

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГЕЗГІН АЙЛІН

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
О. А. Дороніна
«___» _____ 20__ р.

ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Л.В. Шаульська, професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, докт. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____/_____/

бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Гезгін А. Формування HR-бренду в організації. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький Національний Університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У магістерській роботі досліджено поняття, сутність, методи та етапи формування бренду роботодавця. Проаналізовано роботу над HR-брендом компанії Delphi Software та запропоновано заходи щодо подальшої стратегічної діяльності для досягнення позитивного іміджу HR-бренду підприємства на ринку праці.

Ключові слова: HR-бренд, EVP, HR-маркетинг, синергія, IT, ринок праці, імідж, ER, KPI, headhunting, співбесіда, плинність кадрів, Linkedin, Instagram, Facebook, подорож кандидата, статистика, контент-план.

79 ст., 18 табл., 13 рисунків, 50 джерел.

Gezgin A. HR-brand formation in the organization. Speciality 051 Economy, Educational Program “Human Resources management” Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The concept, essence, methods and stages of HR-brand formation were investigated in master thesis. Work on the HR-brand of Delphi Software was analyzed, measures for further strategic activities to achieve a positive image of the company's HR brand in the labor market are proposed.

Keywords: HR-brand, EVP, HR-marketing, synergy, IT, labor market, image, ER, KPI, headhunting, interview, employee turnover, Linkedin, Instagram, Facebook, employee journey map, statistics, content-plan.

79 p., 18 tabl., 13 fig., bibliography: 50 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ.....	7
1.1. Розкриття поняття та суті HR-бренду.....	7
1.2. Вплив бренду на кандидата.....	10
1.3. Синергія між HR-відділом та департаментом маркетингу.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-БРЕНДУ В ІТ-КОМПАНІЇ.....	34
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика Delphi Software...34	
2.2. Аналіз Delphi Software та її конкурентів на ринку праці.....	40
2.3. Аналіз методів просування бренду, що використовуються Delphi Software.....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ КОМПАНІЇ.....	54
3.1. Вибір стратегії та інструментів для просування HR-бренду компанії.....	54
3.2. Розробка плану з просування HR-бренду компанії.....	61
3.3. Етапи просування бренду в соціальних мережах.....	64
Висновки.....	71
Список використаних джерел.....	73
Додатки.....	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Позитивна тенденція у розвитку підприємств спостерігається при формуванні міцного HR-бренда, що є запорукою ефективного розвитку діяльності компаній та забезпечення позитивного іміджу на ринку праці, що допомагає підвищити ефективність найму висококваліфікованих працівників. Бренд роботодавця, в першу чергу, є інструментом виділення компанії на ринку праці серед конкурентів та дозволяє досягти бажаних конкурентних переваг в боротьбі за високваліфікованих спеціалістів, особливо це стосується ІТ-сфери. Створення привабливого бренда роботодавця потребує детального опрацювання всіх його складових та їх узгодження в єдиній моделі. Використання різних моделей для покращення HR-бренду вже давно використовується в міжнародних компаніях закордоном.

Незважаючи на те, що HR-брендинг є рушійною силою на ринку праці, але стосовно України, то, на сьогоднішній день бренд роботодавця в Україні знаходиться в умовах недостатньої наукової дослідженості. Практично кожна друга компанія в Україні стурбована власним іміджем роботодавця, але не використовує ніяких інструментів задля покращення свого власного бренду, що на пряму впливає на ефективність найму та витрати на кандидата. Розвиток бренду в цій галузі для України є новою тенденцією, тоді як за кордоном це вже давно невід'ємна частина загальної стратегії компанії. В таких умовах особливої гостроти набуває необхідність дослідження стану HR бренду в українських компаніях.

Аналіз досліджень і публікацій. Перші дослідження у сфері формування бренду роботодавця з'явилися в середині 90-х рр. минулого сторіччя в Великобританії. Тривалий час в українському науковому полі наукові дослідження з цієї тематики були відсутні, однак поступово увага українських науковців змістилась в бік аналізу конкретних результатів застосування концепції HR-брендингу на практиці. Даним питанням займалися провідні

вітчизняні та закордонні фахівці, зокрема Аакер Д, Келлер К, Томпсон У., Домнін В. Н., Длігач А. О., Зозульов О. В., Перція В., Писаренко Н. Л. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування HR-бренду організацій та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні **завдання**:

- охарактеризувати поняття та сутність HR-бренду як окремої категорії;
- визначити особливості впливу бренду роботодавця на кандидата;
- охарактеризувати поняття синергії між HR-відділом та департаментом маркетингу;
- здійснити загальну соціально-економічну характеристику Delphi Software;
- провести аналіз Delphi Software та її конкурентів на ринку праці;
- здійснити вибір стратегії та інструментів для просування HR-бренду компанії;
- розробити план з просування HR-бренду компанії;
- сформулювати етапи просування бренду Delphi Software в соціальних мережах.

Об'єкт дослідження: формування HR-бренду організації в сучасних умовах.

Предмет дослідження: процеси та механізми формування HR-бренду організації, ключові чинники, що визначають його ефективність.

Методи дослідження: основою дослідження роботи зарубіжних фахівців, проводилась робота з загальноукраїнськими статистичними даними, такі як: Топ 10 ІТ-компанії України та середня заробітна плата в ІТ-компаніях, Топ 50 кращих роботодавців світу та України за даними Forbes та WorkUa. В основному використовувались загальнонаукові методи теоретичного характеру: аналіз та синтез, математичний аналіз,

Інформаційна основа дослідження. В роботі використано теоретичні напрацювання українських та закордонних вчених, матеріали міжнародних

доповідей, конференцій та досліджень у сфері розвитку HR-бренду, законодавчі акти, що регулюють соціально-трудові відносини та розвиток IT-галузі, статистична звітність та аналітичні матеріали підприємств.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було представлено в роботі V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія та практика», а також прийнято до друку у науковому фаховому журналі «Соціальна економіка»:

1. Гезгін А. Вплив соціальних мереж на формування HR-бренду IT-компанії. Збірник наук.праць V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія та практика». Київ, 2021.

2. Гезгін А., Таранич А.В. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 62.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів. Отримані результати можуть бути застосовані з метою подальших досліджень у сфері розвитку HR-бренду, а запропоновані рекомендації щодо розвитку бренду роботодавця використані в практичній діяльності компанії Delphi Software.

Положення, що виносяться на захист. За результатами проведеного дослідження удосконалено теоретичні засади формування HR-бренду в організації, обґрунтовано та розширено поняття синергії відділу маркетингу та HR в концепті розвитку бренду роботодавця, запропоновано та апробовано стратегічні напрями формування HR-бренду із застосуванням інструментів соціального нетворкінгу.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст кваліфікаційної роботи включає 13 таблиць і 39 рисунків. Загальний обсяг роботи 97 сторінок.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

1.1. Розкриття поняття та суті HR-бренду

HR-бренд - це позитивний імідж роботодавця на ринку праці. Він складається із зовнішнього та внутрішнього бренду. Якщо внутрішній не відповідає зовнішньому, то ніякі рекламні кампанії не зможуть допомогти в залученні кандидатів.

Подібно до того, як працює корпоративний бренд (який пропонує ціннісну пропозицію для клієнтів, визначає продукти або послуги на ринку), бренд роботодавця включає ринкове сприйняття компанії як роботодавця, але також описує ціннісну пропозицію співробітникам в обмін на їх досвід, таланти, контакти або навички.

Першими, хто виділив HR-брендинг як цілісну систему та почали вивчати її методологію були Т. Емблер та С. Берроу. Поняття HR-бренд – адаптація терміну «employee brand» сформульовано Саймоном Берроу у 1990 році. У своїх працях вони описують переваги побудови позитивного іміджу роботодавця, особливості формування лояльності з боку співробітників та створення ціннісних пропозицій. Бренд роботодавця вони описують як сукупність певних економічних та психологічних переваг, що можна отримати в певній компанії. HR-бренд – це те, що компанія сама розповідає про себе як про роботодавця. Б. Мінчінгтон виокремлює бренд роботодавця в ролі іміджу організації, що виступає «відмінним» місцем роботи у розумінні працівників та зовнішніх сторін [1].

Перша книга присвячена розвитку HR-бренду була опублікована в 2005 році автором С. Берроу та Р. Мослі. В ній автори вивчають появу даного поняття та визначають, що бренд роботодавця пішов від розвитку бренду-

менеджменту. Окрім цього автори зазначають, що брендування роботодавця є невід'ємною частиною створення успіху для компанії на ринку праці [2].

Таким чином, брендинг роботодавця – це аспекти, що виділяють компанію з-поміж інших, які є привабливими для кандидата та відіграють важливу роль в виборі вакантної посади. Такими ознаками можуть бути унікальні культурні відмінності, сильна корпоративна культура, можливість кар'єрного просування та професійного розвитку, можливість працювати в інноваційній і прогресивній компанії з новітніми досягненнями технологій тощо [3].

Щоб створити потужний бренд роботодавця, важливо почати з формулювання місії, цінностей, бачення та культури компанії. Варто визначити стратегію, що потрібно бізнесу, а потім працювати в зворотньому напрямі, щоб зрозуміти, який саме тип таланту необхідно залучити для досягнення цих цілей.

Компанія, HR-бренд якої збудований грамотно, володіє певними якостями, які вигідно вирізняють її з-поміж конкурентів: вона пропонує своїм співробітникам особливі вигідні умови співпраці, що збільшує конкурентоспроможність на ринку праці.

Якщо у випадку зі звичайним брендингом вартість бренду – це та надбавка, яку споживачі готові платити за ім'я виконавця послуг (якщо йдеться про успішну мережеву компанію, іншими словами відомий бренд), то для HR-брендингу цей коефіцієнт є тією цінністю, на яку співробітники готові зменшити свої вимоги до компенсаційного пакета заради роботи в компанії із сильним HR-брендом.

Ключовою ціллю HR-бренду компанії – це є залучення нових кваліфікованих співробітників та подальша співпраця з ними підтримуючи високий рівень їх кваліфікації [4].

Кваліфіковані фахівці, які є особливо цінними в айтісфері, виберуть для свого працевлаштування найкращу, на їхню думку, компанію-роботодавця. При цьому потрапити до переліку кращих роботодавців означає для компанії

не тільки те, що вона буде позиціонуватись більш вигідно на фоні своїх конкурентів за рахунок заробітної плати, але й за рахунок інших аспектів, що відіграють не менш важливу роль для кандидатів. Саме думка про те, що заробітна плата є основним показником за яким кандидати обирають місце роботи, є помилковою.

Проблемою багатьох HR-департаментів є те, що уся увага звертається на зовнішній ринок праці, коли не менш важливим є внутрішня побудова бренду роботодавця – збереження «обличчя» компанії в очах наявних співробітників. Саме існуючі працівники є одним із каналів розповсюдження позитивного іміджу про компанію. Зачасту, коли бренд акцентує свою увагу на майбутніх співробітниках, то забуває про наявних, що ні в якому разі не можна допускати, адже саме існуючі працівники є каналом розповсюдження інформації про компанію. Підтримування мотивації праці в компанії це, перш за все, задоволені працівники, які розповідатимуть про позитивні аспекти компанії як роботодавця, а також це сприятиме підвищенню продуктивності праці: співробітники будуть прагнути відповідати заявленому рівню своєї компанії, намагатимуться працювати якнайкраще (наприклад, щоб залишатися на своїх позиціях, в компанії бренд-роботодавця якого є високим, або отримати підвищення). Постійна задоволеність працівників та уникнення розчарування допоможе знизити плинність кадрів, що є високим показником для кандидатів при знайомстві з компанією як майбутнього місця роботи.

Як зазначалось вище, HR-брендинг складається з двох частин: внутрішньої і зовнішньої (див. табл. 1.1). Внутрішня - це робота зі штатним персоналом в компанії, а зовнішня - трансляція назовні проведеної роботи з персоналом.

Таблиця 1.1. – Види HR-брендингу [5]

Внутрішній HR-брендинг	Зовнішній HR-брендинг
<ul style="list-style-type: none"> розробка та реалізація проєктів, спрямованих на трансляцію корпоративних цінностей, підвищення лояльності співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> розробка, розвиток і просування HR-бренду;
<ul style="list-style-type: none"> розвиток ефективних комунікацій всередині підрозділів, розробка системи інформування співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> ведення сторінок компанії в соціальних мережах, наповнення контентом і актуальною інформацією;
<ul style="list-style-type: none"> написання новин, інформаційних розсилок, статей, прес- і постселів заходів і подій, що стосуються HR-бренду; 	<ul style="list-style-type: none"> створення інформаційних приводів, написання новин про те, що відбувається в компанії, участь в спеціалізованих заходах з метою впізнання HR-бренду компанії;
<ul style="list-style-type: none"> проведення корпоративних заходів різного формату. 	<ul style="list-style-type: none"> створення та реалізація програм по роботі з університетами, постійна участь в ярмарках вакансій; розробка спільних брендингових заходів з іншими компаніями.

Джерело: складено автором на основі [5]

Якщо співробітники впевнені в успішності своєї компанії, вони сповідують однакову систему цінностей і всі їхні професійні й моральні вимоги задовольняються, вони стають адвокатами бренду й ніколи не підуть працювати до конкурента.

1.2. Вплив бренду на кандидата

Про необхідність якісного HR-брендування компанії свідчать наступні дослідження. Опитування, проведене компанією «HeadHunter», показало, що компанії, які займаються HR-брендингом, мають підвищений інтерес до своїх вакансій з боку кандидатів. Серед опитаних рекрутерів 58% зазначило, що займаються просуванням бренду компанії як привабливого роботодавця. З-поміж них 74% респондентів відзначили помітні поліпшення, які були спровоковані роботою над HR-брендингом.

Основні з них були пов'язані зі збільшенням кількості відгуків на вакансії (зазначило 39% респондентів), збільшенням кількості рекомендацій від співробітників (25% респондентів) та скороченням термінів закриття вакансій (24% респондентів).

Найбільша динаміка була зафіксована у відгуках на вакансії: їх кількість зросла на 301%. Крім того, скоротився час відгуку на одну вакансію. Компанії, що почали працювати над власним HR-брендом зазначили, що час закриття однієї вакансії скоротився приблизно на третину (в середньому на 36%). Кількість якісних резюме збільшилася на 131%, згідно цього дослідження. В компаніях, що виділили фактор плинності персоналу як той, що змінився, плинність скоротилася на 51%. Найменше робота над HR-брендингом вплинула на збільшення випадків успішного проходження випробувального терміну новими співробітниками (+21%).

Серйозним бар'єром для початку роботи просуванням бренду роботодавця серед компаній є відсутність розуміння прямих вигод роботи з HR-брендом, що відображається в небажанні чи неможливості виділити ресурси часу (36%) та грошей (47%) [6].

Також в ході дослідження було проведено опитування серед компаній та кандидатів та визначено, які саме плюси вони вбачають в позитивному бренді роботодавця: 59% роботодавців вбачають бренд роботодавця як ключ до їх HR-стратегії; 55% кандидатів вбачають в бренді роботодавця основний інвестиційний пріоритет.

Чинники HR-бренду, що впливають на формування прихильності кандидата:

1. Подача резюме. Компанії витрачають безліч часу та ресурсів аби залучити кандидата до заповнення анкети, але в ході дії втрачають 2/3 заявок. У зв'язку з створенням складних форм заповнення анкет. В середньому кандидат витрачає 3-4 години на подачу заявки (відправки резюме), коли близько 70% компаній вважають, що на це витрачається менше години. 60% шукачів роботи закидають заповнення форми. Найкращі кандидати мають

великий спектор вибору на сьогоденному ринку парці і вони не бажають розбиратись з складними формами заповнення анкети.

2. Соціальні медіа. 25% усіх шукачів роботи використовують соціальні мережі як першочерговий інструмент для пошуку роботи. Дослідження Headhunter показало, що 7 з 10 кандидатів віком від 18 до 34 років повідомили, що знайшли роботу за допомогою соціальних мереж. 50% рекрутерів знайшли працівників за допомогою соціальних мереж. 9 з 10 кандидатів приймуть заявку від компанії, бренд якої активно розивається в соціальній мережі. Соціальні мережі дають можливість кандидатам напряду взаємодіяти з компанією та брендом в цілому [7].

3. Контент. Forrester Research припускає, що потрібно до 8 взаємодій з брендом, щоб вплинути на рішення споживача. Як стверджує блогер, що спеціалізується на підборі персоналу Метт Чарні: «Кандидати думають про заявки так само, як і про рішення про покупку. Вони хочуть мати можливість дізнатися про вашу компанію. Вони витрачають час на дослідження вашої компанії, продукту чи ролі, перш ніж вирішити, чи підходить він їм».

Контент надзвичайно важливий на цьому етапі усвідомлення та освіти. Це дає кандидатам амуніцію, яка їм потрібна, щоб дізнатися про ваш бренд роботодавця, і відіграє вирішальну роль у їхньому рішенні подати заявку. Контент – це засіб, за допомогою якого бренди будують відносини зі клієнтами. Це центральне місце в маркетинговому процесі, і ця сфера, яка відіграє важливу роль в наймі.

Контент (у контексті підбору персоналу) може бути будь -якою інформацією, яку кандидат може легко використати.

Види контенту, що можна застосувати:

- ведення блогу;
- відео;
- інфографіки;
- посадові інструкції;
- опитування;

Так. М. Чарні, виконавчий редактор Recruiting Daily, зазначає, що «сьогодні при підборі персоналу дослідження проводять не лише рекрутери. Оскільки 85% пошуків роботи починаються з пошукової системи, найкращі спеціалісти проводять власні дослідження щодо компаній, пропозицію якої приймають, саме тому бренд роботодавця настільки важливий» [7].

4. Чесні відгуки співробітників. Потрібно заохочувати співробітників залишати відгуки в письмовій формі чи у вигляді відео. Варто зацікавлювати співробітників бути більш активними в соціальних мережах та ділитися моментами з роботи, для цього варто влаштовувати такі моменти, якими б працівник хотів би поділитись в інтернеті. Також варто пам'ятати, що на бренд роботодавця впливають і незалежні (зовнішні) аспекти, такі як медіа і близькі та знайомі працівників або ж кандидатів, що проходили співбесіду.

Виділяючи бренд роботодавця від бренду компанії, а саме продукції яку виготовляє компанія, потрібно пам'ятати, що в той же час вони і мають вплив один на одного, адже дуже часто популярні бренди серед споживачів асоціюються з хорошим місцем роботи, прикладами є корпорація Coca-Cola, Pepsi тощо. Понад 59% роботодавців стверджують, що брендинг роботодавців є одним із ключових компонентів загальної кадрової стратегії організації, тоді як 55% керівників талантів вважали брендинг роботодавців головним інвестиційним пріоритетом у 2017 році.

Дані Harvard Business Review за 2017 рік показували, що генеральні директори та керівники HR очікують збільшити інвестиції у свій бренд роботодавця протягом наступних кількох років, до 2020 року планувалось, що це стане ключовою частиною довгострокової стратегії більшості рекрутингових команд. Незважаючи на всесвітній карантин 2020-го року, все ж таки більшість компаній збільшили свої інвестиції у бренд роботодавця.

Брендинг HR - це те, як теперішні співробітники та потенційні співробітники сприймають компанію на ринку праці як роботодавця. Йдеться про загальний імідж компанії як співробітників та про цінності компанії. Потужна стратегія брендингу HR може допомогти компанії залучити

найкращих кандидатів та забезпечити більший вибір потенційних співробітників для вибору. З іншого боку, погано керована стратегія брендингу персоналу або відсутність стратегії взагалі, може перешкодити кандидатам навіть розглянути компанію в ролі майбутньої роботи та подати заявку на вакансії. Без планування брендингу персоналу компанії, окрім відлякування майбутніх кандидатів, також можна створити погане робоче середовище, яке може спонукати нинішніх співробітників шукати іншого роботодавця.

Врахування дії різноманітних чинників, що формують сприйняття HR-бренду організації, мають бути включені до системи стратегічного управління іміджем роботодавця або стратегії бренду. До найбільш значущих чинників віднесемо:

1. Маркетингове дослідження. Аналіз залучення співробітників фірмою конкурентом. Який спосіб рекламування вакантних місць використовується, за рахунок чого кандидати обирають саме фірму конкурента, які відкриті вакансії мають та які особливі переваги вони пропонують на ринку праці. Це допоможе зрозуміти, наскільки компанія протистоїть конкурентам, і висвітлить речі, які, можливо, доведеться змінити, щоб залучити потрібних кандидатів на роботу.

