

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ


073 - Менеджмент

Форма навчання: _____ заочна _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему _____ «Управління брендом роботодавця» _____

здобувача: _____ Лаврухіної Ірина Кирилівни _____
(підпис)

Науковий керівник: _____ канд. економ. наук, доцент Вонберг Т.В. _____ 
(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис)

(ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Лаврухіній Ірині Кирилівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Управління брендом роботодавця»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 202_ р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Ubisoft.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ UBISOFT
Розділ 3	НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ UBISOFT

Об'єкт дослідження: Процес управління брендом роботодавця

Предмет дослідження: Теоретичні та практичні аспекти управління брендом роботодавця, його удосконалення та підвищення ефективності

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: Узагальнити теоретичні положення з управління брендом роботодавця, проаналізувати стан процесу управління брендом роботодавця в компанії та запропонувати конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

1. Визначити теоретичні засади дослідження процесу управління брендом роботодавця
2. Розкрити основні чинники впливу на бренд роботодавця
3. Дослідити методичні аспекти в оцінці управління брендом роботодавця

У розділі 2

1. Дослідити стан процесу управління брендом роботодавця Ubisoft
2. Виміряти ефективність управління брендом роботодавця Ubisoft

У розділі 3

1. Розробити напрями щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця Ubisoft
2. Оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник
«10» жовтня 2022 р.
(підпис)**


(підпис)

Т.В.Вонберг
(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач
«10» жовтня 2022 р.
(підпис)**

(підпис)

І.К. Лаврухіна
(ініціали, прізвище)

Реферат

Управління брендом роботодавця

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із 3 розділів, розділ I та II мають по 3 підпункти, III – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління брендом роботодавця організації, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 52 аркуша, включаючи список джерел. У дипломній роботі є 9 рисунків, 8 таблиць, 1 формула.

Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 1 додаток

Об'єктом дослідження є процес управління брендом роботодавця. **Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління брендом роботодавця, його удосконалення та підвищення ефективності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних положень з управління брендом роботодавця, аналіз стану процесу управління брендом роботодавця в компанії Ubisoft та пропонування конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця Ubisoft.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити теоретичні засади дослідження процесу управління брендом роботодавця;
- розкрити основні чинники впливу на бренд роботодавця;
- дослідити методичні аспекти в оцінці управління брендом роботодавця;
- дослідити стан процесу управління брендом роботодавця Ubisoft та виміряти його ефективність;
- розробити напрями щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця Ubisoft та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою таких **методів** дослідження: теоретичні: аналіз науково-дослідницьких джерел; синтез сутнісного змісту результатів дослідження; узагальнення і систематизація даних для з'ясування змісту поняття бренду роботодавця; емпіричні: методи кількісного та якісного опрацювання даних, графічні методи. Для реалізації завдань дослідження

також були застосовані методи опитування та анкетування для з'ясування задоволеності працівників робочим місцем.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бренду роботодавця в компанії Ubisoft. Розроблені рекомендації можуть бути використані зацікавленими особами, що надають послуги із управління брендом роботодавця. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: бренд роботодавця, управління брендом роботодавця, рекомендації щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки 4 курсу ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології
Лаврухіної Ірина Кирилівни
на тему: Управління брендом роботодавця.

1. Актуальність теми:

Вступ. Бренд роботодавця сприяє формуванню позитивного сприйняття організації як роботодавця на ринку праці; підвищенню ефективності залучення персоналу (залучення молодих і талановитих працівників); утриманню талантів та зниженню плинності персоналу; скороченню витрат на добір персоналу та PR; формуванню системи цінностей у працівників, що забезпечать їх лояльність до організації; створенню основи для ефективної мотивації персоналу, яка позитивна впливає на працівників (на їх відношення до організації та трудового процесу) і їх продуктивність праці. З огляду на означене, управління цим процесом є важливою та актуальною складовою.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му р. частково дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на більшість твердження, цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем та причин виникнення.

- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено здебільшого відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. У роботі визначено теоретичні засади дослідження процесу управління брендом роботодавця; розкрито основні чинники впливу на бренд роботодавця; досліджено методичні аспекти в оцінюванні управління брендом роботодавця; досліджено стан процесу управління брендом роботодавця Ubisoft та виміряно його ефективність; розроблено напрями щодо

вдосконалення процесу управління брендом роботодавця Ubisoft та оцінено ефективність запропонованих заходів.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бренду роботодавця в компанії Ubisoft. Розроблені рекомендації можуть бути використані зацікавленими особами, що надають послуги із управління брендом роботодавця.

5. Наявність недоліків:

- Робота не пропорційна
- Робота є замалою за обсягом
- Неточності в оформленні списку літератури
- Наявні окремі зауваження щодо оформлення роботи
- В аналітичному розділі наявна інформація, яка не стосується теми дослідження
- Рекомендації носять загальний характер без механізму чіткого їх впровадження
- Ефективність в р.3 не обґрунтована
- Наявні певні некоректні висловлювання, наприклад, з працівниками застосовують слово не «кількість», а «чисельність», здобувач плутає терміни «оцінка» та «оцінювання»
- Висновки не відображають результат всього дослідження.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **46** балів.

Науковий керівник

Вонберг Т.В.



ПІБ

підпис

25.05.2023 р.

Товариство з обмеженою відповідальністю
"ГУАМ УКРАЇНА"
03057, м. Київ, проспект Перемоги, буд.60
р/р UA293203710000000260061244200 у банку
ПАТ «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ» МФО 320371 м. Києва,
Код ЄДРПОУ 41228120 ІПН 412281226599

1 червня 2023 року

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Лаврухіної І.К.

на тему «**Управління брендом роботодавця**»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення обумовлена постійними змінами в економіці, що спонукає сучасні організації адаптуватися під зміни і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Відповідно, організаціям необхідно вдовольняти свої потреби у висококваліфікованому персоналі, що, з точки зору маркетингу та Human Resources, особливо важливо, завдяки такої важливої функції як ефективне управління брендом роботодавця.

Результати дослідження роботи дозволили розглянути актуальну проблему управління брендом роботодавця, визначити чинники впливу на бренд роботодавця. В роботі проаналізовано конкретний досвід роботодавця, проведено комплексне оцінювання управління компанією її брендом роботодавця та виявлено багато аргументованих недоліків в області управління брендом роботодавця компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: проведений достатньо глибокий теоретичний аналіз проблеми актуальних досліджень в області управління брендом роботодавця, виявлені недоліки процесу та їх причини компанії, запропоновано дієві рекомендації щодо покращення цього процесу в сфері HR.

Зауваження в роботі: варто було б приділити більше уваги аналізу зовнішніх чинників впливу на роботодавця та доцільніше проаргументувати дієвість запропонованих заходів щодо поліпшення процесу управління брендом роботодавця.

Практична значущість висновків і рекомендацій: запропоновані рекомендації є дієвими практично і можуть бути використані для покращення процесу управління брендом роботодавця, а дослідження процесу є підґрунтям для розуміння основних чинників впливу на бренд роботодавця та напрямків вдосконалення цього процесу в організації.

Директор ТОВ «ГУАМ Україна»



Загребельна З.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ	5
1.1 Теоретичні засади дослідження процесу управління брендом роботодавця.....	5
1.2 Основні чинники впливу на бренд роботодавця.....	13
1.3 Методичне підґрунтя в оцінюванні управління брендом роботодавця	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ UBISOFT	22
2.1 Дослідження процесу управління брендом роботодавця Ubisoft	22
2.2 Визначення ефективності управління брендом роботодавця Ubisoft.....	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ UBISOFT	39
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління брендом	40
3.2 Визначення ефективності пропонованих заходів	44
ВИСНОВКИ.....	47
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Управління брендом роботодавця є актуальною та важливою проблемою в сучасному бізнес-середовищі. Цей процес включає в себе розробку та реалізацію стратегій та заходів, спрямованих на залучення та утримання талановитих працівників у підприємстві. Ефективне управління брендом роботодавця сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку праці, залученню кращих фахівців, зниженню показників текучості кадрів та підвищенню задоволеності працівників.

Актуальність теми. Необхідність дослідження управління брендом роботодавця обумовлена декількома факторами. По-перше, сучасна економіка знаходиться в стані постійних змін та зростаючої конкуренції, що вимагає від організацій звернути більше уваги на залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Потреба в талановитих спеціалістах стає все більшою, тому важливо вивчати ефективні методи привертання цінних кадрів. По-друге, сучасні працівники більш уважні до вибору майбутнього роботодавця та активно оцінюють організації з точки зору їхнього бренду як роботодавця. По-третє, швидкий технологічний розвиток та зміни в організаційних структурах призводять до появи нових викликів у сфері управління брендом роботодавця. Зростає вплив соціальних мереж, онлайн-платформ та інших інструментів комунікації на формування іміджу роботодавця. Дослідження в цій області дозволить виявити найбільш ефективні стратегії та інструменти для побудови та збереження бренду роботодавця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми принципів та методик управління брендом роботодавця такими вченими як Цимбалюк С.О., Варіс І. О., Кравчук О. І., Сало Я.В., Білорус Т.В., Фірсова С.Г., Хитра О.В., Берроу С., Мослі Р., Гонтарева І.В., Тимошенко К.А., Сметанюк О.А. потребують подальшого дослідження та уточнення.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних положень з управління брендом роботодавця, аналіз стану процесу управління брендом роботодавця в

компанії Ubisoft та пропонування конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця Ubisoft.

Відповідно до мети в роботі були поставлені такі основні *завдання*:

1. Визначити теоретичні засади дослідження процесу управління брендом роботодавця.
2. Розкрити основні чинники впливу на бренд роботодавця.
3. Дослідити методичні аспекти в оцінці управління брендом роботодавця.
4. Дослідити стан процесу управління брендом роботодавця ubisoft та виміряти його ефективність.
5. Розробити напрями щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця ubisoft та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління брендом роботодавця.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління брендом роботодавця, його удосконалення та підвищення ефективності.

Методи дослідження: аналіз науково-дослідницьких джерел; аналіз і синтез результатів дослідження; узагальнення і систематизація даних для з'ясування змісту поняття процесу управління брендом роботодавця; *емпіричні*: порівняння, вимірювання; метод спостереження та збору даних, метод вибіркового спостереження середніх величин, табличний та графічний методи, методи кількісного та якісного опрацювання даних. Для реалізації завдань дослідження також була застосована анкета для вимірювання задоволеності працівників робочим місцем,

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління бренду роботодавця в компанії Ubisoft.

