвалі? Були труднощі, коли у нас багато працівників виїхали за кордон і ми готові були всім допомогти і працевлаштувати в інших країнах, були труднощі зрозуміти де вони. Якщо вони зараз у Нідерландах, чи вони збираються залишатися у Нідерландах чи вони далі поїдуть і це їх проміжна точка?

Були труднощі, наприклад, у Німеччині - для того, щоб працевлаштуватися треба отримати дозвіл, щоб отримати дозвіл треба знаходитися у якомусь місці локально якийсь час, а у людини немає місця проживання і вона змінює ці готелі або гуртожитки, прихистки. У нас було дуже багато активної роботи по допомозі цим працівникам і дуже багато складнощів: знайти правильну інформацію, зрозуміти як їм допомогти, знайти контакти людей їм і зрозуміти як ми можемо їм допомогти - це основне. Допомагали дуже сильно ось ці всі

опитувальники, про які я кажу. Ми призначили відповідальних осіб, які структурували всі ці дані, ми розробили свою систему як ми збираємо дані, як ми працюємо з цими даними, хто відповідальний за це в Україні, хто спілкується з цими працівниками. Далі, якщо у нас є Німеччина, в якій у нас близько 60-ти працівників, хто займається цими працівниками безпосередньо у Німеччині? Я думаю, що це найбільше допомогло.

I: Чи виникала потреба комунікувати з працівниками про складні питання (наприклад, скорочення працівників/заробітної плати/тощо)? Яким чином це здійснювалося?

P: Ми не скорочуємо працівників, не звільняємо працівників. Всім працівникам станом на зараз ми платили заробітню платню, навіть якщо вони не могли працювати. Я не знаю чи ми зможемо продовжувати робити це в червні, я знаю, що це зараз обговорюється і далі буде якась комунікація до працівників. І звісно, якщо ми не зможемо платити далі, тому що магазини не працюють, людина не працює - це складне питання. У нас є бачення, ми взагалі як компанія завжди відкриті та відверті до своїх працівників, тому ми не намагаємося знайти якісь гарні обгортки як загорнути свій меседж, а завжди кажемо речі як вони є. Наші працівники знають, що ми зі своєї сторони робимо все, що можемо зробити. І знову ж таки, станом на зараз, у нас є працівники, які з лютого місяця фізично не можуть працювати, але з лютого по станом на зараз, отримували заробітну платню. Деякі з них отримували там частину, дві третіх, але знову ж таки, це все рівно гарні гроші у порівнянні з нічим, і у порівнянні з тим, що людина насправді не працює.

I: Чи постали перед компанією виклики щодо залучення нових працівників? Які саме? Як вони вирішуються?

P: Поки що не можу відповісти, тому що це така, знаєте, поки що дуже recent історія. Ми лише, мені здається, минулого тижня зрозуміли для себе, навели лад у всіх там “це наші внутрішні співробітники, а це наші вакансії”, тому ось такого апдейту і статусу “а що наші нові потенційні працівники...?” у мене поки що немає.

I: Які можливості для розвитку бренду роботодавця залишаються актуальними в умовах війни?

P: Я думаю, що це розповідати реальні історії які є. А таких історій дуже багато, як мінімум, ось у нас. Я не знаю, які для себе тренди бачать інші компанії, але для себе ми зрозуміли, що ці історії, які у нас є - їх треба розповідати. В тому числі, я розповідала там про внутрішню роботу компанії (волонтерство і так далі), але у нас багато працівників, які пішли волонтерити, які пішли в армію, які пішли на війну і так далі - ось ці всі історії, ми хочемо також їх розповідати. У нас багато історій про те, як ми зібралися як працівники і зібралися купили там броніки, або тепловізори, або там, знаєте, за два дні зібрали 50 тисяч гривень чоловіку нашої співробітниці, тому що у них там брак і так далі. Таких історій багато і потенціал в тому, щоб розповідати, і показувати приклад, в тому числі, іншим компаніям, як це можна робити.

Я б сказала, що актуальними залишаються ті самі інструменти: це сторітелінг - у всіх можливих каналах для того, щоб воно досягло найширшої аудиторії. Знаєте, тут також є такий, ви запитували про бар'єри, іноді відчуваєш такий трошки дисонанс, коли тобі потрібно розповідати якісь щасливі історії, а ситуацію в країні не можна назвати щасливою. Де та межа?