2. Розуміння існуючих співробітників. Як зазначалось вище, потрібно визначити, як теперішні співробітники ставляться до своєї поточної роботи та атмосфери в компанії. Потрібно з'ясувати, чому нинішні співробітники в свій час обрали власне дану компанію, чому не змінили місце роботи, та чи шукали та шукають іншу роботу та чому. Існуючі працівники є найкращим джерелом, щоб дізнатися, що працює і що потрібно змінити в HR-стратегії.

3. Розвиток цінностей компанії. Досить часто цінності компанії встановлюються для задоволення потреб клієнтів. Хоча ці цінності чудово підходять для розширення клієнтської бази компанії, це не завжди залучає до компанії кваліфікованих кандидатів на роботу. Окрім побудови бренду

компанії як якісної роботи з клієнтами, потрібно створити якісний бренд на ринку праці, варто оцінити цінності та визначити, як перевести їх на HR-брендинг, або ж створити новий набір цінностей як роботодавець [8].

4. Внесення образу роботодавця у процес найму. Важливо, щоб нинішні співробітники були частиною кадрової стратегії, а імідж та цінності повинні бути реалізовані у політиці компанії, стратегія кадрів також має стати важливою частиною процесу підбору персоналу. Шукачі роботи не повинні мати проблем з розумінням брендингу, цінностей та іміджу компанії, переглянувши оголошення про відкриття вакансії. Це можуть бути особливі переваги, які приходять з роботою, такі як гнучкий графік, бонуси та можливості просування по службі або ж навчання [7].

Створення сильної та позитивної стратегії брендингу персоналу значно покращить здатність компанії залучати, набирати та утримувати найкращих кандидатів та працівників. На сучасному конкурентному ринку брендинг HR - це не просто додатковий бонус до процесу підбору персоналу, це є необхідністю. Часто радять звертатись до професійної консалтингової компанії з персоналу, яка допомагає у розробці стратегії, яка найкраще підійде для певної компанії.

При побудові HR-бренду увага повинна звертатися на формування певного емоційного стану організації серед співробітників та сторонніх (зовнішніх) осіб. Це може бути досягнуто за допомогою підтримки корпоративної культури компанії й відповідної корпоративної поведінки, норм та цінностей. В цьому контексті HR-бренд можна визначити як образ компанії-роботодавця, основною якого є корпоративні цінності та внутрішнє корпоративне життя. Саме в них полягає унікальність компанії, її оригінальність порівняно з іншими, відмінність від конкурентів – несхожість.

– образ компанії в ролі роботодавця, формується з відгуків та вражень теперішніх та колишніх співробітників. У книзі Б. Мінчингтона бренд роботодавця (employer brand) визначається як «імідж організації як ідеального місця для роботи з точки зору працівників та зацікавлених осіб (key

stakeholders) ззовні (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, споживачі та інші)» [10]. В цьому визначенні розширено коло цільових груп, на які організація спрямовує свої зусилля як роботодавця, та, власне, HR-бренд стає невід'ємною частиною загального бренда, який дозволяє залучати та утримувати працівників та клієнтів. Практична реалізація даного підходу дозволяє розглядати HR-бренд як торгову марку роботодавця (бренд), що виступає образом компанії у свідомості працівників, потенційних співробітників та на ринку праці загалом.

HR-бренд розглядається як сукупність характеристик та якостей системи управління персоналом, що відрізняють конкретну організацію від інших та визначають створювані нею особливі умови для співробітників. Саме таке визначення дозволяє відійти від вузького розгляду HR-бренду як бренду роботодавця та враховує в ньому місце та роль всіх працівників, HR-спеціалістів, що працюють в організації, HR-технологій та HR-проектів, що вони реалізують (одним з них є пошук та найм нових співробітників, до якого застосовується поняття «бренд компанії як роботодавця (employee brand)»).

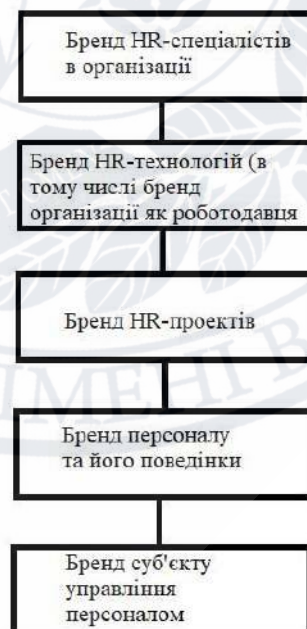


Рисунок 1.1 - Комплексний склад HR-бренду в організації [11]

Таким чином, HR-бренд організації можна розглядати як багатошарове утворення – рис.1., яке охоплює всі базові складові системи управління персоналом.

Таблиця 1.2 - Основні етапи роботи над HR-брендом [12]

Етапи	Характеристика
1. Визначення цільової аудиторії	відповідь на питання «Хто є бажаним працівником?», його ідеальний портрет
2. Очікування від персоналу	що вимагається від працівників
3. Визначення ціннісної пропозиції для ринку праці	що може запропонувати компанія кандидату
4. Репутаційний аудит бренда роботодавця	визначення переваг компанії на ринку праці
5. Привабливий девіз	виражає ключове позиціонування на ринку праці
6. Візуалізація чи знаходження вдалого символу	створення власного впізнаваного логотипу
7. Тестування HR-бренда на цільовій аудиторії	аналіз сприйняття компанії як місця роботи кандидатами
8. Комунікація бренду із працівниками і ринком праці	співпраця з внутрішньою та зовнішньою аудиторією
9. Управління брендом	управління досвідом працівників, формування підстав для довіри до бренду компанії
10. Оцінка ефективності бренду за вибраними показниками	аналіз KPI та отриманого результату

Джерело: складено автором на основі [12]

Концепція брендингу роботодавця існує протягом десятиліть, на неї не звертали уваги до середини 90-х років, до моменту поки були запуснені перші онлайн-дошки вакансій та знищення бюрократичної структури. Кожну хвилину з'являються тисячі вакантних посад по всій країні. Перший пошук Google щодо бренду роботодавця дає 99 300 000 результатів за 0,35 секунди. Це 99 мільйонів результатів у 2020 році. Плинність кадрів в рази збільшилась, аніж була будь-коли раніше, і часи тривалої роботи на одну компанію зникли.

У виграші залишились компанії, де роботодавці змогли адаптуватися до зміни і почали вживати активних заходів щодо залучення та утримання найкращих талантів, але тисячі організацій досі не в змозі використати переваги брендингу роботодавців.

LinkedIn провів опитування серед 26 000 професіоналів, чого вони найбільше шукають у роботодавця. Були отримані наступні результати:

95% кандидатів визначають репутацію компанії як ключовий момент при вивченні нових кар'єрних можливостей. Практично кожен висококваліфікований кандидат розгляне репутацію компанії перед подачею заявки.

66% шукачів роботи хочуть дізнатися про культуру та цінності. Кандидати мають уявлення, в яку саме компанію, з якими цінностями вони хочуть влаштуватись. Зусилля щодо створення бренду роботодавця можуть бути чудовим способом передати ці функції.

69% кандидатів відхиляють пропозицію від компанії з поганим брендом роботодавця, навіть якщо вони в активному пошуку роботи.

Компанії з поганим брендом роботодавця повинні запропонувати мінімум 10% збільшення заробітної плати, щоб заманити найкращих працівників, що не є раціональним.

40% пасивних кандидатів приймають нову посаду без збільшення заробітної плати, з урахуванням того, що компанія має хороший бренд роботодавця.

23% робочої сили 18-34 років погодилися б на зниження заробітної плати за можливості приєднатися до компанії з саме хорошим брендом роботодавця.

Лише 49% працівників рекомендували б свого роботодавця друзів. Це саме є прикладом активної внутрішньої політики та покращення бренду роботодавця в середині компанії, оскільки направлення працівників часто є найкращим джерелом якісних заявників [7].

Більше всього ця статистика доводить, що брендинг роботодавця впливає на всі аспекти відносин роботодавець-працівник.

- Покрокове створення бренду роботодавця
- Проведення аудиту бренду роботодавця

Не можливо створити ідеальний бренд роботодавця, не розуміючи на якому етапі він знаходиться саме зараз та що про дану компанію як робоче місце думають люди, тому аудит бренду роботодавця - це перший крок.

Даний аудит має за мету дізнатись, як компанія представляється кандидатам та працівникам, і що ці люди насправді думають про компанію.

По-перше, проаналізувати усе, що представник компанії говорить кандидатам та працівникам, що може вплинути на їх сприйняття компанії. Посадові інструкції, сторінка кар'єри, профілі в соціальних мережах, листи про прийняття/відхилення, матеріали для роботи, внутрішні комунікації, огляди ефективності.

По-друге, проаналізувати відгуки від кандидатів та працівників. Радиться проведення опитування у кандидатів, що пройшли співбесіду, про їх враження від компанії. Як би вони описали компанію знайомим? Чому вони вирішили подати заявку? Чому вони вирішили прийняти/відхилити їх пропозицію? Чому вони залишаються з компанією рік за роком? Чому вони залишають компанію?

Звідси випливає потреба у створенні ціннісної пропозиції для працівників - Еур - це "угода між людьми", яка існує між організацією, її працівниками та талантом, який вона бажає набрати. Він відповідає на два важливі питання:

- що може очікувати від компанії окремий працівник або кандидат.
- що компанія очікує від окремого працівника чи кандидата.

Після завершення перевірки обох сторін можна виявити та виправити проблемні сторони, які існують між тим, як компанія представляє себе, і тим, як її сприймають кандидати та співробітники.

Впровадження стратегії брендингу роботодавця. На цьому етапі потрібно бути готовим донести своє повідомлення до мас. Існує велика кількість шляхів, які можна використати для просування бренду роботодавця,

Опис вакансій - є першим етапом, при пошуці кандидатом роботи, тому саме в описі потрібно відобразити бажаний бренд роботодавця, яким ви хочете предстати на ринку праці.

Сторінка кар'єри – вона є опорою для матеріалів бренду роботодавця, що робить її однією з найважливіших точок дотику з потенційними

кандидатами. Цікаві фотографії чи відео, відгуки співробітників, основні цінності компанії та багато іншого.

Інтернет-огляди - майже кожен, хто шукає роботу, читає відгуки кандидатів, що проходили співбесіду та, безпосередньо, працівників, перш ніж звертатися за вакансією, в такому випадку негативні коментарі можуть зруйнувати бренд роботодавця. Неможливо контролювати анонімні відгуки, але варто брати їх до уваги та намагатись виправляти, та обов'язково відповідати на дані коментарі в мережі, це має серйозний вплив на сприйняття потенційними кандидатами. 62% шукачів роботи кажуть, що їхня думка про компанію покращилася після того, як людина прочитала відповідь на негативний відгук, тому варто звертати увагу на те, що люди говорять про компанію та коментувати кожен негативний відгук. Також все частіше кандидати перевіряють соцмережі компанії та намагаються знайти відгуки саме там, адже саме там найнижча імовірність фейкових відгуків. Закордоном популярністю користується сайт Glassdoor - це американський веб-сайт, на якому нинішні та колишні співробітники анонімно залишають відгуки про компанії. Glassdoor також дозволяє користувачам анонімно відправляти та переглядати заробітні плати, а також шукати та подавати заявки на вакансії на своїй платформі [13].

Позитивний бренд роботодавця сприяє підбору персоналу, залученню та утриманню співробітників. Підбиваючи підсумки визначмо основні причини, що підвищують роль брендингу роботодавця в системі залучення та утримання співробітників.

Таблиця 1.3 – Чинники впливу на персонал

Причини	Характеристика
Війна за таланти	Конкуренція на ринку праці
Рентабельність інвестицій	Економія на витратах найму за рахунок сильного бренду
Вигоди	Переваги компанії, що мають вплив на кандидата

Джерело: складено автором

На ринку праці існує велика конкуренція за висококваліфікованих працівників, особливо це стосується сфери ІТ. Попит набагато перевищує пропозицію. Це означає, що роботодавці борються за невелике число кандидатів, щоб заповнити свої відкриті вакансії, особливо складним дане завдання є в невеликих областях. Крім того, поведінка споживачів змінила спосіб пошуку роботи. Подорож кандидата - історія пошуку роботи кандидатом. Особливо це стосується найкращих кандидатів, що мають великий спектр вибору серед компаній, які є зацікавленими в даному співробітникові, вони хочуть дослідити компанію, побачити, що роботодавець зацікавлений в ньому та дізнатись, що саме може запропонувати компанія йому та порівняти з компаніями-конкурентами.

Вкладання в брендинг роботодавця це інвестування в зниження вартості витрат в майбутньому на пошук кандидата. Важливість даної інвестиції найкраще можна показати в даних та статистиці. Якщо досліджувати статистику бренду роботодавця, то це лише питання часу, перш ніж компанія почне активувати HR-бренд. Було виділено кілька статистичних даних:

- компанії з сильним брендом роботодавців бачать зниження вартості найму на 43%;
- 75% кандидатів сказали, що перевіряють присутність компанії в Інтернеті, перш ніж подати заявку на пропозицію.
- 55% шукачів роботи відмовляються від заяв, прочитавши негативні відгуки компанії в мережі.
- 50% кандидатів кажуть, що не працювали б у компанії з поганою репутацією, навіть якби вони пропонували більшу заробітну плату [14].

Багато компаній борються зі шляхами заощадження або ж прибуток від зусиль, що прикладаються, таких як створення відеороликів про корпоративну культуру компанії або ж створення кращого сайту для пошуку кандидатів або розробка каналів для талантів. Однак розрахувати точну рентабельність інвестицій бренду роботодавця (або його зусиль)

складно. Найпростішими способами вимірювання рентабельності інвестицій у брендинг роботодавця є:

- підвищення обізнаності, що призводить до збільшення кількості претендентів, та відстеження того, як ці претенденти переводяться на роботу;
- підвищення коефіцієнта конверсії зацікавлених заявників після впровадження тактики брендингу роботодавця;
- зменшення витрат на стороннього рекрутера.

Вигоди, що впливають на всю компанію. Потрібно чітко визначити важливість впливу брендингу компанії на ринку праці та мати статистику, яка доводить, що брендинг роботодавців є важливим. Даний аналіз дає зрозуміти, що переваги впливають на всю компанію. До них входять:

- довгостроковий вплив: успішний бренд роботодавця може мати позитивний вплив на підбір персоналу протягом значного часу при розгляді будь-яких серйозних проблем PR;
- збільшення кількості спонтанних кандидатів: кількість претендентів, як правило, зростає з кожним роком у міру посилення бренду роботодавця. Також спостерігалися випадки збільшення заявок на 500%;
- підвищення якості заявників: якість кандидатів, а саме їх рівень кваліфікації також різко покращиться;
- вищі коефіцієнти прийняття пропозицій: швидкість прийняття збільшується пропорційно зростанню іміджу та доброї волі компанії.
- вища мотивація співробітників: співробітників можна легко мотивувати та підтримувати мотивацію в компанії через відчуття гордості за роботу в компанії та кращі практики управління, які пов'язані з іміджем компанії, а тобто брендом;
- посилення корпоративної культури: брендинг зайнятості може допомогти зміцнити корпоративну культуру фірми через інерцію, яку вона набуває від самої суті брендингу роботодавця; зробити компанію бажаною для роботи.

- зменшення негативного розголосу та іміджу: ефективний бренд може визначити проблеми, вирішуючи негативні коментарі та готуючи ефективних лічильників.

- підвищення задоволеності менеджерів: у результаті зростання інтересу з боку більш спроможних та досвідчених претендентів, менеджери матимуть більше часу на управлінські функції, оскільки вимога приділяти більше часу процесу підбору персоналу зменшиться із підвищенням якості групи заявників, тобто набір персоналу відбуватиметься натурально;

- здорова конкуренція: брендинг роботодавця подібний до брендування продукту.

- підвищена вартість акціонерів: ефективний брендинг роботодавця позитивно впливає на ціну акцій фірми.

- підтримка бренду продукту: якщо компанія має блискучий імідж бренду, більш ймовірно, що і продукт фірми автоматично покращить свій бренд. Це особливо допомагає, коли компанія випускає новий продукт [15].

1.3. Синергія між HR-відділом та департаментом маркетингу

Бренд роботодавця складається з двох складових: маркетингової (позиція компанії на своєму галузевому ринку, імідж продукту, його популярність) і HR-складової (корпоративна культура, система оплати праці, винагород і компенсацій).

Сучасне підприємство зацікавлене в залученні найкращих професіоналів своєї справи, особливо коли це стосується інженерів програмного забезпечення. На IT-ринку існує величезна конкуренція, тому основною задачею HR-департаментів компанії є сформулювати маркетингову стратегію задля підвищення HR-бренду підприємства. Компанія, яка бажає залучити кваліфікованих працівників до праці, повинна знайти спосіб виокремитися та отримати перевагу у конкурентній боротьбі. Фірма, набираючи обертів, отримує нових клієнтів. Чим краще справи йдуть на ринку, тим значно дорожчим виступає грошовий еквівалент торгової марки. Бренд сам визначає

межі, в яких він присутній, і здатний розвивати не тільки категорії товарів, а й галузі виробництва. Також максимально важливими інтересами усієї організації є утримання та задоволення існуючих працівників. Чим більше зацікавлених та залучених до роботи співробітників у компанії, тим краще вони будуть працювати і тим краще сприйматимуть своє робоче місце як чудовий бізнес та, в свою чергу, формуватимуть позитивну репутацію бренду поза межами роботи та на ринку праці, що в свою чергу дозволить залучати за більш короткий термін кваліфікованих працівників.

Задля вирішення цієї проблеми, на конкурентному ринку, компанія повинна знаходити нові способи залучення потрібних клієнтів і талантів. Наявність високо кваліфікованої групи працівників є одним з найважливіших способів досягнення успіху компанії. Такі методи пошуку нових працівників як: розміщення оголошення на сайтах пошуку роботи та місцевих виданнях є недостатніми в сучасних умовах боротьби на ринку праці, особливо якщо це стосується ІТ-сфери.

Кожен співробітник прагне працювати в компанії, бренд якої, на їхню думку, відповідає їхнім цілям, в такому випадку існує потреба в посиленні бренду, що є задачею маркетологів, але з урахуванням того, що бренд має бути націлений не тільки на споживача, але й на робочу силу, то маркетинг повинен співпрацювати з відділом людських ресурсів. Конкуренція за найкращі таланти більша, ніж будь-коли, і це означає, що компанії будь-якого розміру і на будь-якому життєвому циклі повинні швидко діяти, щоб знайти найкращих співробітників, адже за даними OfficeVibe, найкращі кандидати виходять з ринку праці лише за 10 днів [16].

Раніше маркетинг та людські ресурси вважалися абсолютно окремими суб'єктами, дорученими власником бізнесу для досягнення власних цілей, та досі ще вважаються в більшості вітчизняних фірмах. Маркетинг відповідав суто за товар або послугу, що вироблялись компанією, а HR-департамент працював автономно від компанії. Але останні декілька років на міжнародному ринку найбільш актуальною синергією всередині компаній є

між HR-відділом та департаментом маркетингу. Більшість міжнародних компаній об'єднують ці відділи задля збільшення ефективності компанії, шляхом покращення бренду на ринку праці.

Бренд це, перш за все, «обличчя» компанії та її інвестиція у майбутнє, що дозволяє не тільки збільшити клієнтську базу, а й стати лідером на ринку праці з великим попитом. Синергія впливає із невід'ємних рис подібності між цими двома дисциплінами. У кожному випадку успіх базується на підвищенні проінформованості про бренд, забезпеченні першокласного користувацького досвіду та ефективній передачі цінностей компанії. Єдина різниця, насправді, це аудиторія. Хоча маркетинг націлений на поточних та майбутніх клієнтів, відповідає за фірмову марку компанії та доведення її до споживачів, у людських ресурсах (HR) "клієнтами" є поточні та майбутні співробітники та відповідає за брендування зайнятості; забезпечення належного сприйняття організації працівниками та зовнішніми кандидатами.

Обидва департаменти є надзвичайно цінними для будь-якої організації, а серед роботодавців спостерігається посилена співпраця з метою покращення бренду зайнятості, розвитку корпоративної культури та виявлення найкращих талантів.