Результати дослідження знайшли своє відображення в науковій статті "Дослідження факторів впливу на формування бренда роботодавця", що подана до друку в науково-практичному журналі "Інфраструктура ринку".

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

1.1 Теоретичні засади дослідження процесу управління брендом роботодавця

У сучасному світі бренд роботодавця стає необхідним фактором для сучасних компаній. Його важливість обумовлена ринком праці та потребами кандидатів у належних умовах та гідній оплати праці, професійному та особистісному розвитку. Завдяки розмаїттю компаній з різними фінансовими показниками, соціальним впливом та умовами праці, вибір стає для них складним завданням. Сучасна економіка характеризується високим ступенем конкуренції на праці, що вимагає від підприємств здійснення ефективних заходів для привернення уваги та відданості потенційних та наявних працівників [1, с. 138].

Серед цих заходів варто відзначити процес управління брендом роботодавця, який відображає неповторні характеристики підприємства та дозволяє виділятися серед інших учасників ринку.

Оскільки тема формування та управління брендом роботодавця є новою для багатьох фахівців з менеджменту персоналу, то її теоретико-методологічна база все ще формується і уточнюється.

Поняття «бренд роботодавця» (з англ. - Employer Brand) або «HR-бренд» був введений до обігу в Великобританії С. Берроу наприкінці ХХ століття та пізніше спільно з Т. Емблер був визначений як сукупність переваг, які пов'язуються з тим, що роботодавець може надати своїм працівникам. Також, згідно з їх трактуванням, «бренд роботодавця» складається з функціональних, економічних та психологічних переваг, які отримують робітники в результаті влаштування на роботу в конкретну організацію [2, с. 16].

Назва HR (human resources) скорочено означає людські ресурси. Під цим терміном розуміють якісні характеристики всього персоналу підприємства, що

включають мотивацію та потенціал розвитку співробітників, трудові відносини, рівень самоорганізації та культури, креативність та підприємливість і т. д.

Основною метою бренду роботодавця є створення цілісної основи, необхідної для управління компанією, щоб визначити пріоритети та зосередитись на них, збільшити продуктивність, спростити процес пошуку персоналу, забезпечити їх залученість та формування лояльності до компанії [3, с. 94].

В таблиці 1 наведено визначення бренду роботодавця вітчизняними науковцями С.О. Цимбалюк, Т.В. Білорус, С. Г. Фірсова, О.В. Хитра, І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко, О.А. Сметанюк.

Таблиця 1.1 - Авторські трактування поняття «бренд роботодавця» вітчизняними вченими

Автор	Визначення
С.О. Цимбалюк [4, с. 249]	«...є стійким, емоційно забарвленим образом підприємства, сформованим на основі досвіду взаємодії певних категорій людей із підприємством як наявним чи потенційним місцем роботи, який визначається набором характеристик (переваг роботи), зокрема унікальних, котрі вирізняють підприємство з-поміж інших, що характеризує привабливість роботи для працівників та наявних і потенційних кандидатів, а також конкурентоспроможність підприємства на ринку праці»
Т.В. Білорус, С.Г. Фірсова [5, с. 317]	Це репутація, цілісний образ компанії, головною метою якого є привернення та утримання висококваліфікованого персоналу

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
О.В. Хитра [6, с. 150]	Поділяє бренд роботодавця на два рівні: I рівень – результат функціонування механізмів розвитку бренду роботодавця і бренду персоналу; II рівень – сукупність HR-брендів підприємств, що мають спільну галузеву специфіку, об'єднані внутрішньогалузевими зв'язками й є залежними від ситуації на галузевому ринку праці
І.В. Гонтарева, К.А. Тимошенко [7, с. 61]	«...розглядати і як заходи, які проводить компанія з метою взаємодії з існуючими співробітниками і потенційними кандидатами для того, щоб робити її привабливим місцем роботи, і як активне управління іміджем компанії і побудову корпоративної культури, і як образ компанії, яка є комфортним місцем роботи з можливостями для кар'єрного росту та підвищення ефективності їх праці»
О.А. Сметанюк [8, с. 2]	«...внутрішньоорієнтовані заходи щодо забезпечення налагодженого зворотнього зв'язку із співробітниками, ефективною системи мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної), дієвої системи оцінювання персоналу, ефективною системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної відкритості та залучення персоналу в «життя» організації та на цій основі формування його прихильності»

З представлених визначень, найточнішим вважаємо запропоноване трактування Цимбалюк С.О., і, узагальнюючи різні підходи до визначення цього поняття, ми зробили висновок, що «бренд роботодавця» доречно розглядати як певний імідж компанії, образ, який несе за собою певну узагальнену інформацію про компанію, середовище для праці, яке вона створює, можливість або відсутність кар'єрного розвитку, корпоративну культуру тощо.

Бренд роботодавця є продуктом підприємства, який має на меті забезпечити його популярність серед цільової аудиторії - наявних та потенційних працівників. Для досягнення цієї мети необхідно перетворити його в привабливу марку, що викликає зацікавленість серед кінцевих споживачів - працівників.

В свою чергу, HR-брендинг, або управління брендом роботодавця розглядатимемо як комплекс заходів, спрямованих на залучення та утримання талановитих працівників, а також на побудову позитивного іміджу та формування корпоративної культури. Наприклад, забезпечення налагодженого зворотного зв'язку зі співробітниками, розробку ефективних системи мотивації (матеріальну та нематеріальну), системи оцінювання персоналу, системи розвитку та навчання працівників (тренінги, наставництво, методичне забезпечення тощо), інформаційної прозорості, залучення персоналу до життя організації та формування в працівника прихильності до компанії.

Збрицька Т.П. та Савченко Г.О. в своїх роботах також зазначають, що паралельно з концепцією брендингу роботодавця існує ідея "брендингу персоналу" - це процес, за допомогою якого працівники вбирають бажані відомості про компанію та передають їх споживачам і іншим організаціям. Брендінг персоналу надає компанії можливість посилати певні сигнали на зовнішнє середовище, які передаються під час взаємодії між "продавцем" (співробітником компанії) та "покупцем" (кандидатом на робоче місце). Таким чином, брендінг персоналу є внутрішньою складовою бренду роботодавця - більш широкої концепції образу, який проектується на споживачів та зовнішнє середовище [9, с. 121].

Б. Мінгчінгтон описує структуру бренду роботодавця на трьох рівнях, який він називає Employer Brand Excellence Framework, тобто рамкова програма

досконалості бренду роботодавця [10]. На першому рівні знаходиться ціннісна пропозиція роботодавця Employer Value Proposition (EVP). Згідно з М. Ткаличем, EVP включає у себе переваги та благ, які є важливими для теперішніх працівників та потенційних кандидатів при виборі місця роботи [17, с. 138]. Таким чином, привабливість компанії як роботодавця є суб'єктивною оцінкою, яку дає конкретна цільова аудиторія щодо ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці та його здатності відповідати її потребам.

На другому рівні знаходиться Employer Brand Employee Platform (EBEP), яка представляє собою набір процесів і практик, що впливають те, як компанія сприймається працівниками. Серед них варто зазначити процеси підбору і адаптації, систему компенсацій, робоче середовище, можливості кар'єрного росту, систему винагород, внутрішні комунікації і дослідження задоволеності працівників.

На третьому рівні є Employer Brand Strategic Platform (EBSP), стратегічна платформа бренду роботодавця, яка включає в себе місію компанії, систему поглядів, корпоративні цінності, соціальну відповідальність, лідерство, корпоративну репутацію та культуру, політику та практики управління ресурсами людей, ефективність управління та інновації [10].

У наукових роботах також існує термін капіталу бренду роботодавця, який включає в себе ментальну та фізичну доступність бренду. Ментальна доступність формується на основі:

- 1) знань працівників (наявних та потенційних) про позитивні та негативні аспекти досвіду роботи в компанії;
- 2) відгуків поточних та потенційних працівників про свою роботу в компанії (employee та candidate experience);
- 3) асоціацій, пов'язаних з брендом компанії (employer brand equity);
- 4) рівня лояльності до бренду, тобто схильності фахівців починати або продовжувати роботу в компанії.

Волобоєва І. О., Кравчук О. І. у своєму дослідженні ціннісного виміру (EVP) роботодавця та його впливу на залучення персоналу [33] узагальнили та

систематизували попередні дослідження Б. Мінгчінгтона щодо формування EVP і сформуvalи певну структуру, яку ми представимо на рис. 1.1.