I: Як ви вбачаєте подальшу діяльність з розвитку бренду роботодавця? Чи будуть якісь зміни у даному напрямку після закінчення війни в Україні?

P: Не можу відповісти. Я думаю, що воно повернеться десь на той же самий рівень як було до війни. В цілому, по тому, що я бачу, дуже актуальним стане якесь волонтерство, якась соціальна відповідальність - чим її більше, тим краще. І історії від реальних людей. Я думаю, що це будуть дуже актуальні тренди, які компанії будуть розповідати.

Дата: 26.05.2022

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексаян А. Інформаційна економіка: вплив на можливості людського розвитку [Електронний ресурс] / А. Алексаян // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2018. – Випуск № 1 (15) [44]. – С. 397–403. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24793> (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.
2. Асоціація “IT Ukraine”. Робота IT-галузі в умовах загострення україно-російських відносин [Електронний ресурс] / Асоціація “IT Ukraine”. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/work-of-the-it-industry-in-the-context-of-aggravation-of-ukrainian-russian-relations.html> (дата звернення: 10.04.2022). – Назва з екрана.
3. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті її впливу на соціально-трудові відносини / О. Г. Балика // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – 1 (56). – С. 82–87.
4. Бузько І. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами корпоративних структур: антикризовий контекст / І. Бузько, О. Кушнарєнко, В. Калінін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2020. – № 2(62)/2020. – С. 5–13.
5. Грішнова О. А. Динаміка змін соціально-трудових відносин під впливом глобалізаційних тенденцій [Електронний ресурс] / О. А. Грішнова, А. С. Пасєка // Регіональна економіка. – 2010. – № 1. – С. 7–14. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2010_1_3 (дата звернення: 02.04.2022). – Назва з екрана.
6. Жадан О. В. Соціально-трудові відносини як об'єкт державного регулювання / О. В. Жадан // Економіка та держава. – 2014. – 5, травень. – С. 112–115.
7. Захарова О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – С. 18–23.

8. Кінша Д. Ринок праці в умовах війни. Кого шукають роботодавці в Україні та що пропонують за кордоном [Електронний ресурс] / Дар'я Кінша // <https://suspilne.media/>. – Режим доступу: <https://suspilne.media/227295-rinok-praciv-umovah-vijni-kogo-sukaut-robotodavci-v-ukraini-ta-so-proponuut-za-kordonom/> (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.
9. Колот А. Соціально-трудоий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і виклики / А. Колот, О. Герасименко // Демографія та соціальна економіка. – 2019. – 1 (35). – С. 97–125.
10. Кравчук О. І. Попит на hr-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19 [Електронний ресурс] / О. І. Кравчук, І. О. Варіс, Т. О. Бідна // Social and labour relations: theory and practice. – 2021. – Volume 11, issue 1. – С. 14–30. – Режим доступу: [https://doi.org/10.21511/slrrp.11\(1\).2021.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.11(1).2021.02) (дата звернення: 09.02.2022). – Назва з екрана.
11. Кравчук О. Трансформація соціально-трудоих відносин в умовах формування мережевої економіки / О. Кравчук // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 11–21.
12. Мокіна С. М. Інструменти формування привабливого бренду роботодавця / С. М. Мокіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – 4, т. 1. – С. 141–147.
13. Мокіна С. М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування / С. М. Мокіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 6(1). - С. 189-196. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_6%281%29__38.
14. Семикіна М. В. Інтелектуальний потенціал: соціальні виміри використання та розвитку : [колективна монографія] / М. В. Семикіна, В. І. Гунько, С. Р. Пасека ; ред. М. В. Семикіна. – Черкаси : видавництво ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – 336 с.
15. Рейтинг. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022) [Електронний ресурс] / Рейтинг //

<https://ratinggroup.ua/>. – Режим доступу:
https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyu_opros_adaptaciy_a_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

16. Сухоставець П. Як українська ІТ-індустрія адаптується до умов війни [Електронний ресурс] / Поліна Сухоставець // Happy Monday. – Режим доступу: <https://happy monday.ua/yak-it-industriya-adaptuyetsya-do-umov-vijny> (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.

17. Тютюнникова С. В. Соціально-трудові відносини в умовах цифрової економіки / С. В. Тютюнникова, В. В. Броницька. – 2021. – С. 122–142.