За умови успішної співпраці, маркетинг та управління персоналом можуть сприяти вдосконаленню таких ключових сфер в організації:

- 1. Залучення співробітників.** Найбільшими інтересам кожної організації, а знову ж таки, особливо в ІТ-сфері, є утримання та задоволення працівників. Чим більше зацікавлених працівників у компанії, тим краще вони будуть працювати і тим більше сприйматимуть компанію як чудовий бізнес та робоче місце. HR займається залученням співробітників, а, отже, є пов'язаним для передачі культури та бренду між внутрішніми та зовнішніми сторонами організації. Також основною задачею HR є рекрутинг. Мета процесу найму - знайти ідеального кандидата на роботу. Рекрутинг дає унікальну можливість спілкуватися з цільовою групою, яка, зацікавлена у компанії. Цілодобово на ринку праці йдуть переговори щодо зацікавлення

потенційних співробітників, аби залучити їх до компанії та, відбувається це, в першу чергу, за рахунок торгової марки, іншими словами брендом компанії. Щоб максимізувати зусилля, «СМО» (Директор з маркетингу) та «CHRO» (керівник, відповідальний за управління та набором людських ресурсів (HR) в організації.) повинні побудувати стратегію, де залучення працівників визначається як HR-ом, так і маркетингом. Використовуються процеси, які обидві сторони застосовують для формування бренду, який впливає на лояльність споживачів, іншими словами, на залучення співробітників. Залучення є сильною стороною маркетингу, а, тому може допомогти HR у створенні програми залучення кандидатів на робоче місце. Також маркетинг може допомогти повернути людину назад у компанію та допомогти розширити HR за його звичні межі: рекрутингу, пільг та компенсацій, щоб збільшити ефективність залучення співробітників.

Існує кілька точок контакту з кандидатами, починаючи від оголошення про роботу та закінчуючи рішенням про найм та спілкуванням з невибраними. Непросто знайти інший канал зв'язку, за допомогою якого конверсія буде настільки ж хорошою, як і повідомлення про набір. Кандидати читають повідомлення, бо хочуть, і їм надзвичайно цікаво, що на це відповість HR та компанія в цілому.

В компанії TalentAdore мали досвід надання можливості іншим компаніям пропонувати купони на знижки для своїх кандидатів, які не були обрані в процесі підбору персоналу. Вони також перевіряли досвід роботи з цим клієнтом, запитуючи відгуки кандидатів. Результати були вкрай позитивними. Кандидати оцінили свої зусилля та інтерес до компанії, до якої подали резюме. Їм було приємно отримати відгук від рекрутера та особисті відгуки [17].

2. Повідомлення про бренд. Рекрутинговий маркетинг стає сталим виразом на міжнародному ринку для залучення клієнтів. Отже, формування цілісного повідомлення про бренд, яке перегукується із споживачами, працівниками та кандидатами, є критичним. Історія компанії є основою для великого бренду зайнятості, і співробітники часто є найбільшими прихильниками

бренду за його ідеї та її місії, та допомагають формувати якісний бренд. Завдяки співпраці маркетингового відділу з HR, можна сформувати якісний бренд, який націлений на утримання працівників, а тобто вплив на внутрішню організацію, та безпосередньо вплив на зовнішній ринок, а саме залучення нових кандидатів, фактично пасивним шляхом, за рахунок бренду.

3. Організаційна культура (корпоративна культура).

Організаційна культура та цінності компанії є основними компонентами бренду будь-якої компанії. Отже, як підприємство співпрацює зі своїми працівниками та організацією за межами робочого процесу, та які робочі стосунки всередині компанії, все це формує імідж бренду. Узгодження між маркетинговим та кадровим відділами щодо корпоративної культури та способу внутрішнього спілкування з працівниками є ключовим фактором. Оскільки маркетинг є безпосередньою контактною особою для споживачів, він може підтримати HR у просуванні цінностей та місії компанії. Події компанії, які дозволяють керівництву спілкуватися безпосередньо з працівниками та будувати ці стосунки, - це чудовий спосіб створити довіру та відкритість. HR може організувати події, тоді як маркетинг може просувати їх як зовні, так і всередині. Цей рівень впливу, в свою чергу, дає можливість зацікавити і потенційних працівників.

Таблиця 1.4 - Види маркетингу, що безпосередньо пов'язані з HR [18]

Вид маркетингу	Синергія
Зовнішній маркетинг	Маркетингові аксіони в повній мірі діють, коли їх впроваджують компанії, що просувають певні типи програмного забезпечення до відділів кадрів. Наприклад, кадри людських ресурсів часто завалені прямими повідомленнями, телефонними дзвінками та пропозиціями на електронну пошту, що описують переваги останніх досягнень певної кадрової інформаційної системи. HR так само вразливий до цього виду зовнішнього маркетингу, як і будь-який клієнт. Зовнішній маркетинг людських ресурсів може включати пропозиції маркетологів для аутсорсингових компаній з управління персоналом, компенсаційних та медичних страхових компаній та консультантів з персоналу. Зовнішній маркетинг людських ресурсів бере участь у процесі підбору персоналу, коли створюється креативна та переконлива реклама для залучення кваліфікованих кандидатів. Зовнішній HR-маркетинг також реалізований на підтримку бренду компанії за допомогою оголошень про працевлаштування, що описують переваги співпраці з компанією.

Продовження таблиці 1.4

Переваги для бізнесу	Благо для бізнесу настає, коли зусилля HR з використанням маркетингових методів надихають працівників збільшувати їх ефективність, іншими словами прибутковість. Наприклад, новий пакет найму, що описує процедури збільшення продажів, може слідувати маркетинговому поняттю, викладаючи стимули для продажів. Цього можна досягти, включивши графічну ілюстрацію, що зображає можливості збільшення продажів товарів, в поєднанні з зрозумілим текстом від HR, що створює одночасно мотиваційний опис за допомогою бонусної програми. Внутрішній та зовнішній маркетинг можуть спільно створювати добру волю для компанії, коли відділ кадрів активно сприяє участі співробітників у зусиллях, що фінансуються компанією. Такі позитивні зусилля можуть створити повагу та лояльність співробітників до компанії.
Маркетинг мислення	Люди, що займаються маркетингом, часто розглядаються як особи, що володіють вихідними, позитивними особистостями та силою переконливості. Ці риси ефективно працюють, щоб принести позитивну популярність бізнесу, для якого ці професіонали працюють. Інструменти торгівлі включають творче мислення, сучасні установки та терпіння. Фахівці з людських ресурсів за своєю суттю володіють цими самими якостями, використовуючи їх із тих самих причин, що спонукають маркетологів - збільшувати ефективність бізнесу - але непрямыми способами. Наприклад, маркетингові прийоми використовуються як засіб спілкування з працівниками, а не як безпосереднє просування товару чи послуги.
Внутрішній маркетинг	Фахівці з персоналу знають, що працівники - це внутрішні клієнти. В такому випадку можливе використання поширення інформації серед цих клієнтів, за допомогою креативних та оптимістичних повідомлень, такий спосіб допоможе співробітникам сприймати вміст. Працівники відділу кадрів намагаються привернути увагу співробітників та мотивувати їх діяти приблизно так само, як це роблять фахівці з маркетингу з потенційними клієнтами.

Джерело: складено автором на основі [18]

Маркетинг та HR мають однакові цілі, спрямовані на різну аудиторію. Маркетинг відповідає за фірмову марку компанії та доведення її до споживачів. HR відповідає за брендування зайнятості; забезпечення належної сприйняття організації внутрішніми працівниками та зовнішніми кандидатами.

HR займає перше місце при залученні співробітників, і, отже, є найкращим місцем для передачі культури та бренду кожній внутрішній та зовнішній стороні організації. Цілодобово працюють з HR-ринками для працівників, зацікавлених сторін та потенційних співробітників, щоб залучити

їх та зацікавити торговою маркою. Щоб максимізувати зусилля, СМО та CHRO повинні побудувати стратегію.

Л. Греттон, у статті на тему «П'ять змін, з якими мають зіткнутися майбутні лідери» серед найважливіших змін сучасності необхідність усіх відділів співпрацювати. «Ми не могли домовитись більше. Оскільки талант є головною проблемою серед керівників компаній, брендинг роботодавців швидко стає важливою стратегією подолання нинішнього та майбутнього дефіциту талантів. Оскільки менше 20% організацій мають стратегію брендингу роботодавців і лише 30% компаній із командами з двох або більше підрозділів, відповідальних за управління брендом роботодавців, ми бачимо величезну можливість для маркетингових та кадрових лідерів співпрацювати з цієї критичної проблеми» [19].

Таблиця 1.5 - Синергія між HR-відділом та маркетинговим відділом [20]

Що hr може навчитися з маркетингу	Чого маркетинг може навчитися у hr
<ul style="list-style-type: none"> Сегментація талантів. Сегментація клієнтів є звичайною практикою серед професіоналів з маркетингу, і хоча HR займається сегментуванням кандидатів та співробітників, вважається, що HR має можливість краще працювати з цим. Наприклад, розробка цільових пропозицій щодо вартості працівників та пристосування повідомлення до аудиторії є важливими стратегіями брендування роботодавців. 	<ul style="list-style-type: none"> Вплив на ділову поведінку та стратегію. Маркетологи часто мають матеріальний продукт або комунікаційну платформу для бренду. Працюючи поруч із кадровими ресурсами, існує можливість краще зрозуміти залучення працівників, поведінку, переконання та проблеми. В HR продукт - це організація, люди та їхні цінності. Співпраця з людськими ресурсами дозволяє маркетологам розглядати ключовий внесок у структуру всієї організації.
<ul style="list-style-type: none"> Охоплюючи технології для взаємодії зі співробітниками та перспектив. Незважаючи на те, що існує багато технічно підкованих фахівців з персоналу, фахівці з маркетингу, як правило, знають і мають доступ до найновіших технологічних тенденцій для спілкування та взаємодії зі своїми клієнтами. Використання таких інструментів як соціальних медіа для залучення, утримання та взаємодії клієнтів (працівників) Як Маркетинг використовував соціальні медіа для залучення, утримання та взаємодії з клієнтами. 	<ul style="list-style-type: none"> Ставити людей на перше місце. Маркетинг може дізнатися у HR, що організація існує спочатку внутрішньо, а потім вже ззовні. Бренд живе завдяки думкам, спілкуванню та поведінці співробітників. Людські ресурси можуть допомогти маркетингу отримати відповіді на такі запитання: Хто ваші співробітники? Що це за організація? Який характер або суть організації та її людей? Яка соціальна та екологічна мета організації? Відповіді на ці питання допоможуть вплинути на своїх працівників, клієнтів та зацікавлених сторін.

Джерело: складено автором на основі [20]

Бренд роботодавця доповнює головний бренд, тому управління внутрішньою роботою головного бренду - це спільна відповідальність між маркетингом та HR. Бренд - це досвід роботи з організацією чи її продуктами, а не лише творчі повідомлення. Він повинен відображати реальність того, що відбувається щодня в організації. Довіра до організацій має великий шлях зростання, і коли маркетинг та HR співпрацюють над стратегією бренду роботодавців разом – це є гарантом того, що компанія виконує зобов'язання, які вона бере на себе.

Більшість компаній, задля більш точного розподілення посадових обов'язків, одразу наймають HR-маркетолога, це є напрям, що поєднує HR, маркетинг та внутрішні комунікації. HR-маркетолог і HR-фахівець – це не одне й те саме. Перший розповідає цільовій аудиторії, як це - працювати в компанії. Другий займається розвитком, утриманням і адаптацією вже працюючих співробітників. Зв'язок HR та маркетингу, який переходить в свого роду HR-маркетинг має ефективний вплив на бренд компанії на ринку праці.

Основні канали HR-маркетолога

1. **Кар'єрний сайт компанії.** Це основа бренду роботодавця. На ньому зібрана вся інформація про те, чим займається компанія, з якими клієнтами працює, її принципи, умови компенсації, вакансії. Це може бути окремий ресурс або розділ «Про нас» на сайті компанії.

2. **Сайти з працевлаштування.** Це все ще канал пошуку роботи, який має значний відсоток ефективності. HR-маркетологу важливо впливати на те, як виглядають вакансії на таких сайтах - що в них написано, як вони оформлені, як виглядає сторінка компанії на сайті.

3. **Соцмережі.** Якщо цільова аудиторія є в соцмережах, компанія теж повинна бути там. Наймати 22-річних і 35-річних - не одне й те саме. Наприклад, серед студентів Instagram набагато популярніше, ніж Facebook. Те саме стосується й спеціалістів, варто розуміти на яких платформах варто шукати певну категорію людей та аудиторію, яка нам потрібна. Створення сильної та активної присутності в соціальних мережах може допомогти як

внутрішньому, так і зовнішньому спілкуванню бренду. Члени команд маркетингу та HR можуть публікувати надихаючі історії, досягнення компанії та особисті речі про компанію та бренд для спілкування з клієнтами та потенційними працівниками. Внутрішньо два відділи можуть співпрацювати з метою визнання результатів роботи співробітників та обміну інформацією про компанію та бренд. В компанії GE використовувала цю стратегію для залучення нових працівників. Відділ маркетингу створив кумедну рекламу про те, що глядач програміст у GE. Коли оголошення було розміщено на YouTube, вони додали посилання на веб-сайт кар'єри GE. Завдяки співпраці між маркетингом та HR, кількість відвідувань сторінки щодо підбору персоналу зросла на 66% порівняно з попереднім місяцем [18].

4. Розсилка. Якщо компанія займається наймом не перший рік, у неї існує база контактів тих, хто у них працював або залишав резюме. Поєднуючи HR та маркетинг, не означає, що компанії повинні починати надсилати кандидатам повідомлення, подібні до спаму. Спілкування потрібно ретельно планувати, і надсилати лише відповідні повідомлення. Якщо була надана згода на отримання розсилання, можна писати їм про вакансії, відправляти корисний контент, анонси івентів і знижки на конференції.

5. Діджитал реклама. Контекстна реклама в Google, реклама в соціальних мережах (таргетована реклама) та банери на інших майданчиках.

6. Івенти. Заходи, які проводить або в яких бере участь компанія: ярмарки вакансій, дні компанії в університетах, дні відкритих дверей.

7. Амбасадор бренду. Лояльні співробітники, які розповідають про хороший досвід роботи в компанії на івентах і в соцмережах максимально популярний канал розподілу в 21 році [21].

Кращі кандидати хочуть працювати з тими, хто їм подобається і чий ідеї вони розділяють. Якщо у СЕО сильний особистий бренд, це буде допомагати, а репутаційні скандали будуть гальмувати найм.

Брендинг роботодавця - це ідеальне поєднання, часто вважається, що за брендування роботодавців відповідає виключно відділ кадрів, а маркетинг

підключається про корпоративний бренд. Але це не зовсім так, завдання кожного працівника компанії - підключатися про імідж бренду - від верхньої частини корпоративної драбини аж до нижньої частини. Однак, як ми вже неодноразово зазначали, HR та маркетинг повинні співпрацювати, оскільки саме вони мають ключову роль у створенні іміджу бренду. Повідомлення широко поширюються через канали HR та маркетингового використання. Основними правилами є:

По-перше, не відокремлювати бренд роботодавця від корпоративного бренду - вони безпосередньо пов'язані між собою. Якщо бренд роботодавця поганий, погіршиться і загальний імідж бренду. Навпаки, якщо корпоративний бренд розглядається в негативному світлі, бренд роботодавця теж не буде сильним.

По-друге, повідомлення, надіслані маркетингом клієнтам, та повідомлення, надіслані HR кандидатам, повинні розмовляти однією мовою. В будь-який момент клієнт може стати кандидатом та навпаки. Ця ідея в основному означає, що клієнт, який отримує інформаційний бюлетень компанії або бачить рекламу по телевізору, також може претендувати на посаду в тій самій компанії та отримувати зв'язок з відділом кадрів. HR та маркетинг пов'язані через досвід кандидатів. Поводження з клієнтами змушує їх припинити купувати товари компанії. Якщо до кандидата ставитись погано, він може дати таку саме реакцію як і клієнт: перестати купувати товари компанії, розповідати своїм друзям, писати гнівні відгуки в соціальних мережах [22]. Цього потрібно уникнути, об'єднавши роботу з персоналу та маркетингу та спланувавши спілкування у співпраці, щоб забезпечити бездоганну обробку досвіду як клієнтів, так і кандидатів, адже замовника або кандидата починає хвилювати, якщо повідомлення суперечливі. З даного правила випливає формула:



Рисунок 1.2 – Формула HR-маркетингу

Поєднуючи HR та маркетинг, не означає, що компанії повинні починати надсилати кандидатам повідомлення, подібні до спаму. Спілкування потрібно ретельно планувати, і надсилати лише відповідні повідомлення [23].

Отже, імідж HR-бренду має великий вплив на кандидата при виборі місця роботи. Щоб вплинути на думку зовнішньої аудиторії, в першу чергу, варто налагодити зв'язок внутрішньої аудиторії, а саме існуючих працівників, створити ефект задоволеності місцем роботи.

Закордонні опитування показали важливість виділення коштів та сил на укріплення бренду роботодавця. Також іноземний досвід показує доцільність формування окремого департаменту HR-маркетингу для ефективнішої роботи, адже HR-відділ та відділ маркетингу мають сильний зв'язок та в кооперативності дадуть кращий результат.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ HR-БРЕНДУ В ІТ-КОМПАНІЇ

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика Delphi Software

Delphi Software - це провайдер високотехнологічних продуктів і послуг R&D Engineering, що дозволяє партнерам досягти конкурентної переваги на світовому цифровому ринку.

У компанії Delphi неухильна увага приділяється успіху своїх клієнтів, компанія безперервно дає можливість розширюватись командам партнерів, а також створювати та підтримувати справді інноваційні продукти, що сприяють зростанню доходів клієнтів та покращенню прибутку.

Постійні виклики прискореного виходу на ринок, поліпшення якості продукції, максимізації прибутку від бюджетів НДДКР та розширення на нові ринки продовжують зростати. Експертиза Delphi Software буде підтримувати більшу гнучкість бізнесу, зниження витрат і збереження конкурентних переваг.

Delphi Software почала своє існування з 1992 року, засновником компанії був студент ВПДУ, на той час компанія нараховувала лише 10 співробітників та мала зовсім іншу назву. Перша хвиля розширення припала на кінець 1992 року, наступна була вже через рік, на 1997 рік компанія нараховувала близько 60 співробітників та мала назву «НВПЦ Гом-Ве», займалась на той час CMS(комп'ютерна мультимедійна система), розробляли комп'ютерні енциклопедії та ігри, де поєднувались люди та мальовничі фони (атрибути). До 2003 року компанія також почала розробляти програми, які могли розпізнавати голос та переводити надиктований фрагмент в написаний. У 2004 році компанія знову перейменувалась в «Flextronics». У 2006 році компанія розкололась на дві частини: «AricentUkraine», яка займається програмуванням ігор та «AricentTechnology», яка займалась прикладними програмами

(комп'ютерний soft), на той час в цих двох компаніях нараховувалось близько 720 осіб [25].

В 2010 році відкололась ігрова частина, зараз ця компанія має назву «Playtika», яка наразі є дуже популярною на міжнародному IT ринку. А в 2012 році відокремилась у окрему компанію, яка займається вінітерактивом. Еволюцію компанії Delphi Software можна спостерігати на рис. 2.1.

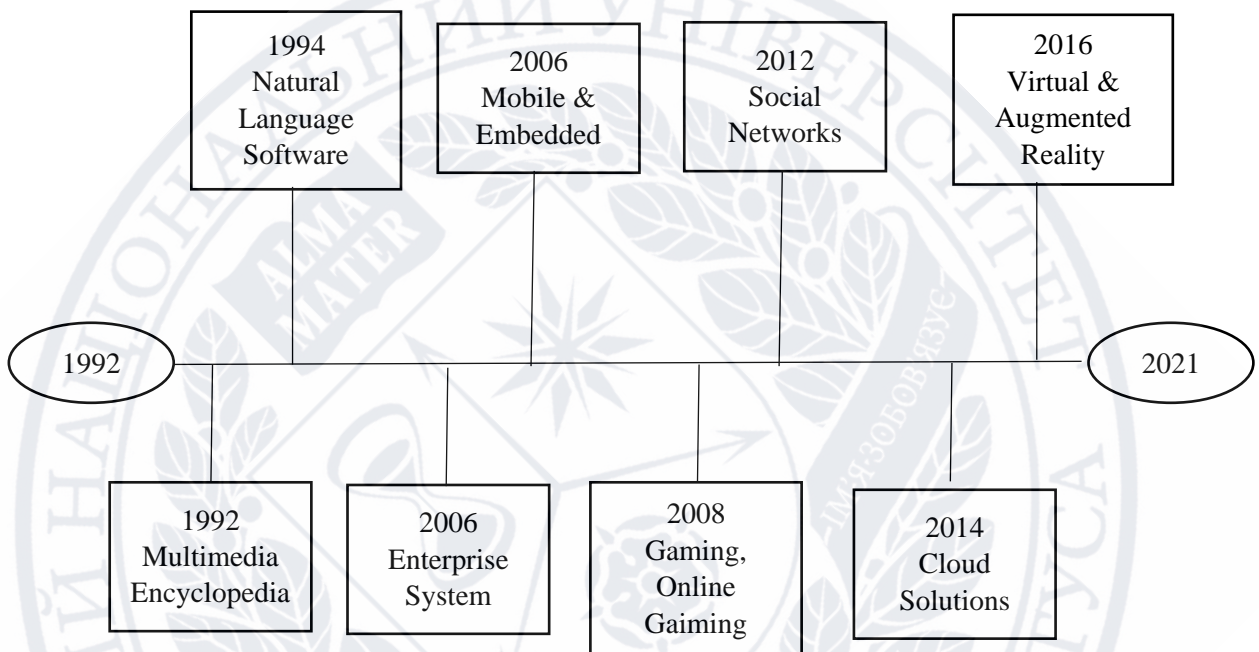


Рисунок 2.1- Еволюція компанії «Дельфі Софтвр» [25]

Джерело: [25]

Використовуючи свій 25-річний досвід розробки програмного забезпечення та високопрофесійних співробітників, Delphi з радістю надає послуги з розробки програмного забезпечення для цифрової трансформації підприємств за допомогою інновацій та лідерства, тобто займається аутсорсингом.