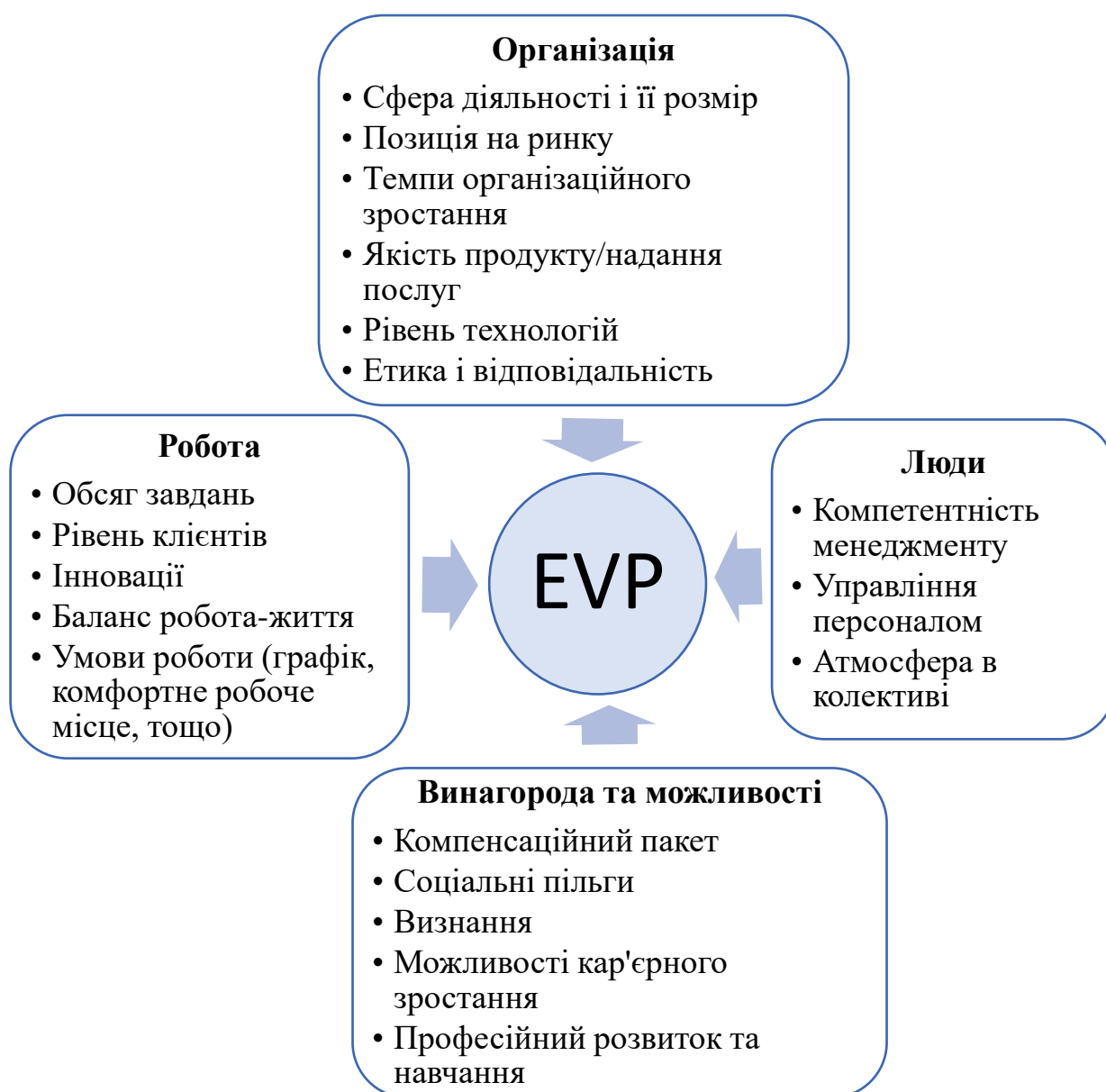


Рисунок 1.1 – Структура ціннісної пропозиції роботодавця EVP

Джерело: складено автором на основі [33, с. 304]

Бренд роботодавця має три основні цільові аудиторії, на які він зорієнтований: потенційні кандидати, існуючий персонал та колишні працівники. Компанія формує свою ціннісну пропозицію, виокремлюючи унікальні переваги роботи в організації для кожної з цих цільових аудиторій [34, с. 3].

С. М. Мокіна використала шість критеріїв для опису подібності та відмінності між брендами, з якими ми повністю згодні: цілеспрямованість формування, ступінь раціональності сприйняття, охоплення цільової аудиторії, спрямованість прояву, емоційне забарвлення та зміст (рис. 1.2).

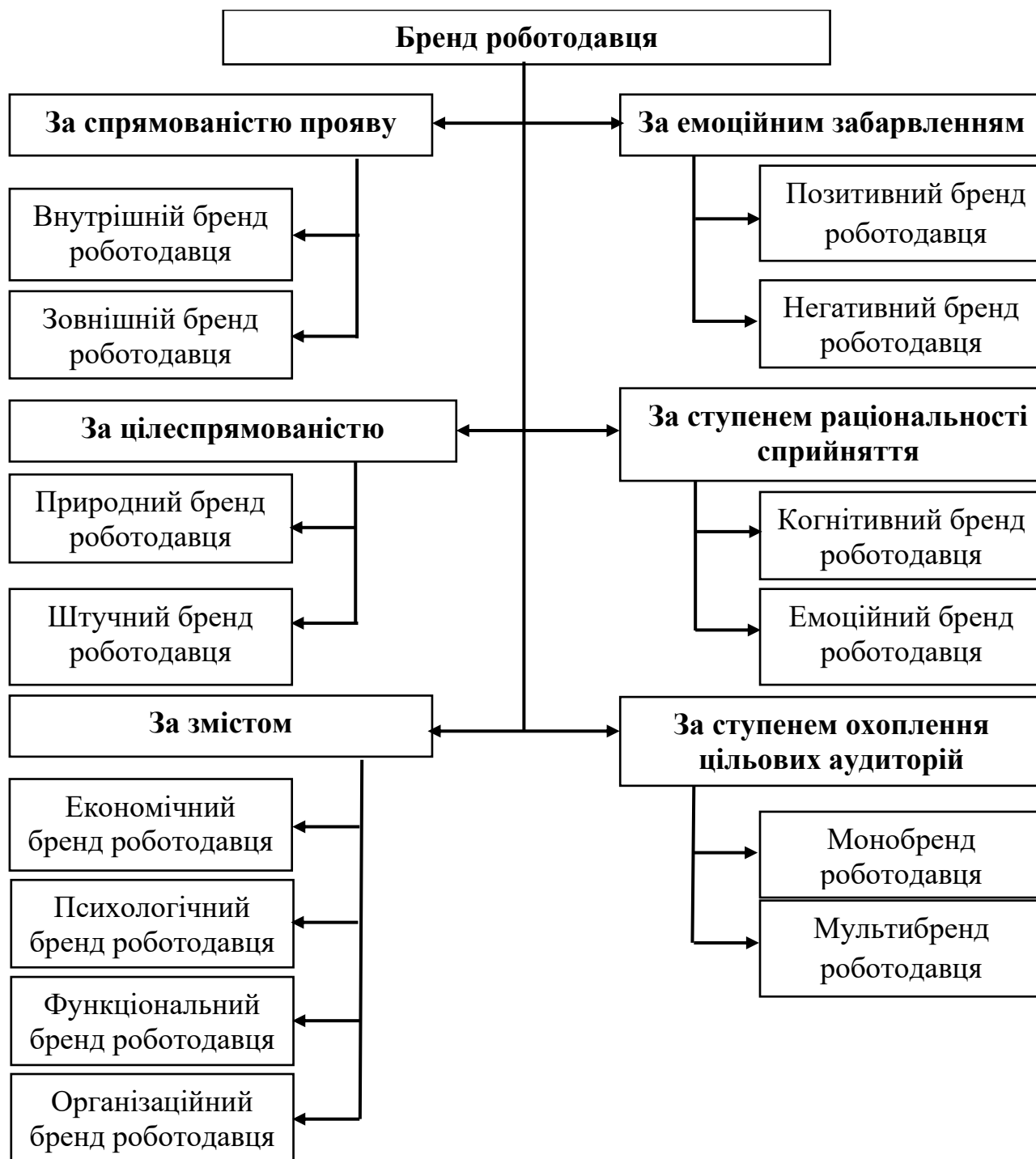


Рисунок 1.2 - Подібності та відмінності між брендами роботодавця

Джерело: складено автором на основі [11]

Ми вважаємо, що успішне досягнення балансу між ними сприяє розвитку сильного бренду роботодавця і пояснює різницю між зовнішнім та внутрішнім брендом роботодавця, яку ми графічно представимо на рис. 1.3 [12, с. 14].

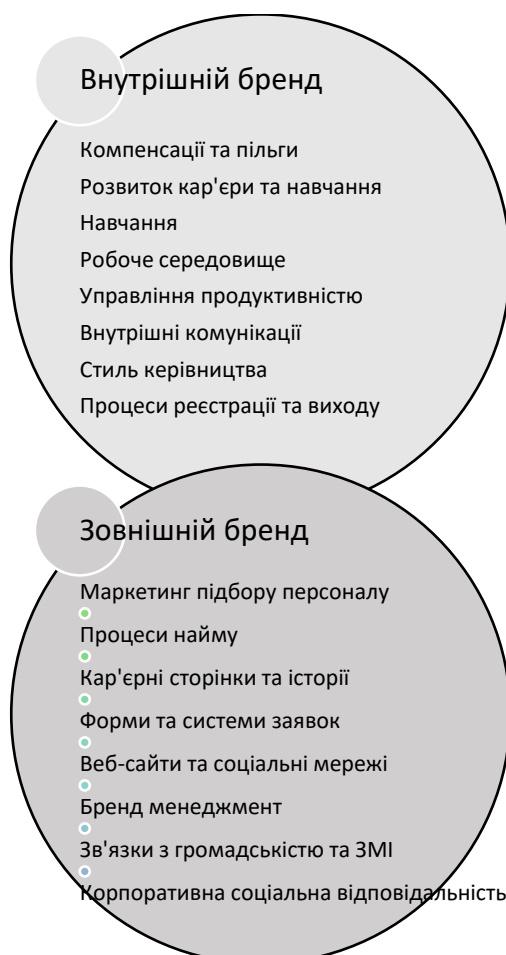


Рисунок 1.3 - Візуалізація складових внутрішнього та зовнішнього брендингу роботодавця

Джерело: складено автором на основі [12, с. 14]

Одним з інструментів формування зовнішнього бренду та важливою функцією управління брендом роботодавця є зв'язки з громадськістю та ЗМІ. Ця функція широко відома як PR (від англ. - "public relations"). До засобів, що використовуються для формування бренду роботодавця за допомогою PR, належать наступні [13, с. 69]:

- Сайти з працевлаштування;
- Корпоративні сайти, комунікаційні засоби для зовнішньої цільової аудиторії;

- ЗМІ (засоби масової інформації);
- Реклама;
- Організація конференцій, семінарів;
- Проведення конкурсів на звання кращого роботодавця;
- Співпраця з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами (стажування випускників, дні відкритих дверей);
- Використання соціальних мереж, форумів, корпоративних блогів та інших онлайн-платформ.

LinkedIn, Facebook та Instagram стали основними каналами комунікації зовнішнього бренду роботодавця, зокрема через корпоративні сторінки у соціальних медіа. Згідно з компанією LinkedIn, майже половина користувачів (49%) стежать за сторінками компаній, щоб бути в курсі вакансій, які пропонує ця компанія. Лідерами серед соціальних медіа для комунікації бренду роботодавця є LinkedIn, Facebook та Instagram.

1.2 Основні чинники впливу на бренд роботодавця

Розвиток бренду роботодавця включає в себе важливий аспект - позиціонування на ринку праці. Позиціонування бренду роботодавця включає в себе комплекс заходів, спрямованих на визначення конкурентних переваг підприємства на ринку праці та їх практичне втілення з метою створення привабливого іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Бренд роботодавця компанії як ніколи важливий на сучасному ринку праці з дефіцитом талантів, і дослідження основних чинників впливу на нього є важливим завданням для компаній.