18. Цимбалюк С. О. Капітал бренду роботодавця: сутність та методичні засади визначення рентабельності інвестицій / С. О. Цимбалюк // Інноваційна економіка. – 2016. – 7/8 (64). – С. 23–27.

19. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні [Електронний ресурс] / Світлана Г. Рудакова [та ін.] // Галицький економічний вісник. – 2021. – 6 (73), 2021. – С. 43–54. – Режим доступу: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043 (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.

20. Aaker D. Managing brand equity / D. Aaker. – New York : The Free Press, 1991. – 273 p.

21. Alderman L. Fleeing War in Ukraine, They're Met With Employers Offering Paychecks [Електронний ресурс] / Liz Alderman, Patricia Cohen // The New York Times. – Режим доступу: <https://www.nytimes.com/2022/03/21/business/refugees-ukraine-jobs.html> (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.

22. Adobe. The future of time [Електронний ресурс] / Adobe. – [Б. м.] : Adobe Document Cloud, 2021. – 40 с. – Режим доступу: <https://www.adobe.com/documentcloud/business/reports/the-future-of-time.html> (дата звернення: 03.02.2022). – Назва з екрана.

23. Alkhafaji A. F. Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment [Electronic resource] / Abbass F. Alkhafaji // Development and learning in organizations: an international journal. – 2011. – Vol. 25, no. 2. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/dlo.2011.08125bae.001> (date of access: 24.05.2022). – Title from screen.
24. Amazon. Upskilling 2025 [Електронний ресурс] / Amazon // Amazon. – Режим доступу: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/upskilling-2025> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.
25. Amazon. Working at Amazon [Електронний ресурс] / Amazon // Amazon. – Режим доступу: https://www.amazon.jobs/en/landing_pages/working-at-amazon (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.
26. Ambler T. The employer brand [Електронний ресурс] / Tim Ambler, Simon Barrow // Journal of brand management. – 1996. – Т. 4, № 3. – С. 185–206. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42> (дата звернення: 24.06.2022). – Назва з екрана.
27. Attracting talented employees to the company: do we need different employer branding strategies in different cultures? [Electronic resource] / Esra Alınacı [et al.] // Procedia - social and behavioral sciences. – 2014. – Vol. 150. – P. 336–344. – Mode of access: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074> (date of access: 23.05.2022). – Title from screen.
28. Backhaus K. Conceptualizing and researching employer branding [Electronic resource] / Kristin Backhaus, Surinder Tikoo // Career development international. – 2004. – Vol. 9, no. 5. – P. 501–517. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754> (date of access: 24.05.2022). – Title from screen.
29. ‘Back to human’: Why HR leaders want to focus on people again [Електронний ресурс] / Talha Khan [та ін.]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.

30. Baker M. Gartner Says Two-Thirds of Organizations Have Introduced New Wellness Benefits to Support Employees' Mental and Emotional Well-being [Электронный ресурс] / Mary Baker. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-16-gartner-says-two-thirds-of-organizations-have-introdu> (дата звернення: 25.05.2022). – Назва з екрана.
31. Berthon P. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding [Электронный ресурс] / Pierre Berthon, Michael Ewing, Li Lian Nah // *International Journal of Advertising*. – 2005. – Т. 24, № 2. – С. 151–172. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912> (дата звернення: 25.05.2022). – Назва з екрана.
32. Bhatnagar J. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention [Электронный ресурс] / Jyotsna Bhatnagar // *Employee Relations*. – 2007. – Т. 29, № 6. – С. 640–663. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/01425450710826122> (дата звернення: 24.06.2022). – Назва з екрана.
33. Biswas M. K. Employer branding in B2B and B2C companies in India: a qualitative perspective [Electronic resource] / Mukesh K. Biswas, Damodar Suar // *South asian journal of human resources management*. – 2018. – Vol. 5, no. 1. – P. 76–95. – Mode of access: <https://doi.org/10.1177/2322093718768328> (date of access: 24.05.2022). – Title from screen.
34. Botelho G. DE&I as a key pillar of employer branding strategy [Электронный ресурс] / Gabrielle Botelho // *HRD Connect*. – Режим доступа: <https://www.hrdconnect.com/2020/11/23/dei-as-a-key-pillar-of-employer-branding-strategy/?amp=> (дата звернення: 14.05.2022). – Назва з екрана.
35. Brunswick Group. 2022 Connected Leadership [Электронный ресурс] / Brunswick Group. – [Б. м.] : Brunswick Group, 2022. – 27 с. – Режим доступа: <https://www.brunswickgroup.com/media/9905/connected-leadership-2022-report.pdf> (дата звернення: 18.03.2022). – Назва з екрана.
36. Bursztynsky J. Lyft, Uber will cover legal fees for drivers sued under Oklahoma abortion law [Электронный ресурс] / Jessica Bursztynsky // *CNBC*. –

Режим доступу: <https://www.cNBC.com/2022/04/30/lyft-will-cover-legal-fees-for-drivers-sued-under-oklahoma-abortion-law.html> (дата звернення: 14.05.2022). –

Назва з екрана.