Послуги компанії підкріплені значним досвідом у різних технологіях і платформах, методологіях і процесах, які вимагають партнери, такі як Cloud, Data Science & Analytics, Mixed Reality та багато інших.

Прийняття цифрових технологій та інженерних моделей нового віку має важливе значення для глобальних досліджень і розробок.

Понад 90% співробітників компанії досягли високих інженерних ступенів та отримали різні сертифікати, які є специфічними для технології. Стабільність команди перевищує середнє за галузями завдяки можливостям поєднання роботи та освіти, які надаються співробітникам.

В Delphi Software будуються довгострокові відносини з партнерами, які є світовими лідерами у своїх відповідних галузях, таких як мовні технології, запис взаємодії та аналітика, BigData, рішення AR / VR, Iot / Embedded, FinTech та інші. Компанія обслуговує широкий спектр галузей, таких як HighTech, фінансові послуги / страхування, електронна комерція та інші [9].

Серед партнерів можна виділити: EMC2, NICE, bwin, MOTOROLA, XAMARIN, Playtika, DELL, COMVERSE, PARASOFT, MARVELL, VocalTec, NUANCE, FLEXTRONICS та HARVARD UNIVERSITY.

В середині компанії «Делфі Софтвер» існує понад 10 проектів (див. рис. 2.2), на кожному проекті є головний інженер, який водночас виступає менеджером та відповідає за проект, також є програмісти 1C, інженери Софтвер та інженери нижчого рівня. Також компанія нараховує трьох HR-менеджерів, які відповідають за влаштування на роботу, адаптацію персоналу, кадрову політику та корпоративну культуру. За пошук персоналу відповідає окрема особа, а саме технічний рекрутер.

Як бачимо всі проекти є подібними між собою, та нараховують однакову кількість спеціалістів, адже працюють, незважаючи на те, що мають різних замовників, в одному сегменті. На кожному проекті є керівник, який одночасно є головним інженером, котрий відповідає за свою команду. HR-и діють незалежно, маючи великий вплив на усіх співробітників.

Результати діяльності підприємств передусім визначаються забезпеченістю та ефективністю використання живої праці (персоналу), трудовою діяльністю з виробництва та випуску продукції – найактивнішого фактора процесу виробництва.

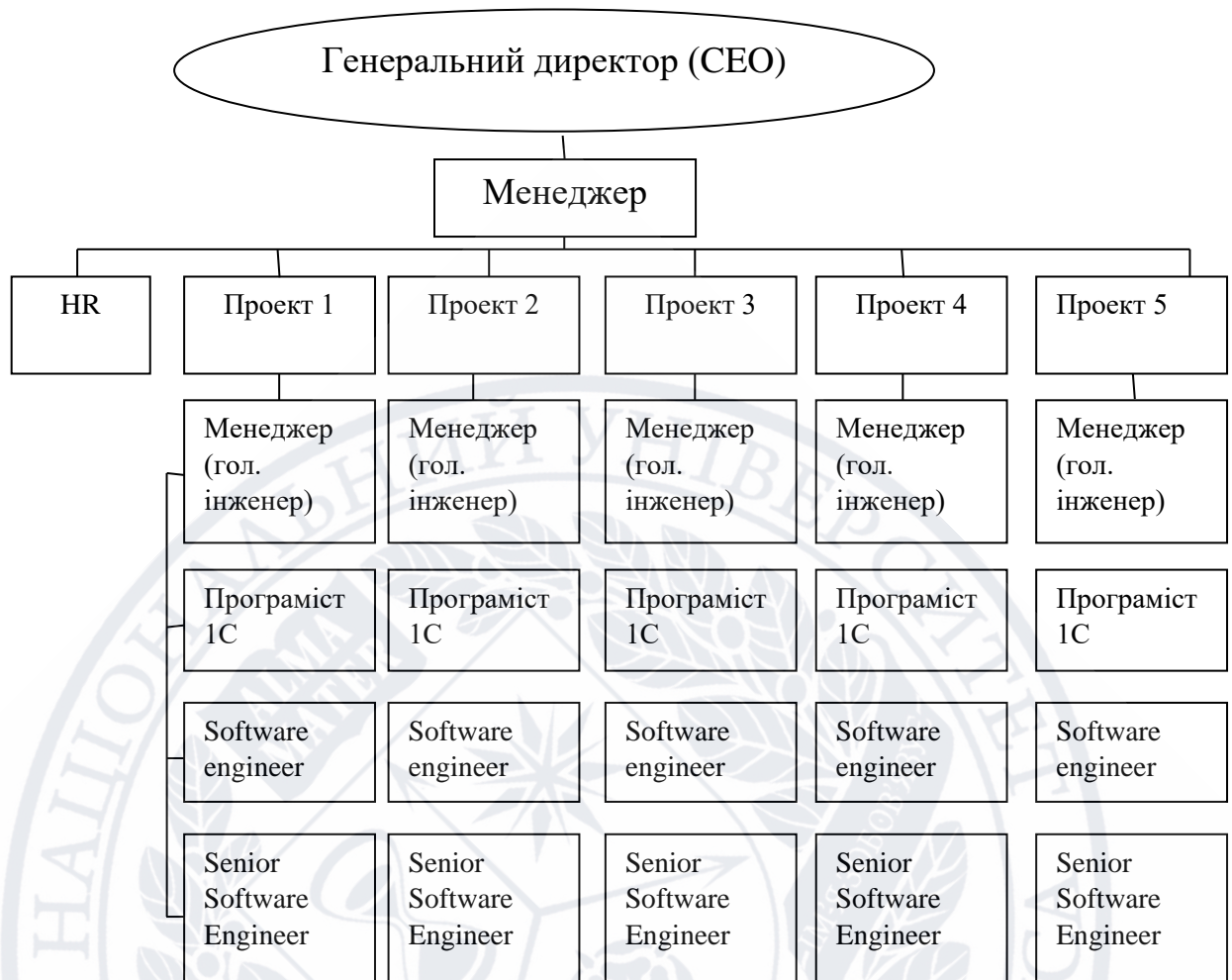


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії «Дельфі Софтвр».

Джерело: складено автором на основі [25]

Таблиця 2.1 - Аналіз показників трудового потенціалу [26]

Показники	Базис (2020)		Звіт (2021)	
	Абс. знач.	Пит. вага, %	Абс. знач.	Пит. вага, %
1	2	3	4	5
1. Середньоспискова чисельність персоналу	321	100	350	100
у т. ч. середньоспискової чисельності технічного персоналу	281	88	303	87
Нетехнічний персонал керівники, фахівці й службовці	40	12	47	13
2. Склад персоналу за статтю: Чоловіки	211	66	234	67
Жінки	110	34	116	33
3. Склад основних робітників за стажем роботи на підприємстві				
менше 1 року	28	9	44	13
1 – 2 роки	79	24	87	25
2 – 5 років	60	18	64	18
понад 5 років	154	49	155	44

Продовження таблиці 2.1

4. Склад основних робітників за віком:				
18 – 25 років	73	23	86	25
26 – 36 років	176	55	191	55
37 років і більше	72	22	73	20
7. Склад персоналу за рівнем освіти робітників, що мають:				
вища освіта	196	61	211	60
керівники, фахівці й службовці вища освіта	42	13	34	10
незакінчена вища освіта	55	17	75	21
без вищої освіти	28	9	30	9

Джерело: складено автором на основі [23]

В таблиці 2.1 спостерігаємо збільшення числа робітників-чоловіків на 1 %, та на 1 % чисельність робітників-жінок. Також на 1%збільшилося й число робітників зі стажем 1–2 роки, відсоток робітників від 3 до 5 років залишилось незмінним, однак зменшилась кількість працівників, які пропрацювали в компанії більше 5 років, варто зазначити, що на 2021 рік значно збільшилась кількість працівників зі стажем роботи менше одного року, що вказує на те, що прийняли на роботу велику кількість нових співробітників.

У складі основних робітників за віком збільшилася чисельність у групі 18–25 років на 2 %, інші показники залишились незмінними.

За рівнем освіти – різко збільшилася кількість робітників із вищою та незакінченою вищою освітою, що вказує на те, що компанія прийняла на роботу дуже багато студентів. Також варто проаналізувати рух кадрів, щоб визначити плинність кадрів (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Аналіз руху кадрів [26]

№ з/п	Показники	Базис	Звіт
1.	Середньооблікова чисельність працівників	321	350
	Оборот кадрів – $\text{Ч}_{\text{об}}$	32	47
	у т. ч.:		
	чисельність прийнятих	24	38
	чисельність звільнених	8	9
	чисельність робітників зі стажем 3 або більше років	214	219
	чисельність працівників, звільнених через плинність	0	1
2.	$\text{K}_{\text{заг. об}}$	0	0,28

Продовження таблиці 2.2

3.	$K_{зм}$ з прийому	7,47	10,85
4.	$K_{зм}$ з вибуття	2,49	2,57
5.	Коефіцієнт стабільності $K_{ст}$	66,67	62,57
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	25	19,1

Джерело складене на основі [26]

Як бачимо, коефіцієнт з прийому працівників у звітному періоді значно збільшився, що вказує на розширення компанії, в свою чергу коефіцієнт з вибуття теж збільшився, але всього лиш на 0,08, що є дуже маленьким показником, а особливо якщо брати у порівнянні з кількістю прийнятих. Коефіцієнт плинності кадрів в звітному періоді складає 25%, а в базисному 19,1%, незважаючи, що нормою є до 5%, все одно, можна виділити хороші результати, в зв'язку з тим, що за рік цей показник зменшився на 5,9%.

Таблиця 2.3 - Аналіз причин плинності кадрів [26]

№ з/п	Причини звільнення	Структура, що звільнилися, %	Число працівників, що звільнилися з даної причини
1	2	3	4
1	Усього	100,0	9
2	Незадоволеність умовами праці	-	-
3	Компанія конкурент переманила До себе	90	8
4	Незадоволеність розмірами заробітної плати	-	-
5	Відсутність перспектив росту	10	1
6	Погані відносини в колективі	-	-
7	Велика відстань шляху від будинку до місця роботи	-	-

Джерело складене на основі [26]

Компанія «Делфі» показує досить хороший результат, за 2020 рік було звільнено лише одного працівника по причині незадоволеності його роботою, що говорить про якісний відбір працівників, інші 9 осіб покинули компанію через те, що їх покликали до іншої компанії-конкурентів, пообіцявши більш забагливі умови. Можна зробити висновки, що незважаючи на якісну та сучасну кадрову політику, все одно знаходяться компанії-конкуренти, які в чомусь виявляються краще для працівника: пропонують більшу заробітну

плату та кращі умови праці. Тому незважаючи на високий рівень кадрової політики, потрібно все одно постійно вдосконалюватись та робити сучасні нововведення, які будуть цікавити працівників та відбивати них бажання в пошуку нової роботи з кращими умовами.

2.2 Аналіз компанії Delphi Software та її конкурентів на ринку праці

За останні п'ять років світовий обсяг ІТ-ринку щорічно зростає приблизно на 10% за середнього темпу зростання світової економіки 3–4%, до значного збільшення частки галузі в структурі ВВП високо розвинутих країн. ІТ-сфера також є дуже популярною і в Україні, та за останні 5 років на території країни з'явилась велика кількість ІТ-компаній, як іноземних так і вітчизняних. В свою чергу, дані компанії відрізняються від інших високими заробітними платами, які, зазвичай, визначаються в доларах США, а також демократичними стосунками в середині підприємств.

Нами були розглянуті середні заробітні плати серед посад, що є популярними в ІТ-компаніях. До цього списку увійшли: рекрутер, SMM-менеджер, тестувальник, бухгалтер, юрист, проект-менеджер, аналітик та напряму технологічні професії: програміст 1С та Java-розробник. (табл. 2.4).

Табл. 2.4 – Середня заробітна плата за видами діяльності по Україні в тис. грн [27].

середня заробітна плата тис. грн	Вид діяльності									
	аналітик	веб розробник	бухгалтер	Project-manager	тестувальник	програміст 1С	юрист	SMM-менеджер	рекрутер	Java-розробник
УКРАЇНА	16	20	12,5	20	16,5	30	12,2	13	12,1	50
Столичний регіон										
Київ	20	25	15	22,5	21,5	40	15	15	15	54
Житомир	12,5	11	9	10,9	10	25	12,5	9,25	5,5	30
Чернігів	8	8	9	20	9	25	9	10	7,5	28
Подільський										
Вінниця	16	20	10	20	16,5	30	10	13	8,5	30
Хмельницький	14,75	17,5	10	18	16,5	35	9,3	9,16	8,5	30
Тернопіль	16	20	10	18	16	30	11,5	13	10	30

Продовження таблиці 2.4

Центральний										
Черкаси	15,5	18	10	16	16,5	30	8	8,5	13,5	28
Кропивницький	8,5	20	12,5	8	15,3	20	10,1	8	6,5	20
Північно-Східний										
Харків	15	14,5	12	20	13,5	30	10,5	11,8	12	50
Суми	6	20	9	15	9	30	7	10	9	28
Полтава	13,5	25	9,5	12	9	28	10,8	10	10,1 6	31
Придніпровський										
Дніпро	15	15	12	15	17	30	11	13,5	11	28
Запоріжжя	15	18	10,2	16	15	30	10	10	10	25
Причорноморський										
Херсон	11,5	18	12,65	18,8	14	25	7,6	12	8,5	28
Миколаїв	16	19	10	20	16	30	12	7	10	30
Одеса	15	30	12,5	20	15	27,5	12	12	13,5	50
Північно-Західний										
Луцьк	9	15	9	10,75	9,5	23,5	15,25	9,5	10	25
Рівне	9	16	10,01	12,25	14	25	9	11	10	90
Карпатський										
Чернівці	16	18	11	16	15	30	12	9	12	25
Івано-Франківськ	20	11,5	10	14	в	25	14	12,5	8,83	40
Ужгород	32	в	12,6	22	в	35	12	10	11	45
Львів	12	21	12,5	20	17	30	12	12	13	45

Джерело: складено автором на основі [27]

В таблиці наведені середні заробітні плати на період осінь 2020 по областях та розділені на економічні регіони, за допомогою стандартизації вихідні дані було сформовано у нормовані, що дало можливість усунути вплив одиниць виміру. Щоб розділити на більш зручні групи для подальшого опрацювання, побудуємо дендограму за методом Варда (рис 2.3).

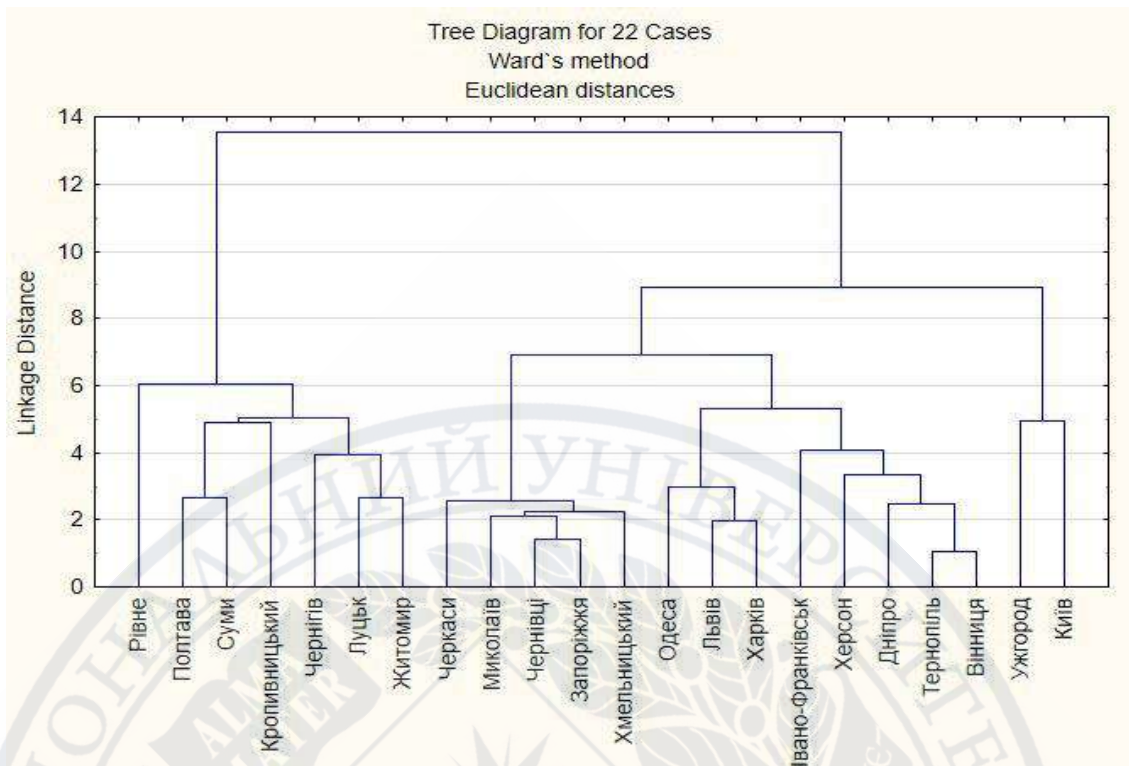


Рисунок 2.3 – Дендограма для 22 областей України.

Дендограма порадила нам для більш зручної роботи з даними розбити статистику на три кластери. За допомогою методу К-середніх було розбито нашу статистику на три кластера (див. табл. 2.5, Додаток А).

Таблиця 2.5 - Кластери

І кластер	ІІ кластер	ІІІ кластер
Житомир	Вінниця	Київ
Чернігів	Хмельницький	Одеса
Кропивницький	Тернопіль	Ужгород
Суми	Черкаси	Львів
Полтава	Харків	
Луцьк	Дніпро	
Рівне	Запоріжжя	
	Херсон	
	Миколаїв	
	Чернівці	
	Івано-Франківськ	

Джерело складене на основі [26]

Найбільшим виявився 2 кластер, до якого якраз таки входить Вінницька область. Тепер маємо можливість сформувати графік середніх (рис 2.4.).