Ми пропонуємо розглянути дослідження Randstad Employer Brand Research у 2022 році, який показує, що, окрім винагороди, приваблює таланти в організацію.

Роботодавцям потрібно запропонувати переконливу ціннісну пропозицію для співробітників (EVP), щоб бути конкурентоспроможними у питанні залучення кваліфікованих кадрів. Заробітна плата (на яку вказали 61%) є найважливішим фактором у виборі працівниками пропозицій про роботу. З огляду на тривожну інфляцію, про яку повідомляють на багатьох ринках, роботодавці вважають, що конкурентоспроможність на сьогоднішньому ринку праці набагато складніша, ніж у попередні роки. Заробітна плата та винагороди є критично важливими факторами, але не набагато більше, ніж інші фактори, коли справа доходить до вибору роботодавця. Звіт свідчить про те, що більшість (57%) опитаних надають перевагу хорошему балансу між роботою та особистим життям, і майже стільки ж (55%) вважають, що безпека роботи є критичною [14, с. 5]. Роботодавців також цінять за такі якості як: гарантія надійності роботи (69%), фінансову стабільність (68%), підтримку гарної репутації (63%), приємну робочу атмосферу (63%) і надання здорового балансу робота-життя (61%) [14, с. 6].

Основні чинники, які впливають на бренд роботодавця, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні, деякі з них ми представимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Чинники впливу на бренд роботодавця

Джерело: складено автором на основі [14]

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
<ul style="list-style-type: none"> ○ організаційна та корпоративна культура; ○ стиль управління; ○ цінності і місія компанії; ○ внутрішня комунікація; ○ наявність можливостей до кар'єрного розвитку; ○ компенсаційний пакет; ○ соціальний пакет; ○ розмір компанії; ○ соціальна відповідальність; ○ гарантія наявності робочого місця. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ репутація на ринку праці; ○ наявність конкурентів; ○ зовнішня комунікація (PR-стратегія); ○ репутація бренду продукту; ○ зміна попиту на продукцію компанії; ○ політична нестабільність в окремих регіонах; ○ COVID-19.

Хочемо окремо підкреслити, що практика міжнародних компаній свідчить про тісний зв'язок між брендом роботодавця та товарним брендом. Вплив товарного бренду на бренд роботодавця має прямий характер, потужний та впізнаваний товарний бренд сприяє позитивному сприйняттю бренду роботодавця, оскільки його присутність на ринку праці є ознакою привабливості компанії. І навпаки, - наприклад, наявність конфліктних ситуацій або проблем з продуктами або послугами компанії, негативно впливають на репутацію підприємства. Це, в свою чергу, негативно впливає на бренд роботодавця та ускладнює привабливість компанії для кваліфікованих і компетентних фахівців [4, с. 249].

Окремо хочемо зазначити важливість такого показника як Employee experience. Коли працівник залишає організацію, причини залежать від різноманітних факторів, одними з причин звільнення з організації можуть бути незадоволеність роботою, погані стосунки з керівником, безпеку роботи, компенсацію, яка не відповідає очікуванням, відсутність автономії в роботі, погані стосунки з членами команди, погані умови праці, відсутність можливостей для кар'єрного розвитку тощо [15, с. 426], що беззаперечно впливає на його Employee experience та, відповідно, на бренд роботодавця компанії, яку покидає спеціаліст.

PR-стратегія допомагає збільшити пізнаваність та свідомість про бренд роботодавця серед потенційних працівників, а також сприяє формуванню та зміцненню репутаційного капіталу бренду роботодавця. Набута позитивна репутація створює довіру серед працівників, клієнтів, партнерів та громадськості загалом. Це може мати велике значення при залученні та утриманні талановитих фахівців, а отже є важливим чинником впливу на бренд компанії як роботодавця.

У контексті пандемії COVID-19, умови праці значно змінилися. Це також вплинуло та продовжує впливати на ціннісну пропозицію роботодавця, оскільки змінюється попит на певні пільги та умови праці. У зв'язку з цим, компанії активно оновлюють свою пропозицію роботодавця, додаючи нові або змінюючи існуючі пільги, щоб відповідати зміненним умовам та вимогам.

Одним з головних факторів успішності процесу HR-брендингу також вважаємо взаємодію між брендом роботодавця та брендом персоналу, що

характеризується як єдність у визначенні змісту та презентації ціннісної пропозиції для співробітника, а також внутрішніх мотивів, що впливають на поведінку як поточних, так і потенційних працівників [11, с. 394].

Використовуючи синергетичний потенціал HR-бренду, компанія отримує певні переваги від:

- зниження витрат на залучення та утримання висококваліфікованого персоналу;
- покращення якості трудового життя, соціально-психологічної атмосфери в колективі та зниження плинності кадрів, що підвищує продуктивність праці;
- посилення лояльності співробітників і зменшення особистих ризиків;
- стимулювання інноваційних HR-технологій та запуску перспективних HR-проектів;
- розширення інвестиційних можливостей;
- отримання підтримки зацікавлених сторін.

Синергія може мати негативний вплив, якщо інвестиції в розвиток HR-бренду не окуповуються, що призводить до швидкого погіршення репутації компанії як роботодавця та втрати конкурентних переваг. [16, с. 76]. Тому для забезпечення ефективної політики управління персоналом та збереження конкурентоспроможності підприємства необхідно створити позитивний імідж компанії не лише серед бізнес-партнерів, а й на ринку праці.

1.3 Методичне підґрунтя в оцінюванні управління брендом роботодавця

З метою оцінювання рівня бренду роботодавця та виявлення проблем, в компаніях проводяться спеціальні дослідження під керівництвом фахівців з управління персоналом, незалежних психологів та консультантів.

Основним методичним підґрунтям для оцінки управління брендом роботодавця хочемо виділити за допомогою методів дослідження бренду роботодавця, запропонованих Цимбалюк С.О. [4, с. 250]:

- опитування працівників підприємства, кандидатів на вакантні посади, партнерів та ін.;
- вивчення інформації про компанію, опублікованої в засобах масової інформації та розміщеної в Інтернеті;
- аналіз статистики звернень кандидатів на вакантні посади;
- результати завершальних інтерв'ю з працівниками, які звільняються з роботи;
- використання послуг рекрутингових агенцій;
- порівняння практики формування позитивного бренду роботодавця з кращими практиками у цій сфері та ін.

Отже, ці методичні підходи допомагають оцінити ефективність управління брендом роботодавця та зрозуміти, наскільки компанія досягає своїх цілей у залученні та утриманні талановитого персоналу. Вони надають об'єктивну інформацію для подальшого вдосконалення стратегій та практик управління брендом роботодавця.

Для того, щоб проаналізувати бренд роботодавця за допомогою анкетування та опитування, існує певна послідовність дій, яку ми представимо на рис. 1.3.

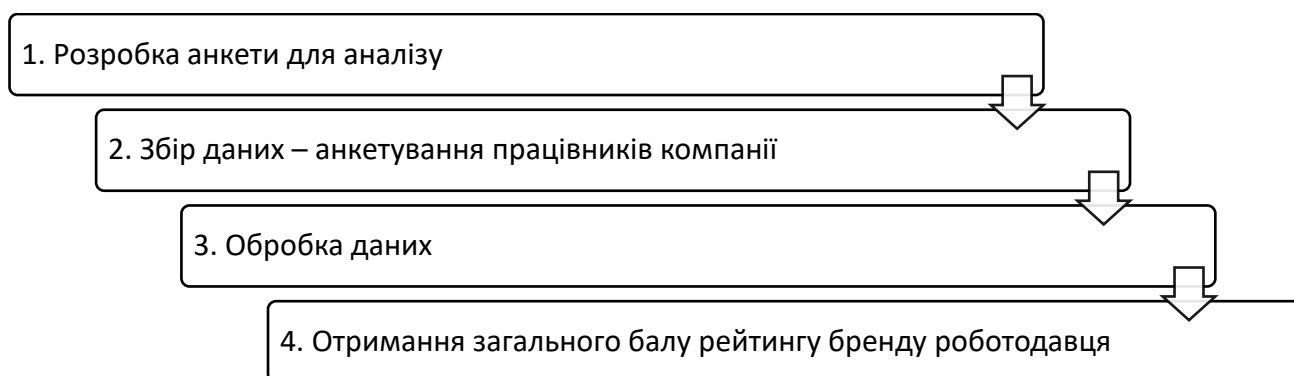


Рисунок 1.4 – Етапи проведення анкетування

Для визначення конкурентоспроможності компанії в сфері управління брендом роботодавця запропоновано основний підхід до збору та обробки даних за допомогою методу сумарних оцінок на основі шкали Лайкерта. Шкала Лайкерта (Likert scale) широко використовується для вимірювання уявлень, думок та ставлення до різних товарів, брендів, магазинів та інших сутностей. Вона складається з набору тверджень, на які респондент висловлює свою позицію шляхом вибору з декількох варіантів. Оцінюються ці твердження за 7-бальною шкалою Лікерта: повністю згоден – 6; згоден – 5; в цілому згоден – 4; важко сказати, не можу визначитися – 3; не зовсім погоджуюся - 2; не згоден – 1; зовсім не згоден – 0. Останні варіанти відповідей доречно супроводити коментарем «Що саме не влаштовує? Як це можна виправити?».

Отже, на першому етапі проводиться створення анкети, яка складається з п'яти блоків, в кожному з яких містяться питання. Загальна оцінка компаній визначається як середнє арифметичне значення цих п'яти блоків. Кожен блок може містити різну кількість запитань, тому кожне запитання має вплив на загальну оцінку блоку в різній мірі. Приклад анкетування працівників компаній-роботодавців наведено у додатку А.

Наступним етапом є збір даних, який включає проведення анкетування серед працівників компанії. Основною метою на цьому етапі є отримання якомога більшої кількості анкет, щоб оцінювання проводилося на значному обсязі даних.

Третій етап - підрахунок даних. Після заповнення та збору анкет необхідно обробити дані і скласти фінальну таблицю. Під час обробки анкет, в кожному блоку запитань - "Компенсація", "Умови праці", "Кар'єра", "Проект" та "Лояльність" - обчислюється середнє арифметичне. Кожній відповіді присвоюється числове значення від 6 до 0. Для обчислення результатів для кожного блоку, сумуються всі бали відповідей в цьому блоку і отримане значення ділять на максимально можливу оцінку для компанії, після чого результат множиться на 100. Таким чином, для кожного блоку отримується результат, який виражений у відсотках від максимально можливої оцінки.