37. Cable D. M. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment [Electronic resource] / Daniel M. Cable, Daniel B. Turban // *Research in personnel and human resources management*. – Bingley. – P. 115–163. – Mode of access: [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(01)20002-4) (date of access: 23.05.2022). – Title from screen.

38. Chunping Y. The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management [Electronic resource] / Yang Chunping, Li Xi // *Energy procedia*. – 2011. – Vol. 5. – P. 2087–2091. – Mode of access: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360> (date of access: 20.05.2022). – Title from screen.

39. Crain M. G. Managing identity: buying into the brand at work [Electronic resource] / Marion G. Crain // *SSRN electronic journal*. – 2009. – Mode of access: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1481762> (date of access: 23.05.2022). – Title from screen.

40. Davies J. Worldwide: War in Ukraine: key issues for employers [Electronic resource] / James Davies. – Mode of access: <https://www.mondaq.com/uk/health-safety/1179336/war-in-ukraine-key-issues-for-employers> (date of access: 01.05.2022). – Title from screen.

41. Deloitte. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey [Електронний ресурс] / Deloitte. – [Б. м. : б. в.], 2022. – 40 с. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html> (дата звернення: 16.04.2022). – Назва з екрана.

42. Dinnen M. Exceptional Talent: How to Attract, Acquire and Retain the Very Best Employees / Mervyn Dinnen, Matt Alder. – [Б. м.] : Kogan Page, Limited, 2017. – 192 с.

43. DOU. Українське ІТ в перший місяць війни. Понад 60% залишили свої домівки [Електронний ресурс] / DOU // [DOU.ua](https://dou.ua). – Режим доступу:

https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-war/?from=similar_posts (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.

44. DOU. Ринок праці під час війни. Кількість вакансій зменшилася вдвічі, компанії ще активніше шукають сеньйорів і на QA Intern тисяча відгуків [Електронний ресурс] / DOU // DOU.ua. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

45. European Commission. Spring 2022 Economic Forecast: Russian invasion tests EU economic resilience [Електронний ресурс] / European Commission. – [Б. м.] : European Commission, 2022. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/spring-2022-economic-forecast_en (дата звернення: 24.05.2022). – Назва з екрана.

46. European Labour Authority, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. How COVID-19 has fundamentally changed recruitment [Електронний ресурс] / European Labour Authority, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eures/public/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13_en (дата звернення: 22.04.2022). – Назва з екрана.

47. Edelman. Edelman Trust Barometer 2021 [Електронний ресурс] / Edelman. – [Б. м. : б. в.], 2021. – Режим доступу: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (дата звернення: 14.04.2022). – Назва з екрана.

48. Edelman. Edelman Trust Barometer 2022 [Електронний ресурс] / Edelman. – [Б. м. : б. в.], 2022. – Режим доступу: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/special-report-geopolitical-business> (дата звернення: 28.05.2022). – Назва з екрана.

49. Figurska I. Employer branding as a human resources management strategy [Electronic resource] / Irena Figurska, Ewa Matuska // Human resources management & ergonomics. – 2013. – Volume VII, no. 2/2013. – Mode of access:

https://www.researchgate.net/publication/280114014_Human_Resources_Management_Ergonomics_Volume_VII_EMPLOYER_BRANDING_AS_A_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_STRATEGY (date of access: 21.04.2022). – Title from screen.

50. Gill R. An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation / Rob Gill // PRism. – 2011. – № 8(1).

51. Glassdoor. Why Online Reviews Matter for Employer Brand: Evidence from Glassdoor [Електронний ресурс] / Glassdoor. – [Б. м. : б. в.], 2017. – Режим доступу: <https://www.glassdoor.com/research/why-online-reviews-matter-for-employer-brand-evidence-from-glassdoor/> (дата звернення: 20.04.2022). – Назва з екрана.

52. Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers [Електронний ресурс] / Aaron De Smet [та ін.] // <https://www.mckinsey.com>. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/gone%20for%20now%20or%20gone%20for%20good%20how%20to%20play%20the%20new%20talent%20game%20and%20win%20back%20workers/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers.pdf?shouldIndex=false> (дата звернення: 01.04.2022). – Назва з екрана.

53. Google Careers. Benefits at Google [Електронний ресурс] / Google Careers. – Режим доступу: <https://careers.google.com/benefits/> (дата звернення: 22.05.2022). – Назва з екрана.].

54. GRC. Вплив війни на український бізнес [Електронний ресурс] / GRC // <https://grc.ua/>. – Режим доступу: <https://grc.ua/article/30173> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

55. GRC. Ринок праці воєнного часу у цифрах та фактах [Електронний ресурс] / GRC // grc.ua. – Режим доступу: <https://grc.ua/article/30272> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

56. GRC. Ринок праці у травні: до повноцінного відновлення ще далеко [Електронний ресурс] / GRC // <https://grc.ua/>. – Режим доступу: <https://grc.ua/article/30386> (дата звернення: 31.05.2022). – Назва з екрана.

57. ‘Great attrition’ or ‘great attraction’? The choice is yours [Електронний ресурс] / Aaron De Smet [та ін.] // <https://www.mckinsey.com>. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (дата звернення: 14.01.2022). – Назва з екрана.

58. Happy Monday. Vanda: Робимо українську креативність значущою у світі [Електронний ресурс] / Happy Monday. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/company/banda> (дата звернення: 29.04.2022). – Назва з екрана.

59. Hegyes E. G. Internal CSR as a strategic management tool in reduction of labour shortages [Електронний ресурс] / Eva Gorgenyi Hegyes, Maria Fekete-Farkas // Polish journal of management studies. – 2019. – Т. 19, № 2. – С. 167–181. – Режим доступу: <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.14> (дата звернення: 15.05.2022). – Назва з екрана.

60. How to respond to the fourth industrial revolution, or the second information technology revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation [Електронний ресурс] / MinHwa Lee [та ін.] // Journal of open innovation: technology, market, and complexity. – 2018. – Т. 4, № 3. – С. 21. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/joitmc4030021> (дата звернення: 16.05.2022). – Назва з екрана.

61. Ifeoma O. R. Effective talent management : key to organisational success [Electronic resource] / Okonkwo Rita Ifeoma, Ndubusi-Okolo Purity, Chidiebere Okoye-Nebo // Journal of policy and development studies. – 2015. – Vol. 9, no. 2. – P. 95–106. – Mode of access: <https://doi.org/10.12816/0011209> (date of access: 22.05.2022). – Title from screen.

62. Indeed. 10 Examples of Training Programs and Their Benefits [Електронний ресурс] / Indeed // Indeed. – Режим доступу:

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/example-of-training-program> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.

63. Industry 4.0 [Електронний ресурс] / Heiner Lasi [та ін.] // *Business & information systems engineering*. – 2014. – Т. 6, № 4. – С. 239–242. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4> (дата звернення: 16.04.2022). – Назва з екрана.

64. International Labour Organization (ILO). Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO [Electronic resource] / International Labour Organization (ILO). – Mode of access: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang--en/index.htm (date of access: 15.05.2022). – Title from screen.

65. Kantar. Inspiring Purpose-Led Growth [Електронний ресурс] / Kantar. – [Б. м. : б. в.], 2020. – 45 с. – Режим доступу: <https://engageforgood.com/kantar-purpose-led-growth-2020/#:~:text=Inspiring%20Purpose-Led%20Growth> (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.

66. Kaur J. Determinative impact of employer attractiveness dimensions of employer branding on employee satisfaction in the banking industry in india / Jasveen Kaur, Ginni Syal // *Business analyst*. . – 2017. – No. 37(2). – P. 129–144.

67. Kaur P. Employer branding and organisational citizenship behaviour: the mediating role of job satisfaction [Electronic resource] / Prabhjot Kaur, Keshav Malhotra, Sanjeev K. Sharma // *Asia-Pacific journal of management research and innovation*. – 2020. – Vol. 16, no. 2. – P. 122–131. – Mode of access: <https://doi.org/10.1177/2319510x20931716> (date of access: 24.05.2022). – Title from screen.