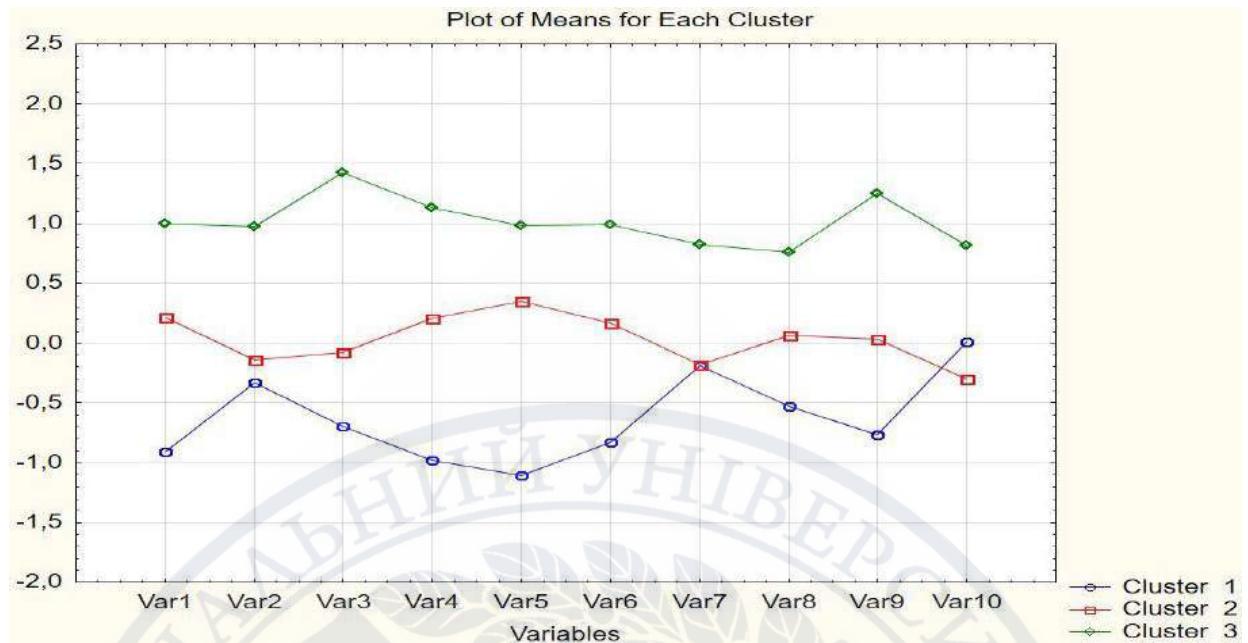


Рисунок 2.4 – Графік середніх по трьох кластерах

Найбільшою заробітна плата виявилась в третьому кластері, який на графіку зображений зеленим. В цей кластер входять такі міста як: Київ, Одеса, Львів та Ужгород. Перші три міста відносять до великих міст-мільйонників, де зосереджена велика частка ІТ-компаній, Ужгород же знаходиться на кордоні з Європою. Також важливим фактором, який вплинув на дану статистику є те, що в місті працює більше 20 ІТ-компаній, де зайнято 800-1000 спеціалістів. Тому заробітна плат являється основним фактором в конкуренції, особливо враховуючи те, що місто є невеликим. Останній показник також впливає й на те, що населення Ужгорода всього 115,5 тис, тому заробітна плата має бути достатньо високою, щоб зацікавити і дати можливість спеціалістам з інших областей переїхати до міста [28]. В Києві ж, Одесі та Львові зафіксовані найбільші ІТ-компанії країни, так як Київ являється столицею, а Одеса та Львів являються великими добре розвинутими містами, що, варто, підкреслити, знаходяться на кордонах. Особливо цей фактор відіграє роль у Львові, так як місто знаходиться на кордоні з Європою, а саме країною Євро Союзу – Польщею. Також можна зазначити, що у Львові розташовано багато іноземних айтикомпаній [29].

В 2018 році був опублікований рейтинг найбільших ІТ-компаній за кількістю співробітників. Переважна більшість компаній з ТОП-50 присутня у

столиці – 13 компаній мають офіси тільки в Києві. У Львові працює більше ІТ-спеціалістів з ТОП-50, ніж, наприклад, у великому місті Харків.

Найменша заробітна плата виявилась в третьому кластері. Туди увійшло 7 областей, серед яких: Житомир, Чернігів, Кропивницький, Суми, Полтава, Луцьк та Рівне. Варто додати, що міста не являються великими, середня чисельність населення цих міст 256,8. Також при роботі з даними, мною було зафіксовано, що достатньо часто в вище перерахованих містах не було вільних вакансій в сфері ІТ [30].

В другому кластері ж виявилась найбільша кількість міст, що утворює середню заробітну плату країни в ІТ-сфері. Серед 11 міст в список входить місто Вінниця.

Порівняємо по областях заробітні плати в цьому кластері, а саме двох спеціальностей: 1С програміст та Java-розробник (рис 2.5).

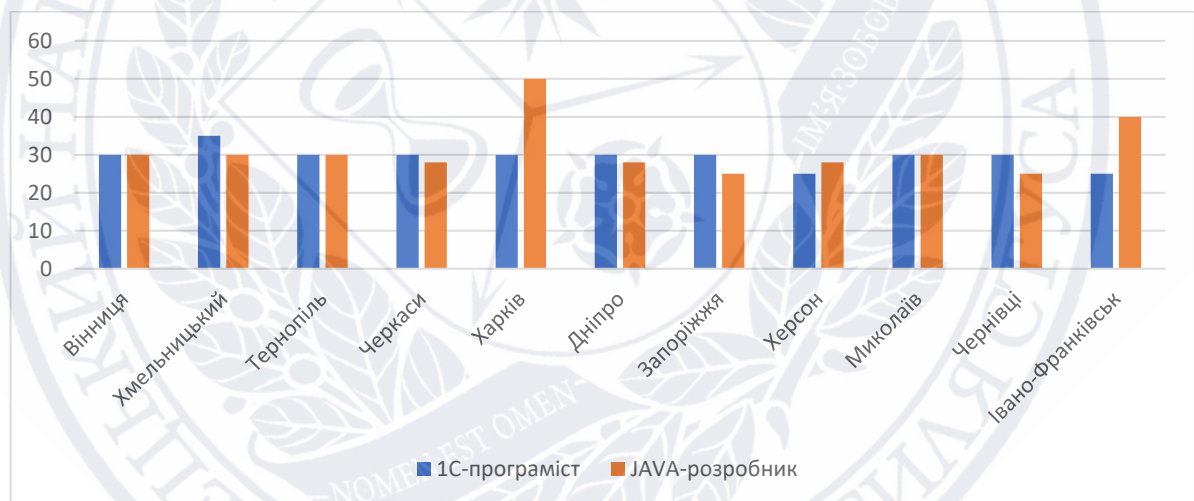


Рисунок 2.5 – Порівняльний графік двох ІТ-спеціальностей по областях
Джерело складено автором

Варто додати, що заробітна плата Java-розробника є дещо вищою, через те, що дана програма є більш професійною та складною в використанні. Як бачимо по графіку, то заробітна плата є майже однаковою, тільки в Харкові та Івано-Франківську Java-розробник отримує більше, що пов'язано з великим попитом в даний період на дану спеціальність, так як дана професія є затребуваною. Також хочеться додати, що Харків є великим містом, і

найближчим часом може потрапити до 3 кластеру з найвищою заробітною платою, так як в місті потрохи відкривається велика кількість ІТ-компаній.

Отже, найбільше середня заробітна плата зосереджена в третьому кластері. Найбільша різниця з іншими кластерами зазначається в 3-ому та 9-ому Var. – це бухгалтер та рекрутер. Велика різниця саме в цих посадах є тому, що це не є професії, які напряму пов'язані з ІТ, і середня заробітна плата, яка визначається в ІТ-компаніях вже напряму регулюється з середньою заробітною платою по місту взагалі, так як ці посади є популярними та з високим попитом й на інших підприємствах.

В 1 та 3 кластері можемо побачити, що 7 Var (юрист) співпадає, і тільки в останньому рядку перший кластер обганяє другий кластер, а саме по середній заробітній платі на посаду Java-розробника. Дана статистика не є дивною, не дивлячись на те, що дана посада є основною, адже саме розробник в програмі Java, це та посада, котру легко можна забезпечити в дистанційному режимі, а особливо в сучасних умовах. Скоріш за все, з боку компаній 1 кластеру (саме міста Рівне), заробітна плата була підвищена в зв'язку з високим попитом та маленькою пропозицією.

Основним фактором визначення заробітної плати в ІТ-компаніях є попит на певну професію, який залежить від професійності певної посади та властивих їй компетенцій. Варто зазначити, що конкуренція в ІТ-компаніях є дуже високою та популярною, основним чинником, що формує конкурентність між підприємствами є соціальний пакет та заробітна плата, тому можна спостерігати таку статистику, коли якщо в місті розташована велика кількість компаній, то і заробітна плата є вищою, аніж в ніших містах, що формується якраз за допомогою конкуренції. Більшість ІТ-компаній розташовуються в великих містах, містах на кордонах з Європейським Союзом та містах, де знаходяться університети, що випускають спеціалістів в сфері айті. В Вінниці такими університетами є Донецький Національний Університет імені Василя Стуса та Вінницький Політехнічний Університет. Також в ході аналізу ринку праці, нами було помічено, що заробітна плата

однієї посади є значно вищою в ІТ-компаніях, аніж на підприємствах іншої галузі.

На 2021 рік Вінниця є одним із найпопулярніших міст серед ІТ-компаній, в місті розташована найбільша їх кількість. Незважаючи на те, що середня заробітна плата є нижчою, аніж в таких містах як ми зазначили вище, а саме Київ та Львів (дані міста являються мільйонниками та вартість життя там є значно дорожчою).

Стосовно ринку праці Вінниці, то можемо спостерігати даний рейтинг у 2021 році.

Таблиця 2.5 – Рейтинг ІТ-роботодавців міста Вінниці 2021 року [31]

КОМПАНІЇ		Загальний бал	<u>Компенсація</u>	<u>Умови праці</u>	<u>Кар'єра</u>	<u>Проект</u>	<u>Лояльність</u>
1	Five Systems Development	95	93	95	97	96	97
		42 анкети					
2	SkySoft.tech	92	88	97	86	92	97
		44					
3	EPAM	91	87	93	92	90	94
		61					
4	Astound Commerce	90	84	94	90	88	94
		35					
5	Delphi Software	89	87	92	85	89	90
		101					
6	RIA.com	88	81	90	88	91	93
		43					
7	<u>Onseo</u>	87	85	89	82	88	91
		74					
8	<u>Exadel</u>	92	86	96	90	89	97
		21 анкета					
9	<u>SteelKiwi</u>	87	77	92	87	87	93
		21					
10	<u>Infopulse</u>	83	78	84	81	84	85
		24					

Джерело: складено автором на основі [31]

У таблицю рейтингу компаній Вінниці потрапили роботодавці розміром від 81 співробітника, у яких є щонайменше 10 голосів. Щоб потрапити в офіційну частину рейтингу по місту потрібно набрати 30 і більше голосів. Враховуються тільки голоси тих, хто вказав місто Вінниця при голосуванні [31].

Оцінка компанії: 90/100



Рис. 2.6 - Оцінка компанія за факторами [32]

Джерело: складено автором на основі [32]

87% (110 голосів) – Я задоволений(-а) матеріально компенсацією своєї заробітної плати;

89% (109 голосів) – Мене влаштовує корпоративний соцпакет (Кількість днів відпустки, медичне страхування, оплата лікарняних днів, оплата овертаймів, абонемент в спортзал);

91% (109 голосів) – Мені подобається офіс компанії та організації віддаленого режиму роботи» (оцінювалося місцезорозташування, ремонт офісу, освітлення, температура повітря, вентиляція та т.п.. В разі якщо людина працює віддалено, пропонувалось оцінити наскільки добре організовано режим віддаленої роботи в компанії);

94% (109 голосів) – «У мене є все необхідне на робочому місці» (меблі, техніка, канцтовари, ПЗ);

94% (109 голосів) – «У мене зручний та гнучкий графік роботи»;

89% (109 голосів) – «Я регулярно отримую зворотній зв'язок про свою роботу»;

89% (109 голосів) – «Компанія надає мені можливість для професійного розвитку» (заохочення до навчання, засвоєння нових навичок, пропонує стажування, зміну напрямку діяльності, консультації більш досвідчених колег тощо);

87% (109 голосів) – «Компанія створює умови для кар'єрного зростання;

89% (109 голосів) – «Мені цікавий проект, на якому я працюю»;

87% (109 голосів) – «На проекті я можу використовувати сучасні інструменти та технології»;

92% (109 голосів) – «Я задоволений(-а) робочою атмосферою, яка панує на проекті»;

90% (109 голосів) – «На проекті, де я працюю, професійний менеджмент»;

92% (109 голосів) – «Я готовий(-а) рекомендувати компанію, де зараз працюю, своїм друзям та знайомим» [29].

Як можемо зазначити, найбільше співробітники компанії Delphi Software задоволені умовами праці та лояльністю з боку керівництва.

2.3 Аналіз методів просування бренду, що використовуються Delphi Software

Каналом комунікації, де перетинаються дві цільові аудиторії бренду роботодавця, є соціальні мережі. Адже в соціальних мережах акаунти мають як працівники компанії, так і потенційні кандидати. Найкращим методом аналізу цільової аудиторії бренду роботодавця IT-компанії Delphi Software для розробки стратегії просування власного HR-бренду в соціальних мережах є використання різноманітної статистики та даних із соціальних мереж. Нами була розглянута соціальна мережа Instagram (див. рис. 2.7).

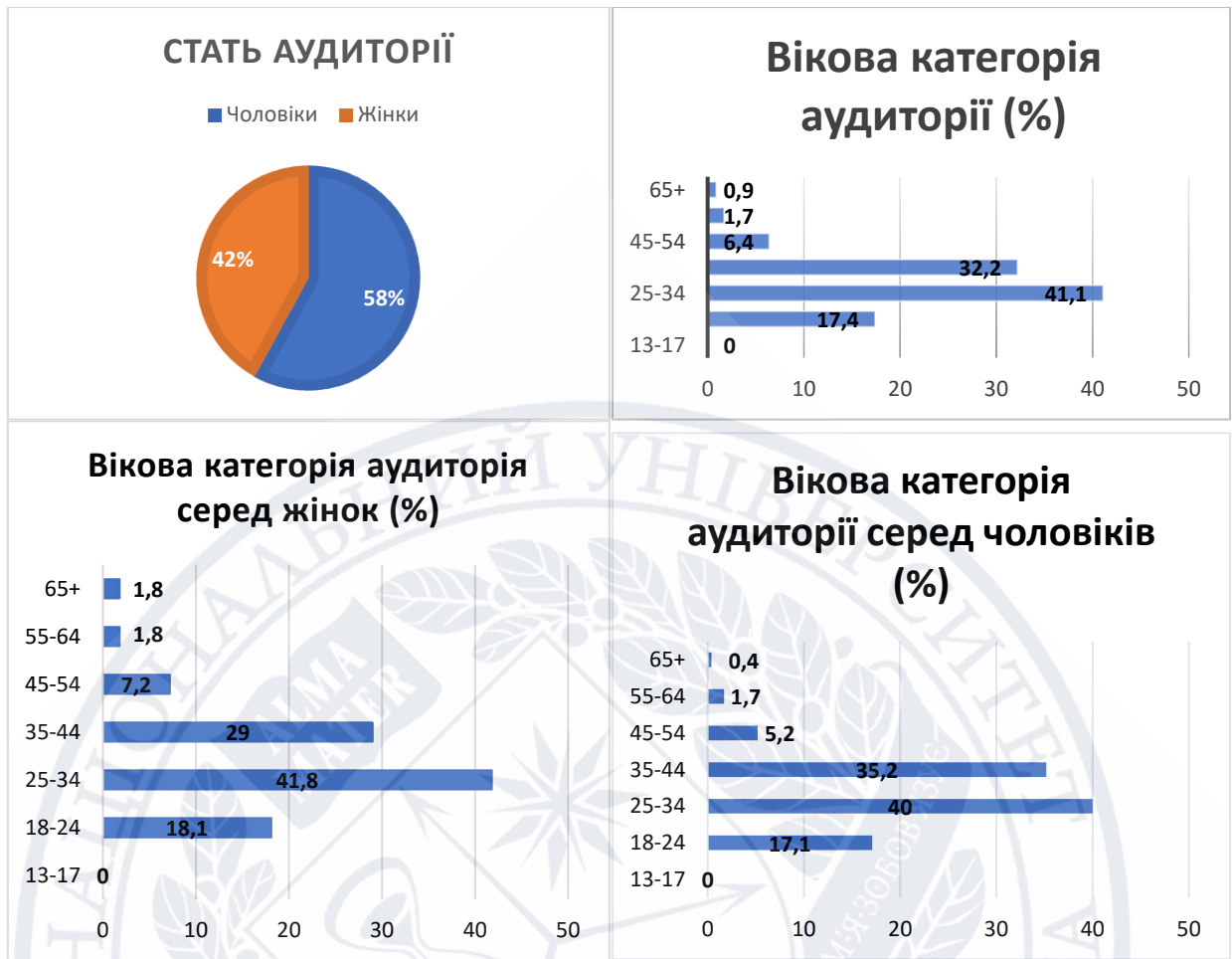


Рисунок 2.7 – Статистика аудиторії профілю Delphi Software в Instagram

Джерела: складено автором на основі Додатку В

Цільова аудиторія бренду в Instagram – неоднорідна. Гендерна група, що переважає – це чоловіки (57,9% - 327 підписників), віком 25-35 років (40%-131 підписник) та з невеликим відривом 35-44 роки (35,2%). Жінки сягають 42%-237 підписниць, що менше майже на 15%, з урахуванням того, що жінки набагато більше користуються соціальними мережами. Основний вік також 25-34 роки (97 підписниць). За допомогою визначення вікової структури можна орієнтуватись на тип контенту, який буде найкраще сприйнятий групою «міленіалів». Також варто зазначити, що кількість підписників набагато перевищує чисельність персоналу, що є позитивним фактором, так як говорить про зовнішню зацікавленість даною компанією.

1. Характеристика даного сегменту ЦА:

Географія: Україна, переважно міста з населенням понад 200 тисяч осіб. Компанія Avenга має в Україні 2 офіси у Вінниці та Києві, тож здебільшого цільова аудиторія зосереджена саме в цих містах України. На рис. 2.8 представлений розподіл аудиторії сторінки Delphi.

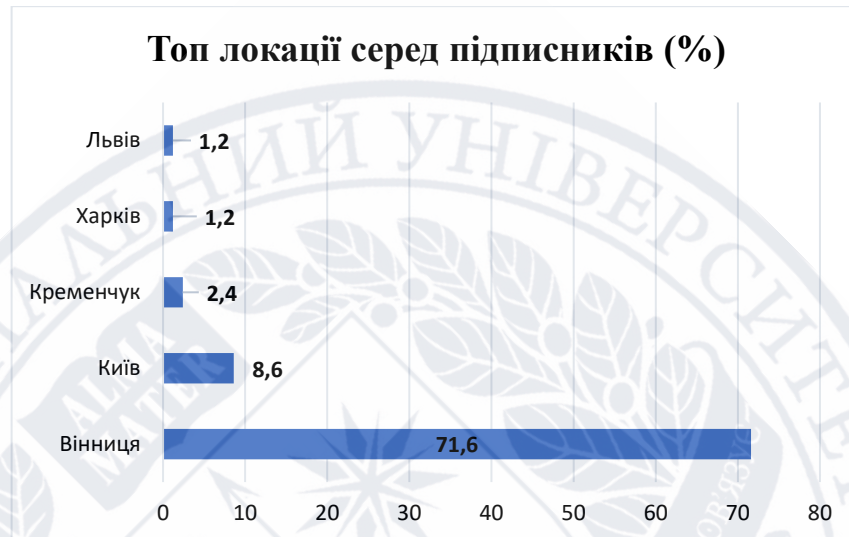


Рисунок 2.8 - Розподіл аудиторії за географічним розташуванням

Джерело складене на основі [26]

Як бачимо на рисунку 2.8 найбільша кількість підписників з Вінниці, що не є дивним, так як основний офіс знаходиться в цьому місті та має найбільшу кількість співробітників з Вінниці. На другому місті з великим відривом йде столиця, в якій також розташований офіс з невеликою кількістю співробітників.

Після аналізу цільової аудиторії важливо перейти до аналізу конкурентів. Основними конкурентами ІТ-компанії Delphi є найбільші ІТ-компанії в Україні, такі, як: Playtika, Ерам, SkySoft, LetyShops. Аналіз активності ІТ-компаній у напрямку SMM. Моніторинг активності в SMM включав аналіз контенту та взаємодії протягом трьох місяців (липень-вересень 2021 р.) соціальних сторінок основних конкурентів компанії у Facebook: Playtika, Five System Development, SkySoft та Letyshops. Аналіз включав сегментацію за тематикою публікацій, рівнем взаємодії та зацікавленості.