Четвертий етап і фінальний етап - розрахунок загального рейтингового балу бренду роботодавця. Для розрахунку загального балу компанії, розраховується середнє арифметичне значення п'яти блоків. Далі доречно порівняти ці дані з рейтингом основних конкурентів-роботодавців, які мають ту ж кількість працівників.

Окрім методу анкетування, ми скористуємося аналізом даних про звільнення та збереження персоналу, який допомагає виявити тенденції, причини втрати співробітників та ефективність заходів, спрямованих на утримання талантів. Ми пропонуємо проаналізувати відгуки про компанію працівників з мережі Інтернет, на ресурсах Dou.ua та за допомогою соціальних мереж з метою визначення як компанія сприймається в цифровому просторі та які коментарі публікуються про компанію як роботодавця. а також проведемо інтерв'ю колишніх співробітників та потенційних кандидатів, щоб отримати їхній зворотний зв'язок щодо причин звільнення та їхнього враження про компанію як роботодавця.

Також, ми пропонуємо провести аналіз конкурентів та порівняти отримані дані про звільнення та збереження персоналу з аналогічними компаніями на ринку, що допоможе встановити, чи компанія відстає або перевершує конкурентів у питаннях утримання талантів. Для цього ми використаємо дані, які пропонують рейтингові агенції, які спеціалізуються на оцінці роботодавців, такі як Glassdoor, Indeed, Forbes і багато інших. Вони збирають відгуки та оцінки співробітників про компанію, а також проводять дослідження щодо культури, винагород та інших аспектів управління брендом роботодавця; та рейтингові списки найкращих роботодавців від різних видань та організацій, що складають рейтингові списки в різних галузях або на загальному рівні.

Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) - даний аналіз, на нашу думку, дозволить оцінити вплив економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів на бренд компанії як роботодавця. Наприклад, зміни у законодавстві про працю, податкові політики, правила міграції, стан ринку праці, економічний зріст, інфляція, ставки безробіття, зміни вікової структури населення, очікування співробітників щодо балансу роботи та особистого життя, культурні

настанови та суспільні цінності тощо. Ці фактори можуть впливати на спосіб найму, умови праці, збереження талантів і загальну ефективність бренду роботодавця. В результаті цього аналізу можна розробити стратегію, спрямовану на максимізацію переваг і мінімізацію негативних впливів, що сприятиме підвищенню ефективності бренду роботодавця та його конкурентній позиції на ринку праці [7, с. 67].

SWOT-аналіз є корисним інструментом для дослідження ефективності управління бренду роботодавця. Він допоможе визначити унікальні переваги бренду роботодавця, наприклад, такі як високоякісна культура компанії, високий рівень задоволеності співробітників, розумний підхід до управління персоналом тощо. Також він дозволить ідентифікувати проблемні аспекти бренду роботодавця, такі як низька заробітна плата, недостатня комунікація між керівництвом та співробітниками, обмежений доступ до професійного розвитку та інше. Розуміння слабких сторін допоможе зосередитися на їх вдосконаленні та вирішенні проблем, що може поліпшити ефективність управління брендом роботодавця. При цьому, SWOT-аналіз дозволить виявити можливості для покращення ефективності бренду роботодавця, та загрози - конкуренти, які пропонують кращі умови праці, зміни у законодавстві, що впливають на взаємодію зі співробітниками, негативні відгуки про компанію від колишніх або поточних працівників. Наприклад, це можуть бути нові ринки або сегменти робочої сили, популярні тренди у сфері HR, можливості розвитку та партнерства. Виявлення можливостей дозволяє розробити стратегію, спрямовану на використання цих переваг.

Також хочемо зазначити важливе поняття “employee retention” (з англ. – утримання працівників), яке, на нашу думку, недостатньо досліджується у вітчизняних наукових працях, але є обговорюваною темою зарубіжними науковцями.

Ми вважаємо доречним визначення показника утримання працівників як один із чинників впливу на бренд роботодавця. Визначити цей показник можна таким чином (1.1) [28]:

$$K_y = \frac{Ч_{\Pi}^T}{Ч_{\Pi}^{T-1}} * 100, \quad (2.1)$$

де K_y – коефіцієнт утримання працівників,

$Ч_{\Pi}^T$ - чисельність окремих працівників, що залишилися в компанії протягом усього періоду вимірювання,

$Ч_{\Pi}^{T-1}$ - чисельність працівників на початку періоду вимірювання

Отже, в цьому розділі було розглянуто теоретичні та методичні аспекти управління брендом роботодавця. Було проаналізовано основні теоретичні засади управління брендом, розглянуто важливість побудови сильного бренду роботодавця для залучення та утримання талановитих працівників.

Також було визначено основні чинники, що впливають на бренд роботодавця, зокрема культуру організації, корпоративні цінності, репутацію компанії та взаємодію зі співробітниками.

Було визначено методи оцінки ефективності управління брендом роботодавця, зокрема опитування та інтерв'ю працівників, анкетування працівників за допомогою методу сумарних оцінок на основі шкали Лайкерта, аналіз конкурентів, аналіз показника утримання працівників, PEST та SWOT-аналіз впливу на бренд роботодавця, аналіз оцінок незалежних рейтингових агенцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ UBISOFT

2.1 Дослідження процесу управління брендом роботодавця Ubisoft

Ubisoft є однією з провідних світових компаній в галузі розробки та видавництва відеоігор. Компанія була заснована в 1986 році в Кретеїї, Франція, і на сьогоднішній день має штаб-квартиру у Парижі. Вона відома своїми успішними ігровими серіями, включаючи Assassin's Creed, Far Cry, Just Dance, Tom Clancy's, Watch Dogs. Одним із ключових ідей Ubisoft є створення неперевершеного ігрового досвіду для гравців. Компанія прагне забезпечити високу якість графіки, захоплюючий геймплей, захоплюючі сюжети та інноваційні механіки гри. Їх ігри відомі своєю деталізацією, віртуозним дизайном світу та різноманітністю ігрового процесу.

Логотип Ubisoft, який має унікальну форму емблеми, символізує відкритість та креативність компанії. Він представляє сонце, яке є символом нового початку, світла та енергії, який відображає підхід Ubisoft до інновацій та розвитку нових ідей у гральній індустрії.

Крім розробки власних ігор, Ubisoft також активно співпрацює з незалежними розробниками і видавництвами, допомагаючи їм просувати та видавати їхні ігри на своїх платформах. Це сприяє розширенню портфоліо компанії та забезпечує різноманітність в ігрових пропозиціях для гравців.

У світі Ubisoft працюють тисячі талановитих розробників, дизайнерів, художників, сценаристів та інших фахівців, загальна кількість яких – 20 655 на 6 континентах, станом на 2022 рік, з яких приблизно 85% співробітників займаються розробкою ігор.

На чолі компанії Ubisoft стоїть керівництво, яке складається з групи висококваліфікованих та досвідчених професіоналів. Організаційна структура компанії включає як горизонтальну, так і вертикальну структуру.

Основні особи, які займають ключові посади у керівництві Ubisoft, включають:

- Ів Гільмо - засновник компанії Ubisoft та голова правління.
- Євраль Кін - голова з маркетингу та комунікацій. Він відповідає за стратегію маркетингу компанії та забезпечує просування ігор Ubisoft на ринку.
- Ален Корнел - голова Ubisoft в Європі, Близькому Сході та Африці. Він відповідає за керівництво регіональними відділами компанії та розвиток бізнесу в цих регіонах.
- Крістіан Гільмо - голова студій Ubisoft. Вона керує роботою різних студій компанії та забезпечує їх спільну взаємодію та координацію.

Загальна організаційна структура вищого менеджменту Ubisoft представлена на рис. 2.1.

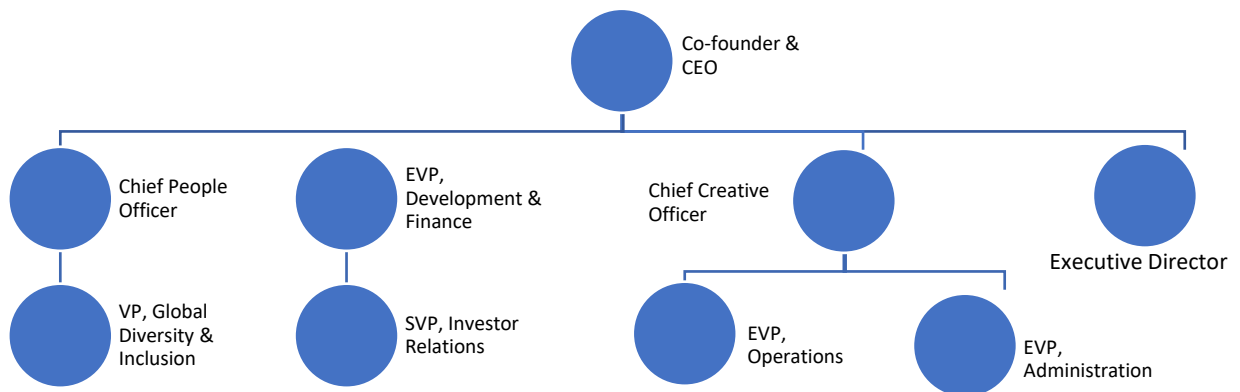


Рисунок 2.1 – Організаційна структура менеджменту вищої ланки компанії Ubisoft

Джерело: складено автором на основі [18]

Місія Ubisoft. Ubisoft має другу за величиною внутрішню творчу команду в світі. 27 різних креативних студій компанії щодня працюють пліч-о-пліч, щоб забезпечити насичений інноваційний ігровий досвід, який відображає креативність і різноманітність їхніх команд. Ця модель міжстудійної співпраці означає, що кожен член команди має можливість брати участь у складних проектах, заснованих

на культових брендах. Завдяки розгалуженій глобальній дистрибуторській мережі Ubisoft також підтримує тісний зв'язок зі своїми місцевими фанатами.

Бачення Ubisoft. Їхнє бачення різноманітності та інклюзії є багатовимірним. Тому вони й розробили стратегію, зосереджену на чотирьох основних компонентах: колегах, культурі, контенті та спільноті.