68. Kelly J. Companies Are Giving Workers A Free Week Off To Improve Morale, Mental Health And Burnout [Електронний ресурс] / Jack Kelly. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/07/27/companies-are-giving-workers-a-free-week-off-to-improve-morale-mental-health-and-burnout/?sh=3a100da42156> (дата звернення: 29.04.2022). – Назва з екрана.].

69. Kropp B. 11 trends that will shape work in 2022 and beyond [Электронный ресурс] / Brian Kropp, Emily Rose McRae // Harvard business review. – 2022. – Режим доступа: <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond> (дата звернення: 03.03.2022). – Назва з екрана.

70. Kryger Aggerholm H. Conceptualising employer branding in sustainable organisations [Electronic resource] / Helle Kryger Aggerholm, Sophie Esmann Andersen, Christa Thomsen // Corporate communications: an international journal. – 2011. – Vol. 16, no. 2. – P. 105–123. – Mode of access: <https://doi.org/10.1108/13563281111141642> (date of access: 21.01.2022). – Title from screen.

71. Kurek D. Use of modern IT solutions in the HRM activities: process automation and digital employer branding [Электронный ресурс] / Dorota Kurek // European research studies journal. – 2021. – XXIV, special Issue 1. – С. 152–170. – Режим доступа: <https://doi.org/10.35808/ersj/2035> (дата звернення: 24.06.2022). – Назва з екрана.

72. Laker B. Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe? [Электронный ресурс] / Ben Laker, Thomas Roulet // Harvard Business Review. – 2019. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/profile/Ben-Laker/publication/337340662_Will_the_4-Day_Workweek_Take_Hold_in_Europe/links/5dd3dda9299bf1b74b4e69b7/Will-the-4-Day-Workweek-Take-Hold-in-Europe.pdf (дата звернення: 19.05.2022). – Назва з екрана.

73. Lego. Why Join Us [Электронный ресурс] / Lego. – Режим доступа: <https://www.lego.com/en-us/careers/why-join-us/> (дата звернення: 17.05.2022). – Назва з екрана.

74. Levy F. The new division of labor: how computers are creating the next job market / Frank Levy, Richard J. Murnane. – [Б. м.] : Princetown, NJ: Princetown University Press., 2004. – 192 с.

75. Lobosco M. The Reinvention of Company Culture: Why It Should Be Your Top Priority This Year [Электронный ресурс] / Mark Lobosco.: LinkedIn, 2022.

– Режим доступу: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/global-talent-trends-report?trk=MarkLinkedInPost-global-talent-trends-2022> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.

76. Lubecka A. Employer branding – a dialogistic communication tool of a competitive employer [Електронний ресурс] / Anna Lubecka // *Journal of Intercultural Management*. – 2013. – Т. 5, № 2. – С. 5–16. – Режим доступу: <https://doi.org/10.2478/joim-2013-0007> (дата звернення: 28.05.2022). – Назва з екрана.

77. Lufkin B. The case for a shorter workweek [Електронний ресурс] / Bryan Lufkin, Jessica Mudditt. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210819-the-case-for-a-shorter-workweek> (дата звернення: 21.05.2022). – Назва з екрана.

78. Macalik J. External employer branding of sustainable organizations [Електронний ресурс] / Joanna Macalik, Adam Sulich // *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering, Vilnius Gediminas Technical University*, 9–10 трав. 2019 р. – [Б. м.], 2019. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.054> (дата звернення: 27.04.2022). – Назва з екрана.

79. ManpowerGroup. The Great Realization Report: Accelerating Trends, Renewed Urgency [Electronic resource] / ManpowerGroup. – [S. l. : s. n.], 2022. – Mode of access: <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/the-great-realization-accelerating-trends-renewed-urgency-pdf> (date of access: 29.05.2022). – Title from screen.

80. ManpowerGroup. Q3 2022 Employment Outlook Survey [Electronic resource] / ManpowerGroup. – [S. l. : s. n.], 2022. – Mode of access: <https://library.manpowergroup.eu/story/manpowergroup-employment-outlook-survey/page/1> (date of access: 29.05.2022). – Title from screen.

81. Mcfeely S. This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion [Електронний ресурс] / Shane Mcfeely, Ben Wigert. – Режим доступу:

<https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx> (дата звернення: 17.12.2021). – Назва з екрана.

82. Microsoft. Empowering our employees [Електронний ресурс] / Microsoft // Microsoft. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/empowering-employees> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.