Кількість підписників у LinkedIn (станом на проведення дослідження) Таблиця		Кількість підписників у Facebook (станом на проведення дослідження) Таблиця		Кількість підписників у Instagram (станом на проведення дослідження) Таблиця	
Delphi	1178	Delphi	1051	Delphi	564
Playtika	82718	Playtika	29230	Playtika	12800
Five System Development	268	Five System Development	58	Five System Development	184
SkySoft	926	SkySoft	432	SkySoft	562
Letyshops	1003	Letyshops	21294	Letyshops	29000

Рисунок 2.9 – Кількість підписників на сторінках компанії Delphi Software

Джерело складене автором

У таблиці наведені зведені дані щодо кількості підписників в LinkedIn, Facebook та Instagram. Найбільшу середню кількість підписників має компанія Playtika (41 583), дана компанія є міжнародна, головний офіс знаходиться в Ізраїлі, також дана компанія має ще безліч офісів по світу: Канада, Іспанія, Білорусь. Було вирішено видалити Playtika з подальшого конкурентного аналізу, так як дана компанія не є рівною за кількістю офісів та кількістю чисельності персоналу та через головну ознаку: розташування та реєстрації компанії за межами України. На другому місці компанія Playtika (LetyShops (17 099), що зовсім не є дивним, так як Letyshops виступає компанією, що надає послуги через мережу Інтернет і висока статистика в соціальних мережах є ціллю даної організації і увесь маркетинговий відділ націлений на це, тому дану також варто видалити з подальшої порівняльної хаарктеристики. На третьому місці знаходиться компанія Delphi (931).

Далі нами було проаналізовано публікації у Facebook компанії Delphi Software та ще двох вінницьких ІТ-компаній, які є найбільш подібними за

рахунок розташування головного офісу та чисельності персоналу, періодом з серпня по жовтень місяць.

Таблиця 2.6 - Співвідношення контенту на сторінках компанії Delphi Software та її конкурентів у Facebook

	Delphi Software	Five System Development	SkySoft
Неформальний контент	5	16	15
вакансії	1	2	
події	3	8	14
корисний контент	5	7	1
соціальна частина	3	-	2
загальна кількість публікацій	17	33	32

Джерело: складено автором

Завдяки аналізу було виявлено, що компанії найчастіше публікують інформацію, пов'язану з неформальним контентом (це 44% від загальної кількості публікацій у галузі). Delphi Software публікує найменшу кількість публікацій – це близько 6 публікацій на місяць.

Зобразимо за допомогою діаграми співвідношення контенту на сторінці Facebook Delphi Software.

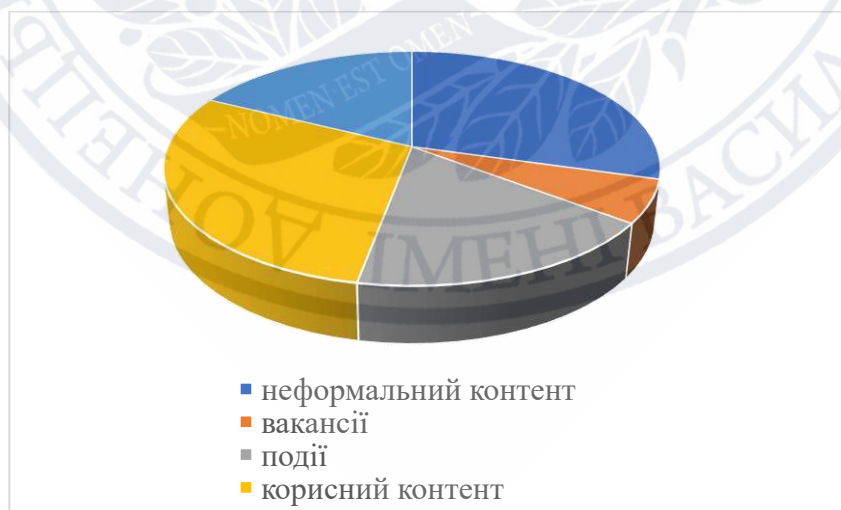


Рис 2.10. Співвідношення контенту на сторінці Delphi Software у Facebook

Найбільше було опубліковано постів пов'язаних з неформальним контентом, туди входили професійні жарти та фоторепортаж (дані пости збирають найбільше позначків «лайк» з співвідношенням до інших постів 4/11), та корисний контент, який є постійною рубрикою, а саме цікава інформація, що стосується саморозвитку.

Даний аналіз показує нам, що компанія Delphi Software є в лідерах серед айтикомпаній міста Вінниці і користується хорошими відгуками, але, водночас, є прикладом того, що навіть при побудові сильного внутрішнього бренду роботодавця, потрібно не забувати про розповсюдження інформації ззовні і від імені компанії. Так як активність компанії Делфі в соціальних мережах є середньою та потребує змін.

За результатами аналізу компанії Delphi Software відзначмо, що вона має достатньо міцну позицію на ринку праці Вінничини. Серед переваг компанії було визначено: високі заробітні плати, сильний компенсаційний пакет та комфортний офіс. Саме ці пункти безпосередньо вплинули на низьку плинність кадрів.

Також дана компанія має хорошу репутацію серед інших місцевих ІТ-компаній. Має достатньо високий рейтинг (оцінку) на DUO, що ефективно впливає на думку майбутніх кандидатів при пошуку робочого місця для працевлаштування.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ КОМПАНІЇ

3.1. Вибір стратегії та інструментів для просування HR-бренду компанії

Для побудови та просування бренду роботодавця використовується цілий комплекс дій та інструментів. Зокрема, залучаються: event інструментарій, реклама (самореклама, зовнішня, advice-реклама), ярмарки вакансій, кар'єрні промоушени, підготовка презентаційних матеріалів, PR-акції, залучення Internet-маркетингу, зокрема, просування в соціальних мережах. Кожна з цих дій потребує окремої уваги та чітко продуманої послідовності дій. Звернемо особливу увагу на інтернет-маркетинг, а саме на SMM-стратегії для просування бренду роботодавця (стратегії соціально медійного маркетингу) про які ми писали раніше.

Перед тим як обрати стратегію варто визначити слабкі та сильні сторони існуючого HR-бренду компанії. Для цього побудуємо SWOT-аналіз (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – SWOT-аналіз HR-бренду компанії Delphi Software

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Високі заробітні плати; - гідний соціальний пакет; - демократична політика; - можливість навчання та кар'єрного зросту; - офіційне працевлаштування; - середня плинність кадрів; - висока оцінка на сайті «DUO» 	<ul style="list-style-type: none"> - Компанія не продає товар та не надає послуг народу; - висока конкуренція; - маленька кількість підписників в соціальних мережах;

Продовження таблиці 3.1

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Виділення з бюджету великої суми на посилення HR-бренду; - Вихід компанії в нові області України; 	<ul style="list-style-type: none"> - Headhunting з боку компаній-конкурентів;

Джерело: складене автором

За допомогою визначення сильних та слабких сторінок можна зорієнтуватись на що краще робити акцент при виборі стратегії, також варто розвинути план для уникнення загроз та максимально швидшого задіяння можливостей.

Серед сильних сторін варто виділити наступні пункти:

1) позитивне ставлення керівництва до підлеглих. В компанії усі звертаються один до одного на «ти», не звертаючи уваги на вік та посаду. Це є прекрасним прикладом знищення комунікативних бар'єрів.

2) покращення робочого місця. Варто звернути увагу, що в компанії є кімната відпочинку, де працівники у будь-який час можуть зіграти в настільний футбол чи теніс, або ж просто відпочити від комп'ютера, також в офісі є кухня, де працівники можуть пообідати, або ж просто попити чай чи каву. І найголовнішим є те, що робочі місця є максимально комфортними, вони обладнані спеціальними стільцями.

3) безкоштовне навчання, хочеться відмітити те, що компанія готова брати на роботу студентів, які ще не мають закінченої вищої освіти, на початку їх садять на «лавку запасних» та керівник проекту навчає студента, при цьому цей молодий робітник отримує заробітну плату. Також кожен місяць компанія «Дельфі» організовує певні “MeetUp” для своїх співробітників та усіх охочих людей, які не мають відношення до компанії (в свою чергу це є досить ефективною рекламою для підприємства), важливо зазначити, що участь у мітапі сплачує сама компанія. Ці зустрічі до карантину проходили в

креативному просторі «Артинов», компанія періодично проводила MeetUp на різні теми та запрошувати різних спікерів з різних країн. Через Всесвітній карантин компанія Делфі була змушена перейти на онлайн режим проведення зустрічей та тренінгів. Всі ці заходи сприймаються дуже позитивно з боку персоналу, кожен місяць вони очікують на таку зустріч та з задоволенням приймають участь. Після кожного заходу на пошту всіх учасників зустрічі надсилається анкета, в якій опитується, що саме людям сподобалось, а що ні, іншими словами, налагоджується зворотній зв'язок. Крім спеціалізованих на IT-технологіях навчаннях, підприємство зацікавлене в покращенні рівня англійської мови у своїх співробітниках. Компанія оплачує уроки з англійської мови та влаштовує розмовні клуби, де є можливість попрактикувати мову з native-спікером;

4) гнучкий графік, особливо для студентів це є великою мотивацією обрати саме компанію «Делфі», адже вони можуть підлаштувати робочий час під навчання в університеті.

5) підвищення по службі, для працівників компанії «Делфі» є досить реальним підвищення по кар'єрній драбині та можливість брати участь у більш масштабних проектах.

Найголовнішим чинником є достатньо високі заробітні плати в порівнянні з іншими фірмами на ринку праці. Також співробітникам виплачуються премії, то кожні півроку бонуси. Існують спорт компенсація, яка покриває часткові витрати на заняття спортом. При народженні дитини виплачується грошовий бонус, який у 2018 році був 1000 гривень, а на 2019 рік збільшився на 50%, а на 2021 рік взагалі сягає 2500 грн.

Тепер знаючи реальний стан речей та особливості нашої аудиторії, слід напрацьовувати Employee Value Proposition – ціннісну пропозицію компанії на ринку праці; те, що якісно вирізняє компанію в очах аудиторії (кандидатів) від конкурентів на ринку праці. На основі цього можна створювати привабливий девіз та візуалізацію HR-бренду. Варто обирати пріоритетні канали та інструменти комунікацій.

Таблиця 3.2 - Інструменти Employee Relations [41]

Інструменти	Опис
1. Лідери думок і корпоративні герої	Створення лідерів думок (неформальних лідерів). Використання їх для просування позитивної думки про бренд роботодавця компанії.
2. Корпоративні заходи	Створення навчальних заходів, які налаштовані на створення команди, організація тематичних заходів для працівників та їхніх сімей
3. Змагання та конкурси	Розробка системи мотивації
4. Благодійність	Компенсаційний пакет, що включає в себе допомогу в екстренних випадках
5. Інформування	Вибір компанією інструменту внутрішніх комунікацій

Джерело: складено на основі [41]

В табл. 3.2 зображені інструменти, що націлені на розвиток внутрішніх комунікацій компанії. Першою точкою дотику для кожного нового працівника з компанією є рекрутер та HR-менеджер, саме вони виступають обличчям компанії на ринку праці. У кандидата на вакантну посаду мають залишитись позитивні емоції після співбесіди. Також важливу роль відіграє атмосфера офісу HR-відділу, який виступає першим місцем ознайомлення кандидату з компанією. Щодо корпоративних героїв, то пропонується варіант створення обличчя компанії, яке безпосередньо асоціюватиметься у людей з організацією Delphi. Важливо, щоб у соціальних мережах з'являлось постійно одне й те саме обличчя. Користувач соціальних мереж при перегляді сторіз повинен автоматично впізнати та виокремлювати компанію. Прикладом використання обличчя справжніх працівників є компанія Mazars, яка у 2018 році запустила серіал «Ніхто не досконалий» у Instagram. Його героями стали справжні співробітники компанії. У коротких смішних відео показано щоденне життя компанії та офісу як місця, де цікаво та приємно проводити час [33].

Стосовно корпоративного інструменту, то карантин 2020 року вплинув на зменшення кількості тренінгів та тимбілдінгів. З урахуванням великої кількості вакцинованих співробітників, можливе повернення офлайн тренінгів, які раніше проводились в креативному просторі «Артинов». Очні зустрічі є набагато ефективнішими в плані створення дружньої атмосфери в офісі.

Розробка систем мотивації є важливим фактором, що прямо впливає на ефективність працівника та його задоволеність місцем роботи. Мотивація в середині компанії є дуже високою, HR-менеджери компанії підтримують як нематеріальні системи мотивування персоналу, так і матеріальні, які з боку власників компанії підтримуються. Варто постійно підтримувати даний інструмент та відстежувати потрібність застосування системи мотивації до окремого працівника. Для цього доцільним є проведення щомісячного опитування, яке дасть змогу оцінити рівень мотивації працівника. Анкетування може включати в себе такі запитання:

1. Чи задоволені ви місцем роботи?
2. Як сильно чекаєте вихідних?
3. Улюблений день тижня та чому?
4. Чи розрізняєте ви колег від друзів?
5. Як ви сприймаєте затримку на роботі?
6. Чи відчуваєте ви себе пригніченим?
7. Якщо так, то які саме моменти допомагають вам змінити це почуття
8. Як любите проводити вільний час
9. Як змушуєте себе приступити до будь-якої роботи

Дані питання допоможуть оцінити існуючий стан працівника та обрати найкращу систему мотивації для нього.

П'ятий пункт має на меті створення HR-відділом ідеального компенсаційного пакету, який влаштовуватиме працівників, а також буде одним із основних факторів на який звертатиме увагу кандидат при прийнятті офірів.

Для застосунку інструменту інформування, компанією використовується програма Share Point, яка є максимально зручною для використання, кожен ранок відбувається мейл-розсилка з важливою інформацією. Співробітники компанії мають за звичку перевірки пошти. Нами пропонується ідея створення щорічного журналу, в якому будуть визначені здобутки компанії за рік, виділені найкращі працівники, проект року, взяті інтерв'ю співробітників, фоторепортаж з описом з найяскравіших моментів року. Дана пропозиція має за мету створення пам'ятної корпоративної згадки та визнання з боку керівництва найкращих співробітників.

Для залучення нових працівників створюємо зовнішні інструменти комунікацій (див. табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Стратегічні канали комунікацій EVP [42]

Інструменти	Опис
1. Робота з відгуками	Формування системи позитивних відгуків про роботу в компанії, вчасне виявлення і реагування на негативні відгуки
2. Рекламні кампанії	Розробка процесу просування бренду роботодавця
3. Робота зі ЗМІ	Розміщення публікацій, співпраця з місцевими ЗМІ
4. Соціальні медіа	Ведення корпоративних сторінок компанії
5. CSR and Sponsoring	Пошук партнерів
6. Івент менеджмент	Організація різноманітних заходів націлених на майбутніх кандидатів

Джерело: складено на основі [42]

Робота з відгуками включає в себе створення системи контролю відгуків про роботу в компанії, вчасне виявлення та реагування на негативні відгуки. Пропонується щоденна перевірка сайтів з відгуками, надання коментарів до відгуків та створення плану дій задля вирішення негативного досвіду співробітника чи кандидата в реальності.

Яскравим прикладом рекламної кампанії, а саме використання креативного пошуку нових працівників є Spotify - платформа для прослуховування музики, вона у жовтні 2018 року запустила акцію Join the band. Метою було – залучення талантів через плейлист. Прийом достатньо оригінальний: назви пісень, зібраних в одному плейлисті, складаються у явне повідомлення: «Привіт, мене звати Андре (ім'я рекрутера). Я мисливець на ніндзя. Вірте чи ні, я шукаю кандидатів» (див. Додаток Г). Це приклад того, як компанія формує образ креативної організації з молодими співробітниками та інноваційним підходом до всього.

На Вінничині, на жаль, немає достатньо сильних телеканалів, глядачами яких були б потенційні співробітники, тому варто приділяти лише маленький відсоток залученості у пункт стосовно ЗМІ. Можливо при проведенні олімпіади для студентів ВНТУ варто запросити телеканал Віта ТВ для проведення репортажу з даного заходу. Також пропонується створення ютуб-каналу, метою якого, в першу, чергу буде розповсюдження новин з світу комп'ютерних технологій. Прикладом є компанія Mazars – міжнародний спеціаліст податкового та бізнес-консалтингу – отримує понад 15 000 резюме на рік. Це втричі більше, ніж вони отримували десять років тому. В 2014 році вони запустили анімаційний веб-серіал на YouTube «Мазаріанці: не такі, як усі». Ціллю було показати виняткові якості співробітників, креативний підхід до роботи, бажання робити максимум для клієнтів [43].

Соціальні медіа є одним з найважливіших та найдієвіших пунктів в створенні комунікації з зовнішньою аудиторією. Активне ведення сторінок в LinkedIn, Facebook та Instagram. Створення інстаграм-історій, що підштовхують підписників давати фідбек у вигляді реакцій та відповідей на історії. Зацікавлення співробітників ділитись інформацією в соціальних мережах. створення рубрик, що пов'язані з компанією в цілому, дані рубрики нативно показуватиме плюси роботи в Delphi; також актуальним є використання конкурсів на корпоративах суть яких полягає у викладенні посту чи історії на свою сторінку та з обов'язковою відміткою. Кожен місяць обирати

найактивнішого співробітника в соціальних мережах та видавати призи. Також варто не забувати про найпопулярнішу соціальну мережу 2021 року - TikTok. Дана соцмережа допоможе знайти вихід на молодше покоління.

Спонсорами компанії Delphi вже виступають спортивні клуби, таксі та міські кав'ярні такі як: Picnic, пивоварня «Правда», таксі «есо-taxi», які надають знижку при пред'явленні корпоративного пропуску. Пропонується збільшувати кількість співпраць даних співпраць.

В останньому пункті йдеться про впровадження заходів, націлених на аудиторію кандидатів на працевлаштування. Варто збільшити коло співпраці з місцевими університетами. До списку проведення олімпіади з програмування варто додати також Донецький національний університет імені Василя Стуса, який випускає технічних спеціалістів. [34]

3.2. Розробка плану з просування HR-бренду компанії

Щоб розробити план для просування HR-бренду компанії, потрібно визначити цільову аудиторію та її основні потреби (див табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Цільова аудиторія формування бренду роботодавця компанії «Delphi Software»

Внутрішня	Зовнішня
<ul style="list-style-type: none"> - працівники компанії; - стажери та практиканти; - працівники на фрілансі; 	<ul style="list-style-type: none"> - студенти ДонНУ та ВНТУ; - особи, що шукають роботу; - жителі ближніх міст; - студенти ІТ-курсів; - розробники;

Джерело: складено автором

Визначимо основні потреби внутрішньої цільової аудиторії.

Працівники компанії: для них головним чинником є висока заробітна плата, хороший компенсаційний пакет, визнання з боку керівництва, можливість кар'єрного росту та постійна підтримка мотивації.

Стажери та практиканти бажають отримання досвіду та бачення реального працевлаштування.

Працівники на фрілансі виокремлюють зі своїх потреб: гнучкий графік, можливість працювати на ремоуті та високу заробітну плату.

Варто підтримувати задоволеність місцем роботи існуючих працівників, адже вартість заміни співробітника на масовій позиції коштує три-чотири його оклади, а співробітника експертної позиції чи керівника — до двох річних доходів. Також крім фінансового аспекту працівника варто не забувати його цінність як розповсюджувача інформації позитивного бренду роботодавця. Тож основним фактором є заробітна плата та компенсаційний пакет, який має достатньо широкий асортимент, як ми вже зазначали раніше. Але неможливо весь час мотивувати працівників лише заробітною платою. Потрібно сформулювати таку ціннісну пропозицію, яка буде затребувана у кваліфікованих фахівцях, відповідатиме їх очікуванням, мотивації, ключовим факторам вибору. Ця ціннісна пропозиція EVP про яку ми вже згадували в 1 розділі [35].

Потребами зовнішньої аудиторії є:

Студенти технічних спеціальностей та студенти ІТ-курсів: можливість працевлаштування без досвіду та перспективи розвитку;

Особи, що шукають роботу та розробники загалом: гідна оплата праці, соціальний пакет та зручне та комфортне розташування офісу.

Стосовно першої групи, то пропонується:

- організація тренінгів в коворкінгу «Квадрат» для усіх студентів міста Вінниці, а також проведення тренінгів в таких містах як: Житомир, Хмельницький, Черкаси та Чернівці. Дані міста знаходять відносно близько та є меншими за територією від Вінниці. Студенти з цих міст можуть розглядати місто Вінниця як місто для життя;

- проведення фахівцями компанії практико-орієнтованих занять зі студентами місцевих вузів, співпраця з Донецьким Національним Університетом та Вінницьким Політехнічним Університетом, проведення семінарів, тренінгів та майстер-класів;

- збільшення масштабів проведення олімпіади;

- надання можливості студентам проходження практики (співпраця з вищими навчальними закладами України);
- надання можливості студентам оформлювати гнучкий графік роботи.