Ubisoft працюють над створенням найбільш креативних, інклюзивних та різноманітних команд у всіх галузях. Вони розширюють представництво в їхній компанії, створюють більше культурної інклюзивності у своїх системах та забезпечують рівний доступ до можливостей для всіх. Вони зосереджені на розвитку культури залучення, де команди відчувають, що їх бачать, чують і цінують. Також Ubisoft планує встановити певний стандарт залучення для працівників, клієнтів і партнерів, який буде відображати їхні основні цінності та ідеї. Отже, для Ubisoft розмаїття та інклюзивність є головними представниками бренду як компанії-розробника, так і компанії-роботодавця.

У 2021 році річний дохід Ubisoft склав 1,87 мільярда доларів.

Основні конкуренти Ubisoft разом із річними доходами за 2021-2022 роки представлені на табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Конкуренти Ubisoft

Джерело: складено автором на основі [19]

2020-2021 рік	Ім'я	Країна	Дохід у мільярдах доларів
1	Sony Interactive Entertainment	Японія, США	18'190
2	Ігри Tencent	Китай	16'224
3	Nintendo	Японія	12'010
4	Microsoft	США	10'260
5	NetEase	Китай	6'668
6	Activision Blizzard	США	6'388
7	Electronic Arts	США	5'537
8	Take-Two Interactive	США	3'089
9	Bandai Namco Entertainment	Японія	3'018

Продовження таблиці 2.1

2020-2021 фінансовий рік	Ім'я	Країна	Дохід у мільярдах доларів
10	Square Enix	Японія	2'386
11	Nexon	Південна Корея, Японія	2'286
12	Netmarble	Південна Корея	1'883
13	Ubisoft	Франція	1'446
14	Konami	Японія	1'303
15	Sega	Японія	1'153
16	Capcom	Японія	0'7673
17	Група Embracer	Швеція	0'3225

Згідно з дослідженням описів вакансій компанії на платформах з пошуку роботи, Ubisoft має чітку брендову стратегію, яка базується на створенні високоякісних відеоігор з різноманітними жанрами та унікальними світами. Вони прагнуть до інноваційності та креативності, що дозволяє їм займати лідируючі позиції в галузі. Організаційна культура Ubisoft побудована на таких цінностях, як творчість, страсть до ігор, взаємодія та відкритість. Ці цінності впливають на стиль роботи в компанії, спосіб комунікації та співпраці, а також на сприйняття продуктів компанією.

Ubisoft активно працює над впровадженням нових технологій у свої ігри та процеси, таких як віртуальна реальність (VR), розширена реальність (AR) та інші. Ubisoft створив власну VR-демонстрацію під назвою "Assassin's Creed: VR Escape Room", де потенційні кандидати можуть дослідити вигадане середовище гри та взаємодіяти з різними завданнями і головоломками. Це, на думку деяких респондентів, привертає увагу потенційних працівників компанії. Це не лише надає унікальний досвід для кандидатів, але й дозволяє Ubisoft оцінити їхні навички, креативність та спроможність працювати в команді.

Цікавим фактом є те, що Ubisoft активно використовує гейміфікацію в своїх процесах управління персоналом. Вони створили внутрішню платформу під

назвою "Ubisoft Experience", де працівники можуть отримувати бали за свої досягнення, участь у проектах, навчальні активності та сприяння корпоративній культурі. Ця система балів стимулює здорову конкуренцію між працівниками та підтримує активну участь у житті компанії [20].

Крім того, Ubisoft також розробив програму під назвою "Ubisoft Education", яка надає можливість працівникам розвивати свої навички в галузі геймдеву. Ця програма включає в себе тренінги, майстер-класи, лекції та практичні завдання, що допомагають підвищити рівень компетентності та сприяють професійному зростанню працівників [21].

Ubisoft прагне підтримувати розмаїтість та інклюзивність у своїх робочих командах. Вони активно сприяють різноманітності щодо гендерної рівності, етнічної різноманітності та інклюзії людей з різними особливостями. Це відображається у їхній кампанії "Women in Gaming", спрямованій на привернення та підтримку жінок у геймінговій індустрії, а також в програмі "Ability", що сприяє інклюзивному оточенню для людей з обмеженими можливостями.

Технічний арт-директор компанії Шон Дженнінгс брав участь у щорічному ярмарку планів найму темношкірих працівників, захищаючи інтереси Ubisoft та даючи поради кандидатам на посади в ігрових компаніях [22].

Ці ініціативи показують прагнення Ubisoft до створення різноманітного, інклюзивного та захопливого робочого середовища.

Розглянемо ще одну цікаву ініціативу, пов'язану з управлінням брендом роботодавця Ubisoft - це їхня програма стажування та навчання.

Ubisoft запровадив програму стажування, яка надає студентам та випускникам можливість отримати практичний досвід роботи в галузі геймдеву. Ця програма пропонує різноманітні стажування в різних підрозділах компанії, таких як програмування, дизайн, мистецтво, анімація та інші. Учасники отримують можливість працювати на реальних проектах під керівництвом досвідчених фахівців та набувати цінний практичний досвід.

Великі компанії, такі як Ubisoft, зазвичай мають команди або підрозділи, присвячені управлінню брендом роботодавця. Ці команди можуть включати такі посади, як менеджери з Employer Branding, спеціалісти зі зв'язків з громадськістю (PR), цифрові маркетологи, копірайтери, дизайнери, HR-фахівці, рекрутери та інші спеціалісти з маркетингу та комунікацій.

Ми проаналізували опис вакансії на посаду Employer Brand Manager [23] і можемо зробити висновок, що основні обов'язки на цій посаді такі:

- Підтримка та впровадження внутрішніх проектів розвитку бренду роботодавця Ubisoft для об'єднання працівників навколо компанії;
- Виконання та координація різноманітних оперативних проектів (кампаній, заходів, партнерств і т.д.) у співпраці з зовнішніми агентствами та внутрішніми зацікавленими сторонами по всьому світу;
- Тісне співробітництво з внутрішніми або зовнішніми медіа-командами та використання власних комунікаційних ресурсів Ubisoft для максимізації впливу кожного проекту на бренд;
- Контроль за бюджетами та графіками оперативних проектів;
- Аналіз метрик та отриманих результатів проекту.

Можна зробити висновок, що компанія зацікавлена у якісному управлінні брендом роботодавця і розробляє інструменти впливу на бренд роботодавця, такі як мотивація працівників навколо бренду, розробка внутрішніх проектів з його розвитку, співробітництво із зовнішніми агентствами, зовнішня комунікація та реклама у медіа, а також проводить глибинний аналіз та фінансування процесу управління брендом роботодавця.

2.2 Визначення ефективності управління брендом роботодавця Ubisoft

Ми провели власне дослідження за допомогою опитування та інтерв'ю колишніх та поточних співробітників компанії Ubisoft, використовуючи підхід до

збору та обробки даних за допомогою методу сумарних оцінок на основі шкали Лайкерта та анкету з додатка А.

В опитуванні взяли участь 20 колишніх працівників філіалу компанії Ubisoft Ukraine та 8 працівників Ubisoft Bulgaria, а також 7 поточних працівників Ubisoft Romania. Результати опитування представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати опитування колишніх та наявних працівників компанії Ubisoft

I. Компенсація	Середня оцінка, бал
1. Я задоволений(-а) тим, як мене матеріально винагороджують за мою працю в компанії.	3
2. Мені подобається корпоративний соціальний пакет, який включає в себе кількість днів відпустки, медичне страхування, оплату лікарняних днів, абонемент у спортзал, оплату овертаймів та інші переваги.	5
II. Умови праці	
3. Я задоволений(-а) офісним простором компанії, включаючи його розташування, ремонт, освітлення, температуру повітря, вентиляцію та інші аспекти.	6
4. На моєму робочому місці є все необхідне: меблі, технічне обладнання, канцелярські приналежності та програмне забезпечення.	4
5. У мене гнучкий та зручний графік роботи, який відповідає моїм потребам і дозволяє мені легко впоратися з робочими обов'язками.	5
III. Кар'єра	
6. Мені регулярно надають зворотний зв'язок щодо моєї роботи	4
7. Компанія надає мені широкі можливості для професійного розвитку. Вона спонукає до постійного навчання, засвоєння нових навичок і пропонує такі можливості, як стажування, зміна напряму діяльності, консультації від більш досвідчених колег та інші ініціативи.	5
8. Компанія створює умови для кар'єрного зростання.	3
IV. Проект (Продукт)	
9. Я захоплений(-а) проектом, над яким я працюю.	6
10. На проекті я можу використовувати сучасні інструменти та технології.	6
11. Я задоволений(-а) робочою атмосферою, яка існує на моєму проекті.	5

Продовження таблиці 2.1

12. Я задоволений(-а) керівництвом і вважаю, що в мене професійний менеджмент.	5
V. Лояльність	
13. Я з радістю рекомендуватиму компанію, де я працюю, своїм друзям та знайомим.	3
Сума балів	60

Результати опитування показали, що більшість кореспондентів цінує проект, на якому працюють, та умови праці, які надаються компанією в рамках офісу. Також працівники вважають, що компанія надає можливості для професійного розвитку. При цьому, судячи з середньої оцінки, працівникам не вистачає задоволеності матеріальною компенсацією (основної частини заробітної плати), але більшість влаштовує соціальний корпоративний пакет у вигляді відпусток, відшкодувань та інших переваг. Більшість працівників вважають, що компанія має професійний менеджмент, який вдало встановлює зворотній зв'язок із працівникам. При цьому, лояльність працівників до компанії є середнім значенням, адже не всі готові порекомендувати компанію друзям та знайомим. Варто зазначити, що готові рекомендувати компанію поточні працівники Ubisoft Romania. Працівники Ubisoft Ukraine зазначають, що компанія надавала компенсацію пального та житла у зв'язку з воєнними діями в Україні, але не компенсувала оплату праці через відсутність електропостачання, що призвело до необхідності працювати не в робочі години і понаднормово. Також кілька працівників зазначили, що відчули, що деякі їхні колеги були звільнені або вимушені були звільнитися через війну.

Під час інтерв'ю з працівниками Ubisoft ми також дослідили етапи процесу найму кандидатів на посаду технічних спеціалістів та художників та зіставили з офіційними даними, яку надала Ubisoft (рис. 2.2), виявили, що в середньому процес найму займає близько 2 місяців.