83. Microsoft. The rainbow ripple effect: how Microsoft and its LGBTQ+ employees push for change across borders [Електронний ресурс] / Microsoft. – Режим доступу: <https://news.microsoft.com/life/pride/> (дата звернення: 13.05.2022). – Назва з екрана.

84. Mokina S. Place and role of employer brand in the structure of corporate brand [Electronic resource] / Sofia Mokina // Economics & sociology. – 2014. – Vol. 7, no. 2. – P. 136–148. – Mode of access: <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2014/7-2/11> (date of access: 18.05.2022). – Title from screen.

85. Molla R. Netflix parents get a paid year off and Amazon pays for spouses' parental leave [Electronic resource] / Rani Molla. – Mode of access: <https://www.vox.com/2018/1/31/16944976/new-parents-tech-companies-google-hp-facebook-twitter-netflix> (date of access: 17.05.2022). – Title from screen.

86. Moroko L. Characteristics of successful employer brands [Electronic resource] / Lara Moroko, Mark D. Uncles // Journal of brand management. – 2008. – Vol. 16, no. 3. – P. 160–175. – Mode of access: <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4> (date of access: 27.05.2022). – Title from screen.

87. MRI Network. 2018 REPUTATION MANAGEMENT STUDY [Електронний ресурс] / MRI Network. – [Б. м. : б. в.], 2018. – 16 с. – Режим доступу: <https://mrinetwork.com/media/304184/2018reputationmanagementstudy.pdf> (дата звернення: 14.04.2022). – Назва з екрана.

88. Nayak S. Antecedents to employer branding: a strategic focus on the information technology (it) sector in india [Електронний ресурс] / Smitha Nayak, Suhan // Polish journal of management studies. – 2017. – Т. 15, № 2. – С. 143–151. –

Режим доступу: <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.13> (дата звернення: 23.04.2022). – Назва з екрана.

89. Netflix Jobs. Work Life Philosophy [Електронний ресурс] / Netflix Jobs. – Режим доступу: <https://jobs.netflix.com/work-life-philosophy> (дата звернення: 22.05.2022). – Назва з екрана.

90. OECD. Navigating the COVID-19 crisis and recovery [Electronic resource] / OECD. – [S. 1.] : OECD, 2021. – Mode of access: <https://www.oecd.org/employment-outlook/#Read-the-report> (date of access: 06.04.2022). – Title from screen.

91. Popović A. Smart economic development in European countries [Електронний ресурс] / Andrija Popović, Maja Ivanović-Đukić, Ana Milijić // The european journal of applied economics. – 2022. – Т. 19, № 1. – С. 42–54. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5937/ejae19-33906> (дата звернення: 15.05.2022). – Назва з екрана.

92. PR Daily. 32 key takeaways from PR Daily's Media Relations & Measurement Conference [Електронний ресурс] / PR Daily. – Режим доступу: <https://www.prdaily.com/media-relations-measurement-conference-takeaways/> (дата звернення: 17.05.2022). – Назва з екрана.

93. Potgieter A. Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool [Електронний ресурс] / Adele Potgieter, Marianne Doubell // African Journal of Business and Economic Research. – 2018. – Т. 13, № 1. – С. 135–155. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2018/v13n1a5> (дата звернення: 22.04.2022). – Назва з екрана.

94. Qualtrics. Most U.S. Employees Want a Four-day Work Week Even if it Means Working Longer Hours [Електронний ресурс] / Qualtrics. – Режим доступу: <https://www.qualtrics.com/news/most-u-s-employees-want-a-four-day-work-week-even-if-it-means-working-longer-hours/> (дата звернення: 10.04.2022). – Назва з екрана.

95. Raj A. B. Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes [Електронний ресурс] /

Asha Binu Raj // *Global Business Review*. – 2018. – Т. 21, № 4. – С. 1065–1086. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/0972150918779161> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.

96. Reis G. G. Employer attractiveness from a generation perspective: implications for employer branding [Electronic resource] / Germano Glufke Reis, Beatriz Maria Braga // *Revista de administração*. – 2016. – Vol. 51, no. 1. – P. 103–116. – Mode of access: <https://doi.org/10.5700/rausp1226> (date of access: 25.05.2022). – Title from screen.