Для того аби розробити чіткий план просування HR-бренду компанії потрібно чітко визначити, на що саме звертають увагу кандидати при виборі місця роботи та до яких джерел звертаються. Варто бачити чітку картину кандидата та його подальших дій, аби завчасно бути готовими до будь-якої дії з його сторони та бути готовими відповісти бажаному результату кандидата. Для створення чіткої картини кожного кроку кандидата доцільним є створення карти подорожі кандидата. Приклад звичайної подорожі див. в Додатку Д). Дана мапа допомагає нам зрозуміти покроковий план дій кандидата та дасть змогу уникнути негативних результатів. Зобразимо змістовний план подорожі кандидата в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Подорож кандидата

	Найм	Адаптація	Ефективність	Зріст
Ціль	Знайти роботу	Ознайомитись з обов'язками та вимогами	Досягнення цілей та признання	Розвиток, навчання, досягнення власних цілей
Customer Experience	Подача резюме	Знайомство з колективом	Менеджмент	Менторство
	співбесіда		Признання	План розвитку
	Offer/Відмова	Огляд ролі (посади) та цілей компанії	Відносини з колективом	Можливість кар'єрного зросту

Джерело: складено автором за [48]

З більш конкретною мапою подорожі кандидата можна ознайомитись в Додатку Д.

Також для створення плану з просування бренду роботодавця актуальним є вивчення зарубіжного досвіду. Щодо витрат зарубіжних компаній на розвиток HR-бренду, то тут доцільно вказати результати дослідження, проведеного Glassdoor у 2015 році. Витрати компанії на HR-бренд становили загалом 129 тисяч доларів. Залежно від чисельності персоналу витрати змінюються, так наприклад для компаній з чисельністю 1-

499 співробітників становили 6300 доларів, компанії з числом співробітників 500-3499 осіб витратили 81 400 доларів, а ті компанії, персонал яких становить понад 3500, витратили 335 900 доларів. В нашому випадку орієнтуватись можна на суму близько 7000 доларів.

В 2020 році було опубліковано рейтинг «500 найкращих роботодавців світу 2020» за версією Forbes [36]. Пропонуємо звернути увагу, що саме ці фірми очолюють світові рейтинги за ціною вартістю на фондовому ринку та прибутках. В ТОП-5 потрапили: «Alphabet», «Microsoft», «Red Hat», «Apple» та «SAP», всі вони є компаніями програмного забезпечення. Стосовно українського топу, то WorkUa створили рейтинг «50 кращих роботодавців України 2021 року» (дивитись Додаток Б), до цього рейтингу потрапили компанії-конкуренти SoftServe та Epam.

3.3. Створення стратегії просування бренду роботодавця в соціальних мережах

В просуванні соціальних мереж виділяють такі цілі, як: охоплення аудиторії, характер активності, трафік, продаж, ліди — контакти потенційної аудиторії. Окрім цього, для бренду важливо вимірювати кількість «social action» (активності в соціальних мережах) — показник, який дає зрозуміти, наскільки люди зацікавлені в комунікації з компанією (брендом). До такої активності відносяться

- відмітки «Мені подобається»/лайки, або різноманітні реакції, які можна поставити у Facebook, Instagram чи LinkedIn. Такі дії користувачів дають уявлення про те, наскільки їм цікавий контент (пости компанії). З нашої сторони варто підв'язати Instagram сторінку до фейсбук та створити саме бізнес акаунт, який допоможе відстежувати статистику та визначати, які пости є набагато цікавішими. Дана функція допоможе не тільки за допомогою лайків відслідковувати активність та зацікавленість, але й за допомогою статистики дасть можливість визначити відсоток залученості.

- кількість коментарів — це дозволяє побачити, наскільки підписники сторінки залучені до публікацій, та з'ясувати рівень їхньої взаємодії з брендом та компанією;

- участь у конкурсах. Даний показник також свідчить про залучення людей в активні дії, що проводяться всередині групи. Варто проводити конкурси не всередині компанії, але й на зовні. Актуальним є проведення giveaway, у випадку компанії Delphi, доречним буде розіграш сертифікатів в айтишколу чи школу іноземних мов серед учасників.

- згенерований контент підписниками. Для бренду вагомим показником є те, коли підписники позначають компанію в своїх дописах чи наприклад, історіях в Instagram. Якщо користувачі самі починають генерувати контент у співтоваристві (публікують фото і відео, створюють нові теми обговорень), це говорить про максимальну лояльність аудиторії, особливо якщо йдеться про контент, пов'язаний із брендом. Нами раніше було вже зазначено, що дана співпраця є максимально ефективною, адже йдеться формування «адвокатів бренду» для компанії.

Для створення бренду роботодавця (HR бренду) в соціальних мережах необхідно виокремити наступні етапи:

Етап 1: з'ясувати цілі, які компанія хоче досягти за допомогою просування своїх соціальних мереж;

Етап 2: проаналізувати свою цільову аудиторію;

Етап 3: визначити соціальні мережі для просування бренду роботодавця;

Етап 4: здійснити аналіз конкурентів;

Етап 5: визначити тип контенту, який компанія планує публікувати в соціальних мережах, та інформацію, яку буде розповсюджувати;

Етап 6: виокремити способи просування соціальних мереж компанії;

Етап 7: створити контент-план на певний період;

Етап 8: визначити ефективність просування та розвитку соціальних мереж [45].

Перші 4 етапи були нами опрацьовані у 2 розділі та було визначено, що варто публікувати контент, який найбільше підходить для групи «міленіалів».

Тому варто робити акцент на корисній інформації, яка може бути використана ним.

Таргетована реклама доки не є потрібною. Реклама вакансій через розповсюдження в соціальних мережах прирівнюватиметься до низькооплачуваної роботи, за рахунок несерйозності сприйняття пошуку висококваліфікованих працівників через таргетовану рекламу. Етап 7 включає в себе 4 пункт стратегічного каналу комунікацій для залучення нових працівників, а саме створення контент плану. У межах контент-стратегії важливо розробити контент-план (див. табл. 3.6), за допомогою якого будуть просуватися основні меседжі компанії і рекламні кампанії, які матимуть на меті просувати бренд роботодавця компанії Delphi Software. Перед створенням контент-плану для Delphi, було визначено основні цілі опублікування контенту, визначені основні святкові дати, визначено число постів та розподілено їх кількість за відповідною тематикою. Основними цілями створення контенту було збільшити активність сторінки та збільшити залученість підписників. Також основними цілями було:

- Висвітлення переваг роботи в Delphi Software;
- Створення «бажання» працювати в компанії Delphi;
- Інформування про новини з життя компанії;
- Створення нейтральних постів з корисною інформацією;
- Створення позитивного іміджу, належної репутації компанії, висвітлення корпоративної культури;
- Розширення аудиторії та збільшення кількості підписників та охоплення сторінок;

Також було визначено формати контенту, який може зацікавити цільову аудиторію: текст, фото, колажі з використанням фото співробітників, відео, голосування та інші активності.

Таблиця 3.6 – Контент план на жовтень 2021 року

	Facebook	Instagram
<i>п'ятниця 01</i>		
<i>понеділок 04</i>	корисні англійські слова для айтишників (пост)	
<i>вівторок 05</i>		опитування перевірка на знання англ (сторіз)
<i>середа 06</i>	ознаки трудоголізму (пост)	
<i>четвер 07</i>		
<i>п'ятниця 08</i>		тік-токи про айтишників в сторіз
<i>понеділок 11</i>	пост про першого робота-патрульного	
<i>вівторок 12</i>		відлік до Грузії/фото Грузії (сторіз)
<i>середа 13</i>		
<i>четвер 14</i>	День захисника вітчизни	привітання
<i>п'ятниця 15</i>		передають привіт з Грузії (сторіз)
<i>понеділок 18</i>	фоторепортаж з Грузії постом	
<i>вівторок 19</i>		
<i>середа 20</i>		пост про брейнхакінг
<i>четвер 21</i>		
<i>п'ятниця 22</i>	топ 5 відео TED	
<i>понеділок 25</i>	мем про заздрість осіннім шкільним канікулам	загадка зі співбесіди Амазон
<i>вівторок 26</i>		
<i>середа 27</i>		
<i>четвер 28</i>		
<i>п'ятниця 29</i>		ідеї для костюмів на хеллоувін (сторіз)

Джерело: складено автором

Послідовна публікація дасть змогу підтримувати постійну активність в соціальних мережах. Варто публікувати цікаву інформацію, якою б користувач хотів би поділитись в своєму акаунті та нативно прорекламувати. Корисна інформація, що немає прямого зв'язку до компанії – це в першу чергу та інформація, яка вірогідніше всього зацікавить зовнішнього кандидата.

Також увага зверталась на зв'язок між постами та обов'язкова присутність інтерактивності.

Ідеєю даного контент-плану було збільшити кількість публікацій та затвердити періодичність їх публікацій, а також збільшити активність сторінок. Застосовуємо 8 етап, а саме проаналізуємо результат використання контент-плану.

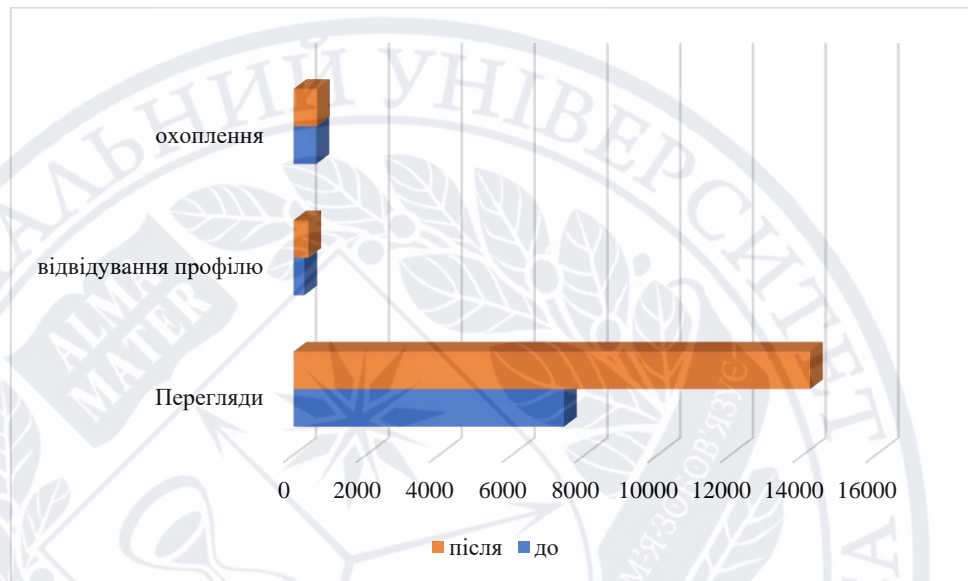


Рисунок 3.1 - Статистика Instagram за жовтень місяць

Джерело: складено автором на основі Додатку Г

За допомогою даного плану нам вдалося збільшити перегляди на 91,2%, відвідування профілю – на 37,7%, перехід сайтів на 100%, охоплення зросло на 3%. Було збільшено кількість переглядів історій на 91,2%, взаємодія з контентом зростає у 4 рази, з яких кількість відповідей на історії сягла 37 разів та поширення історією – 6, саме останнє було нашою основною ціллю (дивись ДОДАТОК Г).

Результати впровадження стратегії просування бренду роботодавця в соціальних мережах IT-компанії Delphi Software було оцінено на основі поставлених KPI. Ключовими показниками ефективності було визначено: кількість підписників у соціальних мережах компанії Delphi Software; охоплення сторінок; середня кількість лайків; кількість поширень; кількість відповідей на історії; коефіцієнт взаємодії (ER-ERReach). Перечислені

ключові показники ефективності повністю відповідають меті та цілям стратегії просування бренду роботодавця компанії Delphi Software в соціальних мережах. Зокрема, збільшення кількості підписників відповідає меті розширення цільової аудиторії та збільшення впізнаваності компанії, а також за допомогою соціальних мереж ознайомити користувачів з перевагами роботи в Delphi Software. Перераховані пункти також допомагають в формуванні позитивної репутації бренду роботодавця. Збільшення охоплення сторінок відповідає цілям поширення інформації про бренд. Також такі показники як кількість коментарів, поширень та коефіцієнт взаємодії (ER) показують, наскільки налагоджена комунікація із наявними та потенційними працівниками у соціальних мережах та наскільки вони є задоволеними місцем роботи та наскільки ототожнюють себе з компанією Delphi Software. Адже якщо зростає кількість коментарів та кількість поширень контенту в соціальних мережах — це свідчить про те, що цільова аудиторія зацікавлена в контенті компанії, а відповідно сприймає розділяє цілі Delphi Software та має бажання співпрацювати в майбутньому. Ключові показники ефективності (KPI) були визначеними для всіх соціальних мереж, для яких розроблена стратегія просування бренду роботодавця компанії Delphi Software в соціальних мережах.

Таблиця 3.7 - Зведена таблиця показників ефективності конкурентів в Instagram

Збільшення таких показників Instagram:	Показники до впровадження плану:	Поточні показники після впровадження плану:
	вересень	Листопад
Кількість підписників	555	560
Відвідування профілю	302	405
Середня кількість лайків	17	25
Кількість кліків на сайт	8	12
Охоплення	611	643
ERReach:	-2%	+3%

Джерело: складено автором на основі Додатку В

Порівнюючи вересень місяць з жовтнем можемо вислідкувати позитивну зміну в активності на сторінці Instagram. Згідно з підсумком зведеної таблиці 3.3, цілей щодо збільшення показників сторінки Delphi Software було досягнуто.

Розроблений план просування HR-бренду в майбутньому допоможе отримати наступні результати:

1. Формування позитивного бренду як в бізнес середовищі та і на ринку праці. Активна присутність компанії в соціальних мережах таких як: Instagram, Facebook та LinkedIn дасть змогу бути впізнаваною в народі. Розповсюдження корпоративної культури через Instagram дасть змогу асоціюватись у людей як компанія з хорошим брендом роботодавця, з демократичною культурою в організації та компанія, що має хороший компенсаційний пакет. Адже, чим більше компанія на слуху, тим більше вона асоціюється у людей як з хорошим місцем роботи. Ведення такої сторінки як ТікТок дасть можливість на найближче майбутнє отримати власну аудиторію серед наступного покоління кандидатів. В свою чергу створення каналу в Youtube дасть можливість бути впізнаваним брендом за межами Вінницької області.
2. Активна співпраця з вищими навчальними закладами дасть змогу скоротити витрати на пошук кандидатів, а також виступатиме в ролі реклами розповсюдження ім'я компанії.
3. Посилення мотивації персоналу – це в першу чергу здобуток поваги з боку існуючих працівників.

ВИСНОВКИ

HR-бренд є важливою складовою будь-якого підприємства. В першу чергу це імідж компанії на ринку праці, це сприйняття компанії як місця роботи. Сильний бренд роботодавця допомагає зекономити на витратах пошуку кандидатів та допомагає компанії залучати відповідних висококваліфікованих працівників, у той час як слабкий бренд може стати причиною того, що найбільш талановиті та здібні претенденти обходять компанію стороною, а існуючі працівники шукатимуть нове місце роботи. Основною ціллю HR-брендингу є формування лояльності та задоволеності місцем роботи співробітників компанії та створення хорошого іміджу роботодавця на ринку праці для кандидатів.

У магістерській роботі нами було опрацьовано теоретичну основу HR-бренду та проаналізовано практику застосування формування позитивного іміджу бренду на основі зарубіжних та українських компаній. Сформований план дій та методи, які будуть використовуватись для компанії Delphi Software.

У сучасних умовах класичні методи рекрутингу та HR-процеси для утримання висококваліфікованих працівників і залучення нових не є достатніми. Іноземні компанії вже давно ставляться серйозно до формування власного іміджу роботодавця та формують окремі відділи для роботи з брендингом, виділяючи на це великі кошти. Українські ж компанії тільки починають потрохи застосовувати методи виділення власного бренду на ринку праці.

Основною проблемою, як виявилось, зі сторони HR-департаментів є відсутність розмежування аудиторії на зовнішню та внутрішню та натомість повний акцент на майбутніх працівників. Саме працівники компанії виступають незалежною рекламою та каналом розповсюдження інформації зсередини. Задоволений працівник місцем роботи, керівництвом, заробітною платою, соціальним пакетом та іншими корпоративними аспектами

ділитиметься даною інформацією ззовні. Такій інформації кандидати довірятимуть набагато більше, аніж рекламі в інтернеті та анонімним коментаря на сайтах.

HR-менеджмент та маркетинг вже давно вийшли за рамки своїх компетенцій. Велика кількість міжнародних фірм є яскравим прикладом ефективного співробітництва цих двох відділів. Варто розуміти, що бренд є прямим впливом як на клієнтів, так і на кандидатів. В такому випадку з'являється гостра необхідність співпраці відділу управління персоналом та маркетингологів задля збільшення ефективності найму та утримання існуючих працівників. Ефективний HR-маркетинг - це набагато більше, ніж просто привабливі оголошення про роботу або турбота про хорошу робочу атмосферу. Найвищою метою HR-маркетингу є підвищення привабливості компанії як роботодавця. Це Досвід кандидата = Клієнтський досвід КЛІЄНТИ=КАНДИДАТИ означає, що компанія має намір позитивно виокремити себе як бренд від конкуренції, тобто HR-маркетинг сильно пов'язаний з терміном брендування роботодавців.

Також у ході аналізу та аудиту стану соціальних мереж компанії Delphi Software та порівняння їх з компаніями-конкурентами було визначено, що варто приділяти більше уваги веденню профілів в таких соціальних мережах як Instagram та Facebook, також аби вийти на нове покоління, яке в найближчому майбутньому будуть нашими потенційними кандидатами, потрібно створити профіль в TikTok. Створення контент плану з періодичною публікацією допоможе збільшити кількість підписників, іншими словами аудиторію, та, в першу чергу, збільшить активність сторінок, що зробить бренд більш впізнаним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Minchington B. Employer brand leadership: A global perspective collective. Collective Learning Australia. 2010
2. Barrow S. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work / S. Barrow, R. Mosley. – Англія, 2005. – 232 с.
3. Бойко О. Чому HR-бренд – це важливо? [Електронний ресурс] / О. Бойко // ПАБУ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/blog-prezydenta/21-bloh-prezydenta/1422-chomu-hr-brend-tse-vazhlyvo>.
4. Власова А. HR-брендинг – розробка та реалізація [Електронний ресурс] / А. Власова // robotaua. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/hr-brening-vlasova/>.
5. Мах Т. Бренд роботодавця: що це таке, для чого, які є види [Електронний ресурс] / Тарас Мах // Sunvery. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://sunvery.com.ua/ru/brend-robotodavtsia-shcho-tse-take-dlia-choho-iaki-ie-vydy>.
6. Самойленко Г. Як робота над HR-брендом впливає на вибір персоналу? [Електронний ресурс] / Г. Самойленко, К. Павлов // ONLINE PERSONAL. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://it-recruiting.ru/vliyanie-hr-brenda-kompanii-na-podbor-personala-primery-silnyx-i-slabyx-statistika-vliyaniya-i-byudzhety-na-razvitie-hr-brenda/>.
7. Slater B. Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources [Електронний ресурс] / Ben Slater // Beamery. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://beamery.com/resources/blogs/employer-branding-definition-process-strategy-and-resources>.
8. The Importance of HR Branding [Електронний ресурс] // Prevue. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prevuehr.com/resources/insights/importance-hr-branding/>

9. Шевцова, С., Харитонов, Е., Терентьева. Т. Ценности hr-бренда [Электронный ресурс] / Шевцова С., Харитонов Е., Терентьева. Т. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2376/>
10. Шевцова, С. HR-бренд изнутри и снаружи [Электронный ресурс] / С. Шевцова – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/2319>
11. Немеш, М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] / М. Немеш – Режим доступу: <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>
12. Безручко, П. Бренд компании как работодателя [Текст] / П. Безручко // The Human Resources Times Magazine – 2008. – № 9. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>
13. Understanding Employer Branding [Электронный ресурс] // Built in Beta. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://builtin.com/employer-branding>.
14. The Importance of Employer Branding [Электронный ресурс] // Social Seeder. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://goo.su/uPn>
15. Писаревська Г.І., Аграмакова Н.В., Семенченко А.В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. Економічні науки. 2019
16. Reinhart C. The Relationship Between Marketing & Human Resources [Электронный ресурс] / Colleen Reinhart // Chron. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-marketing-human-resources-10287.html>.
17. Miira. Why HR and marketing should work together [Электронный ресурс] / Miira // TalentAdore. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://talentadore.com/why-hr-and-marketing-should-work-together/>.
18. Михайлова А. HR-маркетинг: що це та навіщо він потрібен [Электронный ресурс] / Анна Михайлова // Hurma. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://hurma.work/blog/hr-marketing-shho-cze-ta-navishho-vin-potriben/>.
19. Gratton L. Rise of Employer Brand Research / Lynda Gratton. // Hot Spots Movement. – 2013.