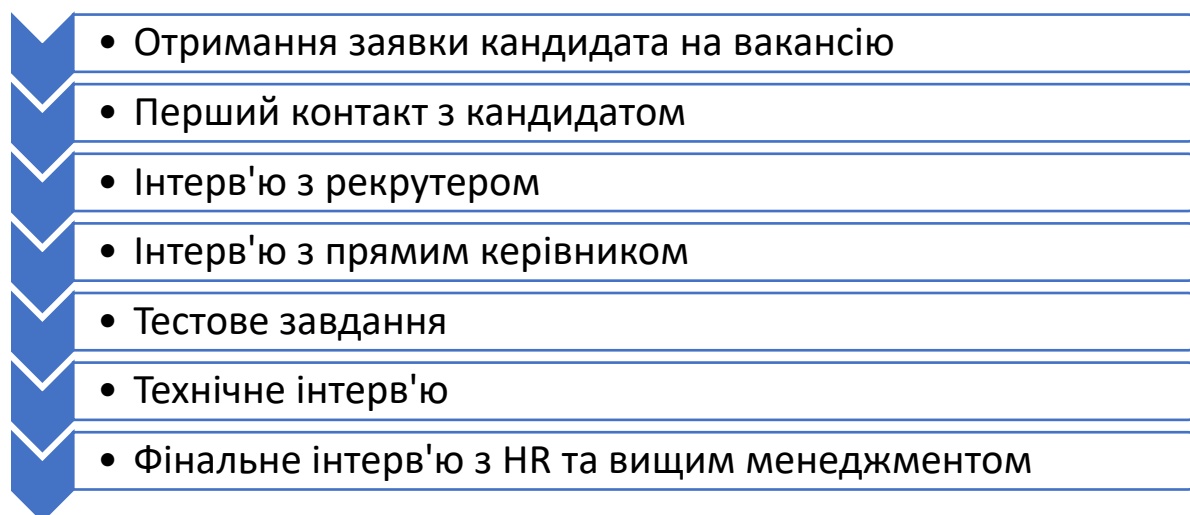


Рисунок 2.2 – Етапи процесу найму кандидата в Ubisoft

Джерело: складено автором на основі власного дослідження та даних [25]

Згідно з відгуками на Dou.ua, 35% колишніх працівників вважають [24], що Ubisoft створює гідні умови для новачків в сфері і пропонує вакантні місця молодшим спеціалістам.

Провідна платформа рейтингової оцінки робочого середовища та бренду роботодавця Comparably вважає [26], що середня орієнтовна річна зарплата, включаючи базову та бонусну, в Ubisoft становить 127 839 доларів, або 61 долар на годину, тоді як орієнтовна середня зарплата становить 121 655 доларів, або 58 доларів на годину. В Ubisoft найбільш високооплачуваною посадою є посада директора з продажів (228 790 доларів на рік), а найнижче – посада CS Rep (45 151 долар на рік). Середні зарплати Ubisoft за відділами включають: маркетинг — 107 656 доларів, інженерний — 139 593 долари, дизайн — 123 012 доларів і відділ кадрів — 124 404 долари. Половина зарплат Ubisoft перевищує \$121 655.

109 співробітників Ubisoft відносять свою компенсацію до останніх 35% компаній подібного розміру (на основі 337 рейтингів), тоді як 108 співробітників Ubisoft відносять свої бонуси та переваги до 50% найкращих компаній подібного розміру (на основі 111 рейтингів).

Середня оцінка Ubisoft на Comparably висока в параметрах задоволеності менеджментом, перспектив на майбутнє, професійного розвитку, а найнижча – в питаннях різноманітності та компенсації.

Організація Glassdoor, відома по всьому світу як платформа, яка збирає та оцінює відгуки про компанії, також вважає, що компенсація є найнижчим параметром в оцінках колишніх та поточних працівників Ubisoft (рис. 2.3). Дійсно, в порівнянні з основними конкурентами Ubisoft – Electronic Arts, 2K, Take-Two, Activision, середня основна заробітна плата та компенсаційний пакет в компанії є нижчим середнім по всіх оцінках. При цьому, працівники часто оцінюють баланс робота-життя і різноманітність та інклюзивність, а також надають високий рейтинг вищому менеджменту компанії, зокрема CEO компанії, в порівнянні із конкурентами [27].

Загалом	★ ★ ★ ★ ☆	3.8
Культура і цінності	★ ★ ★ ★ ☆	3.9
Різнманітність та інклюзивність	★ ★ ★ ★ ☆	4.1
Баланс робота/життя	★ ★ ★ ★ ☆	4.1
Керівництво	★ ★ ★ ☆ ☆	3.3
Компенсації та пільги	★ ★ ★ ☆ ☆	3.1
Кар'єрні можливості	★ ★ ★ ★ ☆	3.6

Рисунок 2.3 – Оцінка рейтингу компанії Ubisoft на Glassdoor

Джерело: складено автором на основі [27]

Згідно з Glassdoor, з 992 проведених інтерв'ю, 65% кандидатів вважають досвід взаємодії з компанією позитивним, 18% - негативним, 17% - нейтральним, при чому 134 з них – стартові позиції молодших спеціалістів. З загальної кількості інтерв'ю тільки 31% кандидатів вирішили продовжити процес відбору на посаду. З них – 7% були рекомендовані внутрішніми працівниками, а середня оцінка щодо складності проходження етапів найму – 2,8 з 5 [27].

Також більшість відгуків працівників на Glassdoor та Comparable відзначають, що Ubisoft пропонує гнучкі умови роботи, такі як віддалена робота з дому (2 дні на тиждень). Працівники Ubisoft зазвичай працюють 9,0 годин на день. 80% співробітників Ubisoft повідомляють, що вони задоволені своїм балансом між роботою та особистим життям [35, 36].

Згідно з дослідженням Universum, Ubisoft посіла 22 місце в рейтингу Найпривабливіших роботодавців світу 2022 серед студентів університетів спеціальностей в області інформаційних технологій [29], а також увійшла в топ-50 у регіонах Франції та Філіпін за рейтингом 2023 року. За версією Forbes, Ubisoft входить в топ-300 найкращих роботодавців у світі у 2022 році [28].

На рис. 2.4 та 2.5 представлена загальна кількість працівників компанії за останні 5-7 років. Ці данні ми використовуватимемо для обчислення коефіцієнту утримання персоналу.

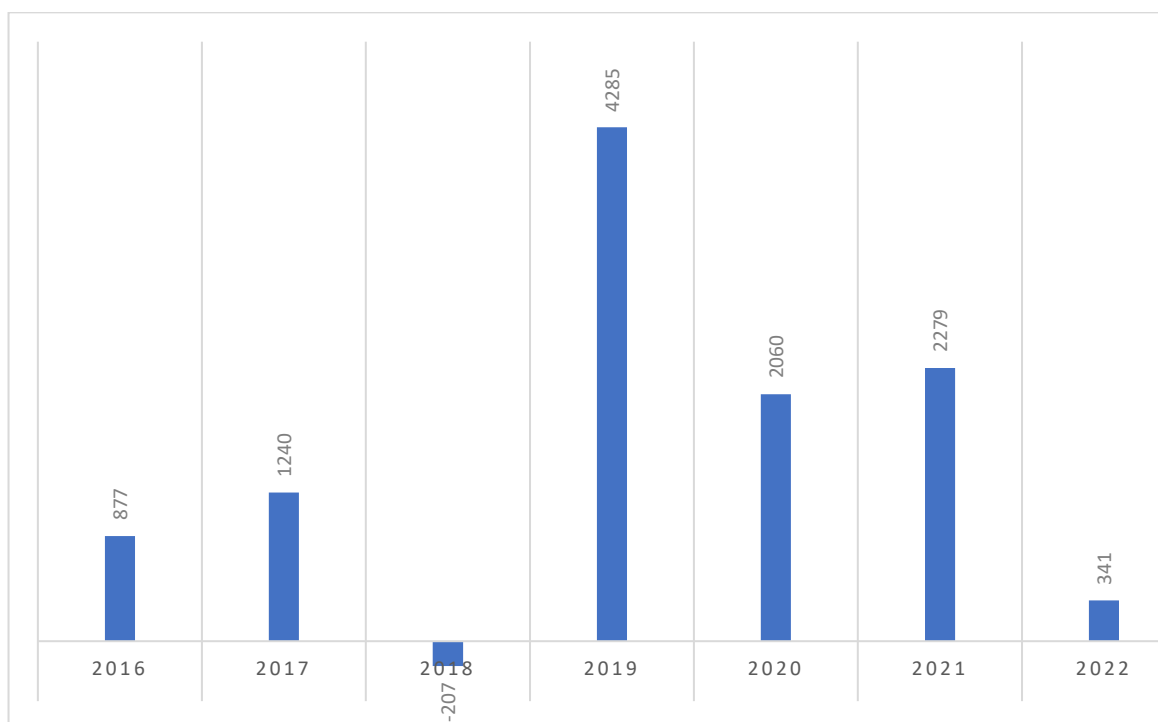


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності працівників компанії
Ubisoft 2016-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [29]

Річна чисельність працівників Ubisoft Entertainment	
2022 рік	20665
2021 рік	20324
2020 рік	18045
2019 рік	15985
2018 рік	11700
2017 рік	11907
2016 рік	10667
2015 рік	9790

Рисунок 2.5 – Чисельність працівників компанії Ubisoft 2015-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [29]

За останні 3 роки компанія зростала на 12,89% з 2019 на 2020 рік, на 12,63% з 2020 на 2021 рік та 1,68% на 2022 рік. Це свідчить про те, що компанія зупинила свій стрімкий ріст.

Визначимо показник утримання працівників в компанії Ubisoft за 2021-2022 рік.

Для цього ми також звернулися до даних соцмережі LinkedIn за допомогою додатку LinkedIn Recruiter та з'ясували, яка приблизна кількість працівників працює в компанії до 2 років, 2-5 років та більше 5 років:

- до 2-х років – 9 200,
- 2-5 років – 6800,
- Більше 5 років – 5000.

Отже, за останні два роки, чисельність окремих працівників, які залишилися на роботі в період 2021-2022 дорівнює 6800, а загальна чисельність працівників на початку періоду вимірювання 2020 року (рис. 2.6) – 18 045.