97. Riabets N. Developing corporate social responsibility in the face of the COVID-19 pandemic [Electronic resource] / Nataliia Riabets // *Social and labour relations: theory and practice*. – 2021. – Volume 11, issue #1. – P. 31–42. – Mode of access: [https://doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.03](https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.03). – Title from screen.

98. Schwab K. *The fourth industrial revolution* / Klaus Schwab. – [S. l. : s. n.], 2017. – 184 p.

99. Slack. Diversity at Slack [Електронний ресурс] / Slack. – Режим доступа: <https://slack.com/blog/news/diversity-at-slack-2019> (дата звернення: 30.04.2022). – Назва з екрана.

100. Smart work: the transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4.0) [Електронний ресурс] / Birgit Eberhard [та ін.] // *International journal of business and economic sciences applied research*. – 2017. – Vol. 10, Iss. 3. – С. 47–66. – Режим доступа: <https://doi.org/10.25103/ijbesar.103.03> (дата звернення: 01.05.2022). – Назва з екрана.

101. Sniesar V. How ukrainian IT employees have been impacted by the war [Electronic resource] / Valeriia Sniesar. – Mode of access: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/how-ukrainian-it-employees-have-been-impacted-by-the-war.aspx> (date of access: 15.05.2022). – Title from screen.

102. Subramanian S. The Ukraine war is creating a jobs crisis in Russia [Electronic resource] / Samanth Subramanian. – Mode of access:

<https://qz.com/2166086/the-ukraine-war-is-creating-a-jobs-crisis-in-russia/> (date of access: 18.05.2022). – Title from screen.

103. Sullivan J. The 8 elements of a successful employment brand [Electronic resource] / John Sullivan // <https://drjohnsullivan.com>. – Mode of access: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (date of access: 11.12.2021). – Title from screen.

104. Sutherland M. M. Employer-of-choice branding for knowledge workers [Electronic resource] / M. M. Sutherland, D. G. Torricelli, R. F. Karg // South african journal of business management. – 2002. – Vol. 33, no. 4. – P. 13–20. – Mode of access: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707> (date of access: 23.05.2022). – Title from screen.

105. UNFPA Україна. Рейтинг компаній, дружніх до родин 2021 [Електронний ресурс] / UNFPA Україна, Центр «Розвиток КСВ»; упоряд.: М. Саприкіна, А. Зінченко. – [Б. м. : б. в.]. – 44 с. – Режим доступу: https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/ranking_results_report_final.pdf (дата звернення: 14.06.2022). – Назва з екрана.

106. Universum. Employer Branding NOW 2021: how leading employers are reevaluating their deal with talent [Electronic resource] / UNIVERSUM. – [S. 1.] : UNIVERSUM, 2021. – 26 р. – Mode of access: <https://universumglobal.com/employerbrandingnow2021/> (date of access: 14.01.2022). – Title from screen.

107. Universum. World's Most Attractive Employers | 2021 [Електронний ресурс] / Universum. – Режим доступу: <https://universumglobal.com/wmae2021/> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

108. USC Annenberg Center for Public Relations. The future of corporate activism [Електронний ресурс] / USC Annenberg Center for Public Relations. – Los Angeles : USC Annenberg Center for Public Relations, 2022. – 42 с. – Режим доступу: <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report> (дата звернення: 01.04.2022). – Назва з екрана.

109. Rana P. Lyft, Uber to Cover Legal Costs of Drivers Sued Under Texas Abortion Law [Електронний ресурс] / Preetika Rana // Wall Street Journal. – Режим доступу: <https://www.wsj.com/articles/lyft-to-cover-legal-costs-of-drivers-sued-under-texas-abortion-law-11630700449> (дата звернення: 14.05.2022). – Назва з екрана.

110. War in Ukraine: twelve disruptions changing the world [Electronic resource] / Olivia White [et al.]. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-twelve-disruptions-changing-the-world> (date of access: 13.05.2022). – Title from screen.

111. Work.ua. Аналітика ринку праці до та під час війни. Час ринку шукача скінчився [Електронний ресурс] / Work.ua // Work.ua. – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/employer/2863/> (дата звернення: 20.05.2022). – Назва з екрана.

112. Zenefits. The State of Flexible Work Arrangements: Benchmarks for small business, with updates for COVID-19 tips [Електронний ресурс] / Zenefits, Jesse Noyes // <https://www.zenefits.com>. – Режим доступу: <https://www.zenefits.com/learn/flexible-work-report/> (дата звернення: 10.02.2022). – Назва з екрана.