20. Colombo E. Why Marketing and HR need to work together on the employer branding strategy [Електронний ресурс] / Estela Vazquez Colombo // Blu Ivy Group. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://bluivygroup.com/why-marketing-and-hr-need-to-work-together-on-the-employer-branding-strategy/>.

21. Thatcher M. HR and Marketing: Bringing Both Together for Better Business [Електронний ресурс] / Mike Thatcher // Business 2 community. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.business2community.com/human-resources/hr-marketing-bringing-together-better-business-01845846#:~:text=HR%20and%20marketing%20are%20working,of%20the%20company%20to%20employees..>

22. Plomion B. How Marketing And HR Can (And Should) Work Together [Електронний ресурс] / Ben Plomion // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/11/26/how-marketing-and-hr-can-and-should-work-together/?sh=28ddd3611758>.

23. Bieda M. HR Marketing [Електронний ресурс] / Monika Bieda // Wiedza HR. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://pl.softgarden.io/resources/glossary/hr-marketing/>.

24. Lipman A. The Relationship Between Marketing & Human Resources [Електронний ресурс] / Ashley Lipman // Teamgate. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.teamgate.com/blog/marketing-and-human-resources-relationship/>.

25. DelphiSoftware: inspiredbyinnovations [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.udelphi.com/>

26. К.А. Тахтарова, Я.Л.Полянська. Аналіз трудових показників. Навч. Посіб.-ДонНУ Вінниця, 2015. –202 с.

27. Середня заробітна плата [Електронний ресурс] // Workua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/jobs-vinnytsya->

[%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82+1c/](#).

28. Шимкович В. Огляд ІТ-ринку праці: Ужгород [Електронний ресурс] / В. Шимкович // DOU. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://dou.ua/lenta/articles/it-market-uzhgorod/>.

29. Веселовський С. Львів. Місто можливостей та перспектив [Електронний ресурс] / Степан Веселовський // Lviv It Cluster. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://itcluster.lviv.ua/about-us/lviv/>.

30. Топ 50 ІТ-компаній України [Електронний ресурс] // DOU. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.dou.ua/top50/>.

31. Рейтинг ІТ-роботодавців в місті Вінниця [Електронний ресурс] // DOU. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.dou.ua/ratings/%D0%92%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B0/>.

32. Анкета компанії [Електронний ресурс] // DUO. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.dou.ua/companies/delphi-llc/poll/>.

33. Nobodys Perfect [Електронний ресурс] // Mazars Recrute. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/p/Bjc8lAUBXcN/>.

34. Лазорко А. ПОБУДОВА HR-БРЕНДА [Електронний ресурс] / А. Лазорко // FRESHPR for HR. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://freshpr.ua/hr/>.

35. Як HR-бренд роботодавця дозволяє заощаджувати і в чому середні компанії виграють у великих. [Електронний ресурс] // Платформа онлайн-рекрутмента. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://vc.ru/headhunter/68098-hr-brand>.

36. 50 Найкращих роботодавців світу [Електронний ресурс] // Forbes. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-04012021-826>.

37. 5 найкращих роботодавців України за версією Forbes [Електронний ресурс] // WorkUa. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/articles/career/2541/?setlp=ua>.
38. Стеценко А. HR-бренд. Як зібрати концепцію? [Електронний ресурс] / А. Стеценко // Laba. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://goo.su/nOt>
39. Tallulah D. 2015 Employer Branding Study: 9 Key Findings [Електронний ресурс] / Tallulah // careerarc. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.careerarc.com/blog/38-percent-of-employees-who-were-let-go-share-negative-views-of-employers-new-careerarc-employer-branding-study/>.
40. Макаревич О. Як 5 великих компаній будували свій HR-бренд [Електронний ресурс] / О. Макаревич // Laba. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://l-a-b-a.com/blog/742-uspeshnye-kejisy-hrbrendinga>.
41. Мокіна С.М. Моделі формування бренда роботодавця. Бізнесінформ. 2014.
42. Виклики та тренди в HR 2020 [Електронний ресурс] // grsua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>.
43. З чого складається HR бренд компанії і навіщо він потрібний [Електронний ресурс] // people force. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://peopleforce.io/ru/blog/biznes/infografika-iz-chego-sostoit-hr-brand-kompanii/>.
44. Шкиль Л. Хороший HR-бренд вдвічі зменшує витрати на пошук працівників. [Електронний ресурс] / Л. Шкиль // Mc.today. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://mc.today/horoshij-hr-brend-vdvichi-zmenshuye-vitrati-na-poshuk-pratsivnikiv-os-yak-tse-pratsyuye/>.
45. Harriet C. Finding Your Brand's Voice How to Shape a Tone of Voice. [Electronic resource] / Cummings Harriet. – 2019. – Retrieved from: <https://www.distilled.net/tone-of-voice/>

46. Employer Brand eBook/Glassdoor –[Electronic resource] – Retrieved from:http://resources.glassdoor.com/rs/glassdoor/images/GD_EmployerBrand_eBook_Final.pdf
47. Клевец О. Що таке HR-бренд і чому він потрібний вашій компанії [Електронний ресурс] / О. Клевец // Фінансова Академія Актив. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://finassessment.net/blog/что-takoe-hr-brend-i-pochemu-on-nuzhen-vashej-kompanii>.
48. Zojceska A. Candidate Journey Mapping: Step-by-Step Guide [Електронний ресурс] / Zojceska // TalentLyft. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/174/candidate-journey-mapping-step-by-step-guide>.
49. Lybrand S. What Is Employer Branding and How Can It Grow Your Business? [Електронний ресурс] / Lybrand // Linkedin. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding>.
50. Kappes S. Recruitment Case Study: How Cisco Systems Prepared for the 2021 Hiring Surge [Електронний ресурс] / Kappes // Recruitment. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://recruitment.com/process/2021-hiring-surge>.

Результати кластеризації областей України

Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 7 cases

	Distance			
Житомир	0,699101			
Чернігів	0,870914			
Кропивницький	1,022997			
Суми	0,770606			
Полтава	0,713351			
Луцьк	0,803338			
Рівне	1,210002			

Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 11 cases

	Distance			
Вінниця	0,523614			
Хмельницький	0,587501			
Тернопіль	0,436727			
Черкаси	0,712568			
Харків	0,640048			
Дніпро	0,570961			
Запоріжжя	0,276743			
Херсон	0,789856			
Миколаїв	0,704258			
Чернівці	0,479973			
Івано-Франківськ	0,932317			

Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1)
and Distances from Respective Cluster Center
Cluster contains 4 cases

	Distance			
Київ	0,936915			
Одеса	0,761049			
Ужгород	1,014195			
Львів	0,569534			

Рейтинг роботодавців Топ-50 України

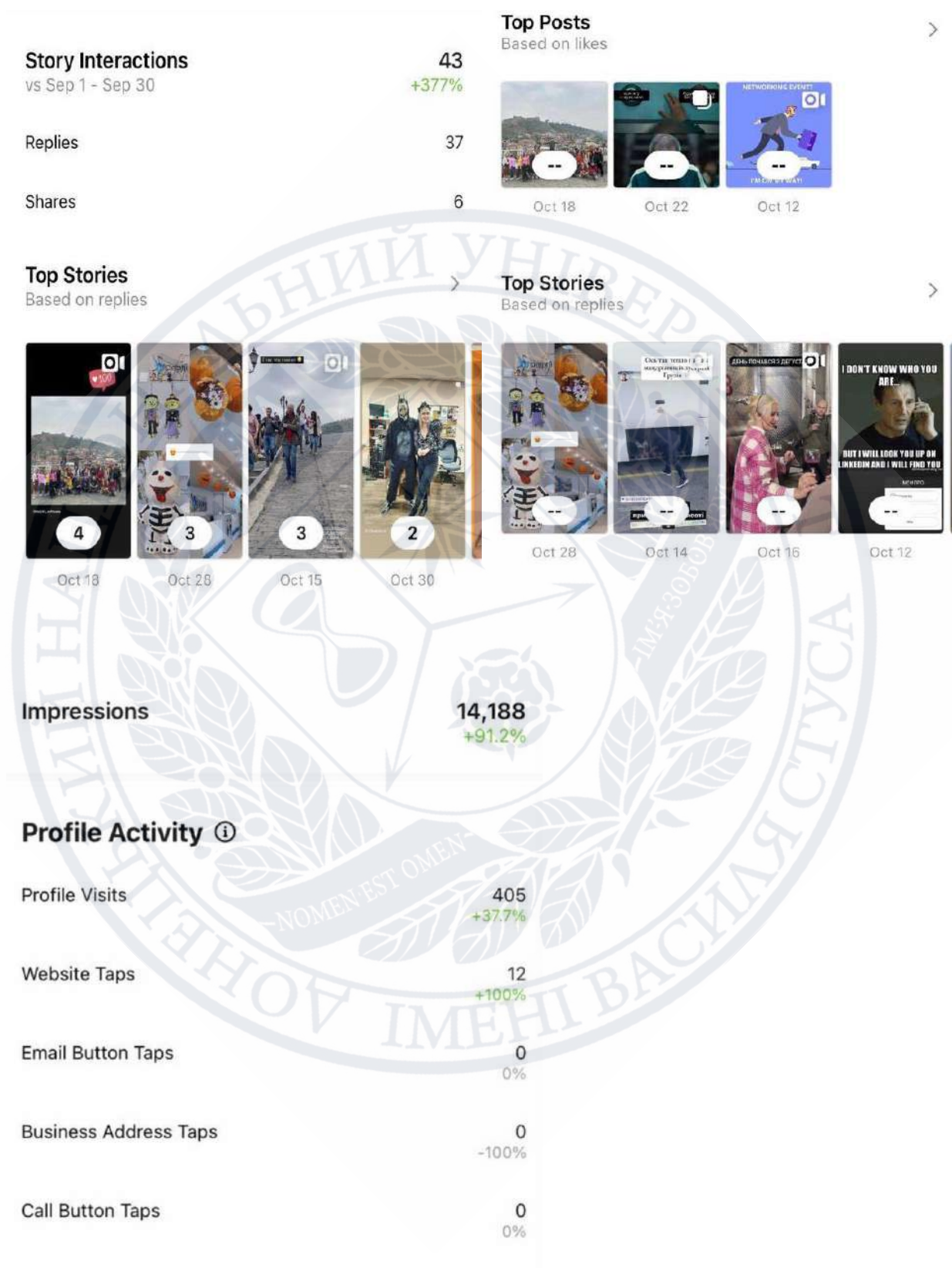


НАЙКРАЩІ РОБОТОДАВЦІ 50 НАЙКРАЩИХ РОБОТОДАВЦІВ УКРАЇНИ												
МІСЦЕ	КОМПАНІЯ	ГАЛУЗЬ	КІЛЬКІСТЬ СПІВРОТНІКІВ	ЛОЯЛЬНІСТЬ (МАХ 25 БАЛІВ)	ВИНАГОРОДА (МАХ 20 БАЛІВ)	РОБоче МІСЦЕ ТА ГРАФІК РОБОТИ (МАХ 20 БАЛІВ)	ІНФОРМАЦІЙНА ВІДКРИТІСТЬ (МАХ 10 БАЛІВ)	СОЦПАКЕТ (МАХ 5 БАЛІВ)	МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ (МАХ 5 БАЛІВ)	ВІДЧУТТЯ ЗАХИСТУ (МАХ 5 БАЛІВ)	ІНШІ ФАКТОРИ* (МАХ 10 БАЛІВ)	СУМА (МАХ 100 БАЛІВ)
1	JTI	Тютюн	882	23	20	19	7	5	5	5	10	94
2	«Київстар»	Телеком	3970	24	16	19	9	5	5	5	10	93
3	ProCredit Bank	Фінанси	320	22	18	19	9	4	5	3	10	90
4	Kernel	АПК	12 500	23	12	19	9	4	5	5	10	87
5	Intellias	ІТ	1510	23	18	18	8	5	5	3	7	87
6	Vodafone	Телеком	2452	22	14	17	10	5	4	4	10	86
7	DataArt	ІТ	1948	22	17	17	10	4	5	4	7	86
8	Philip Morris Ukraine	Тютюн	1250	22	16	18	8	5	4	5	7	85
9	N-IX	ІТ	1200	22	17	19	9	4	5	1	7	84
10	«Фармак»	Фарма	2800	20	16	16	9	5	4	3	10	83
11	SoftServe	ІТ	7800	25	14	18	9	4	5	1	7	83
12	Metro Cash & Carry	Роздрібна торгівля	3200	20	13	17	9	5	5	4	10	83
13	ПУМБ	Фінанси	8400	20	11	18	10	4	5	4	10	82
14	«AB InBev Efes Україна»	Напої	1844	20	12	16	9	5	5	5	10	82
15	Danone	Харчова промисловість	1132	21	12	19	5	5	4	5	10	81
16	EPAM Systems	ІТ	9800	23	20	17	3	4	5	2	7	81
17	McDonald's	Громадське харчування	10 000	21	12	17	8	4	5	4	9	80
18	IDS Borjomi Ukraine	Напої	3500	24	15	19	1	4	4	5	8	80
19	Fozzy Group	Роздрібна торгівля	55 000	21	11	17	10	5	4	4	7	79
20	ПриватБанк	Фінанси	22 100	18	15	16	10	3	5	3	9	79
21	«Метінвест»	Металургія	80 000	16	17	15	10	5	3	2	9	77
22	«British American Tobacco Україна»	Тютюн	907	17	13	16	8	5	3	3	10	75
23	GlobalLogic	ІТ	5600	17	19	19	3	4	5	3	5	75
24	Volia	Телеком	2170	18	10	15	10	4	4	4	9	74
25	УкрСиббанк	Фінанси	5353	18	11	14	9	5	4	4	9	74
26	«ТЕДІС Україна»	Тютюн	2500	18	8	14	9	5	5	5	10	74
27	«Дарниця»	Фарма	1100	15	12	16	7	4	5	5	10	74
28	ДТЕК	ПЕК	70 000	17	12	17	8	5	3	3	8	73
29	«Оператор ГТС України»	ПЕК	11 000	18	11	17	9	3	3	3	8	72
30	Coca-Cola	Напої	1340	18	10	17	6	5	4	3	9	72
31	МХП	АПК	28 000	17	9	18	9	4	4	3	8	72
32	«Нафтогаз України»	ПЕК	55 000	20	17	11	3	3	4	3	10	71
33	Укргазбанк	Фінанси	4468	16	12	15	9	3	3	3	9	70
34	Luxoft	ІТ	3500	20	15	16	4	3	4	2	6	70
35	Банк «Південний»	Фінанси	2580	17	11	13	9	3	4	2	10	69
36	Carlsberg	Напої	1440	18	12	14	8	4	3	1	9	69
37	ОТП Банк	Фінанси	2763	16	14	15	9	2	3	1	8	68
38	PepsiCo	Напої	3500	20	14	12	2	5	3	2	10	68
39	«Концерн Галнафтогаз» (ОККО)	ПЕК	28 000	16	9	16	9	5	3	2	7	67
40	1+1 Media	Медіа	2000	18	9	16	5	5	3	1	10	67
41	Креді Агріколь	Фінанси	2400	15	9	16	10	4	2	2	8	66
42	«Медіа Група Україна»	Медіа	2397	19	7	14	7	4	3	3	9	66
43	ТІС	Транспорт	4000	17	13	13	2	4	2	5	10	66
44	«Укренерго»	ПЕК	8000	15	9	16	7	3	3	4	8	65
45	Delta Wilmar	Харчова промисловість	670	15	10	13	4	5	4	4	10	65
46	«ОптимусАгро Трейд»	АПК	2100	18	6	13	5	3	5	5	9	64
47	Райффайзен Банк Аваль	Фінанси	7500	16	7	14	9	3	4	2	8	63
48	StarLightMedia	Медіа	2000	15	9	13	7	4	3	2	9	62
49	Альфа-Банк	Фінанси	6645	16	10	14	6	4	3	1	7	61
50	Ferrexpro	Металургія	9000	15	10	12	7	5	3	2	7	61

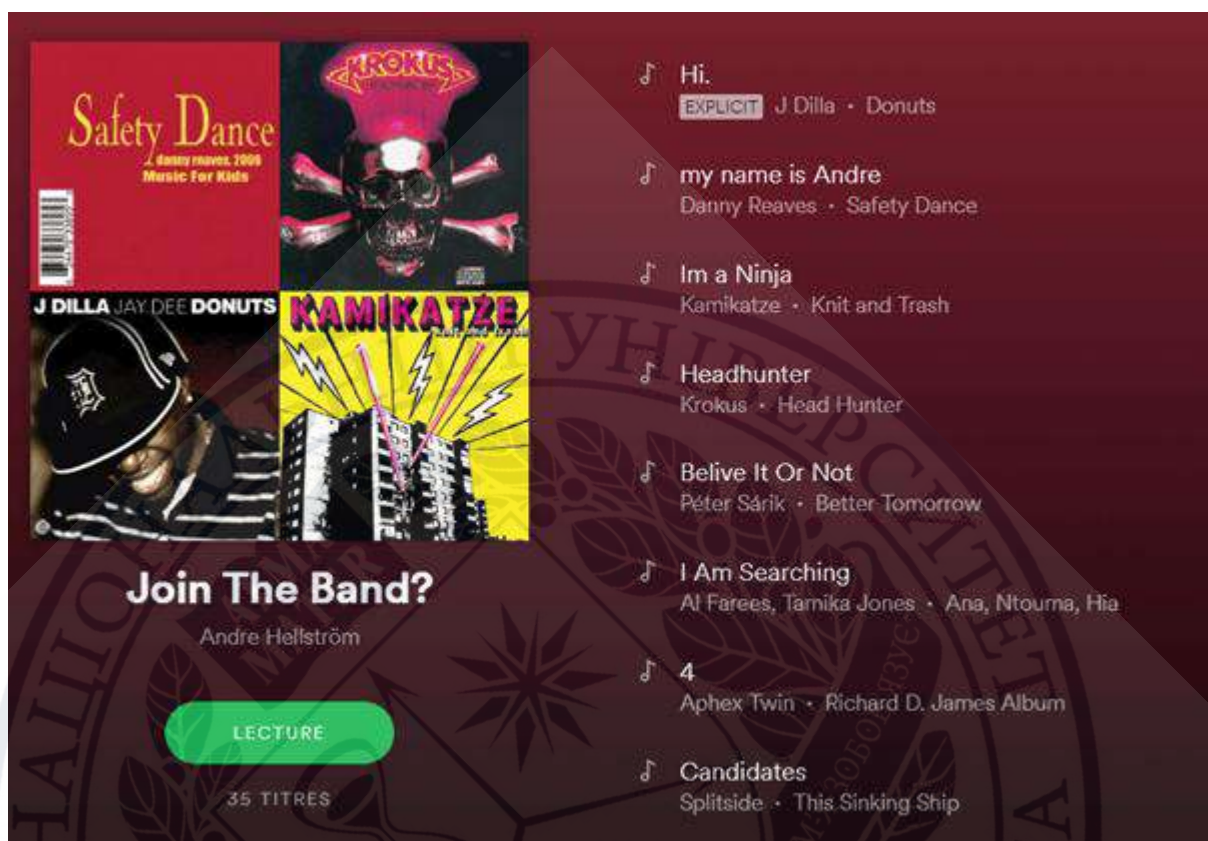
* Офіційність оформлення в штаті та виплати винагороди, відсутність значних проблем з отриманням відпустки та лікарняного, тональність висловів про компанію під час опитування.

СІЧЕНЬ-ЛЮТИЙ 2021

Статистика аудиторії Soft Serve в соц.мережах



Приклад залучення кандидата через плейлист



Join The Band?
Andre Hellström

LECTURE

35 TITRES

- Hi.
EXPLICIT J Dilla · Donuts
- my name is Andre
Danny Reaves · Safety Dance
- Im a Ninja
Kamikatzé · Knit and Trash
- Headhunter
Krokus · Head Hunter
- Belive It Or Not
Péter Sárk · Better Tomorrow
- I Am Searching
Al Farees, Tamika Jones · Ana, Ntouma, Hia
- 4
Aphex Twin · Richard D. James Album
- Candidates
Splitside · This Sinking Ship

Клієнтська подорож при побудові HR-бренду