Таким чином, коефіцієнт утримання працівників в компанії Ubisoft дорівнює $11800 / 18\ 045 * 100\% = 65\%$.

Утримання 65% означає, що компанія почала 2020 рік із 18 045 працівниками, а наприкінці 2022 року втратила приблизно 6315 працівників, але залучила нових спеціалістів, компенсуючи коефіцієнт плинності кадрів.

І дійсно, у 2021 році компанія втратила важливі кадри. LinkedIn повідомляє, що коефіцієнт плинності кадрів Ubisoft в тому році становив 12%, відповідно до даних, наданих Ubisoft [30]. Це менше, ніж у одного з основних конкурентів Activision Blizzard (16%), але вище, ніж у конкурентів EA (9%), Take-Two (8%) та Epic Games (7%).

Цікаво, що для 335 працівників – поточна робота в Ubisoft є першою в кар'єрі.

Також, згідно з даними Comparably оцінка Ubisoft Retention (утримання) оцінюється як «С+», що є показником вище середнього, 226 співробітниками. Ця категорія допомагає зрозуміти, що Ubisoft спрямована на утримання співробітників у своїй організації. Ubisoft займає 5-е місце проти 5-ти конкурентів, серед яких Niantic, Gameloft, Twitch, Activision і Bandai Namco. Відділ продуктів і кадрів, ймовірно, залишаться в компанії найдовше, тоді як відділи інженерії та дизайну, ймовірно, матимуть найвищу плинність кадрів.

Показник утримання Ubisoft входить до 50% найкращих із 1341 компаній подібного розміру (понад 10 000 співробітників) на Comparably [31].

Ми проаналізували 469 вакансій компанії Ubisoft і окремо 30 вакансій різної спеціалізації та складності, зокрема менеджмент вищої ланки, спеціалісти з розробки та тестування трьох рівнів (Junior, Middle Senior), і визначили, що з моменту відкриття вакансії до її закриття в середньому витрачається майже 60 днів.

Отже, показник швидкості закриття вакансій приблизно 2 місяці.

Як ми згадували раніше, компанія займається активним розвитком процесу навчання та стажування молодших спеціалістів. Про це також свідчать наявні вакансії в компанії: кількість позицій рівня Junior (молодший спеціаліст) складають 30%, в порівнянні з вакансіями середньої – 60%, та високої – 10% ланок, що є

досить високим показником відносно середнього відсотка аналогічних вакансій в інших компаніях на ринку інформаційних технологій, згідно з даними Dou [32].

Важливо відмітити, що багато компаній, які не брали участі в опитуванні, зупинили або закрили найми молодших спеціалістів з 24 лютого 2022 року і поки що не планують відновлювати найм або набирають лише кілька нових співробітників протягом року. Одна з компаній, що брала участь в опитуванні Dou, повідомила, що частина молодших спеціалістів, яких вони працевлаштували минулого року, були звільнені через скорочення. Нажаль, майже половина опитаних компаній у 2023 році не планує запрошувати новачків на роботу, а в інших компаніях плани щодо найму є досить не оптимістичним [32].

Отже, даний етап дослідження свідчить про високу зацікавленість менеджменту компанії в утриманні висококваліфікованих працівників, що працюють в компанії більше 5 років, а також у залученні молодих кадрів.

Для аналізу іміджу компанії як роботодавця було проведено SWOT-аналіз з метою визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз іміджу роботодавця Ubisoft

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Набуті бренд і репутація Професійний розвиток Впізнаваність на міжнародному рівні Інклюзивна корпоративна культура Популярність продукту Гнучкі умови роботи	Конкуренція Порівняно низька заробітна плата
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток інноваційних технологій Розширення глобального ринку Залучення молодих кадрів	Швидкі технологічні зміни Ризик нестабільності галузі

На підставі SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що привабливість Ubisoft для нових працівників як потенційного роботодавця базується на декількох

сильних сторонах, таких як вже набута брендова репутація компанії, можливості для професійного розвитку, міжнародний досвід та глобальна присутність, а також корпоративна культура. Компанія також має широкий ігровий портфель і використовує передові технології, що може привернути талановитих фахівців у галузі розробки ігор.

Однак, є також слабкі сторони та загрози, які можуть вплинути на привабливість Ubisoft як роботодавця. Низька заробітна плата та високий рівень конкуренції в галузі можуть викликати труднощі у залученні та утриманні талановитих співробітників. Також, швидкі технологічні зміни і ризик нестабільності галузі можуть створити несигурність для майбутньої кар'єри працівників.

У зв'язку з цим, привабливість Ubisoft для нових працівників залежатиме від їх індивідуальних пріоритетів та цінностей. Компанія може привернути молодих талановитих фахівців, які цінують визнану репутацію бренду та можливості для розвитку.

PEST-аналіз можна також застосувати для оцінки впливу зовнішнього середовища на компанію Ubisoft як роботодавця. Давайте розглянемо основні аспекти PEST-аналізу для компанії Ubisoft, представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища Ubisoft

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
Законодавство про працю Політична стабільність	Рівень економіки Ринкова кон'юнктура
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Демографічні зміни Культурні тенденції	Інновації в галузі Технологічні вимоги

Отже, з аналізу видно, що законодавство щодо праці та стан стабільності політичного середовища можуть впливати на робочі умови та набір міжнародних талантів.

Рівень економіки країн, де знаходяться філіали компанії, може бути важливим економічним фактором, як й кон'юнктура ринку, такі як вимоги ринку праці, заробітна плата та пакети компенсацій можуть залежати від стану галузі відеоігор та конкуренції на ньому.

Зміна культурних та соціальних тенденцій таких як запровадження гнучкого графіку роботи, питання баланс роботи та особистого життя, зміна очікувань молодих поколінь, можуть впливати на бренд Ubisoft як роботодавця. Впровадження нових технологій, таких як спеціалізовані робочі інструменти, програмне забезпечення та інфраструктура, може

Розвиток галузі відеоігор і інформаційних технологій може створити вимоги щодо запровадження постійного навчання та розвитку навичок працівників Ubisoft.

Проаналізувавши ще кілька різних вакансій в компанії в Ubisoft [35], ми зробили висновок, що їх опис має не зовсім ефективний опис: відсутня інформація щодо умов та етапів найму, компенсації та конкретного опису етапів посадового зростання.

У зв'язку із пандемією COVID-19 та політичною нестабільністю, що існують у деяких регіонах, де розташовані офіси компанії (зокрема, український філіал Ubisoft Kyiv працює в умовах воєнного положення), умови праці значно змінюються, що прямо впливає на ціннісну пропозицію роботодавця, оскільки змінюється попит на певні пільги та умови праці. У зв'язку з цим, впродовж останніх років компанія активно оновлює свою пропозицію роботодавця, додаючи нові або змінюючи існуючі пільги, щоб відповідати зміненним умовам та вимогам.

На найвідомішому в Україні сайті з розміщення вакансій Dou, в профілі компанії спостерігається поширення негативної інформації про процеси найму від кандидатів та про компанію від колишніх працівників. Відгуки містять деякі причини: від кандидатів – відсутність зворотнього зв'язку, довга тривалість процесу та велика кількість етапів найму, а для працівників - погані стосунки з менеджментом компанії, конфлікти в колективі, вимушеність працювати понаднормовано.

Таким чином, підсумовуючи результати проведеного нами дослідження в цьому розділі, відмітимо, що загалом у Ubisoft створений позитивний бренд роботодавця, зокрема на це вказує результати опитування працівників компанії, рейтинг компанії в рейтингових списках, а також позитивний коефіцієнт утримання спеціалістів, що влаштовуються в компанію за останні 3 роки. Проте дослідження дозволяє побачити певні проблеми, які впливають на бренд роботодавця Ubisoft. В табл. 2.5 ми наведемо їх список та можливі причини, при цьому хочемо зазначити, що деякі проблеми мають спільні причини, тому ми не виокремлюватимемо їх.

Таблиця 2.5 – Проблеми та причини процесу управління брендом роботодавця

Проблеми	Причини
Відсутність розуміння кандидатами деяких важливих складових EVP, зокрема оплата праці та соціальний пакет, етапи кар'єрного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Недетальний опис вакансій • Низька поінформованість кандидатів щодо можливостей та етапів кар'єрного розвитку на початкових етапах найму • Неєфективна внутрішня комунікація щодо EVP • Недостатня підтримка працівників в умовах надзвичайних ситуацій • Недостатня поінформованість працівників щодо причин звільнення колег • Недостатньо якісне проведення процесу вивільнення працівників • Неєфективна рекламна компанія вакансій в соцмережах
Високий відсоток кандидатів, які відмовляються від пропозиції в процесі найму	
Низький відсоток кандидатів, що рекомендуються нинішніми працівниками	
Низька заробітна плата в порівнянні з середніми на ринку	
Необхідність працювати поза нормами у складних політичних обставинах	
Велика кількість негативних відгуків та низький рейтинг компанії в порівнянні з компаніями-конкурентами на сайтах роботодавців	
Низький рівень утримання працівників в порівнянні з конкурентами	

Отже, бренд роботодавця Ubisoft стикається з кількома проблемами. Серед першочергових проблем: відсутність розуміння кандидатами важливих аспектів EVP, таких як оплата праці, а також етапів кар'єрного розвитку. Високий відсоток відмов кандидатів від пропозицій під час найму та низький відсоток рекомендацій від співробітників також викликають проблеми.

Проблеми частково можуть бути пояснені деякими спільними причинами, такими як недетальний опис вакансій, низька поінформованість кандидатів щодо можливостей кар'єрного розвитку, неефективна внутрішня комунікація щодо EVP, недостатня підтримка працівників у надзвичайних ситуаціях та недостатньо якісне проведення процесу звільнення — ці фактори сприяють виникненню проблем.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ UBISOFT

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця Ubisoft

Проаналізувавши особливості діяльності компанії Ubisoft, а також оцінивши процес управління брендом роботодавця компанії, ми виявили певні напрямки вдосконалення цього процесу.

Як показало дослідження, Ubisoft є одним з лідерів на ринку у питаннях навчання та просування молодих спеціалістів, тому роботодавцеві доречно розглянути, як вони можуть ще більше покращити свою здатність допомагати працівникам у професійному розвитку та підтримувати своє лідерство в цьому аспекті.

Певною проблемою стала порівняно низька заробітна плата (нижче середнього по ринку та відносно конкурентів). Незважаючи на те, що робітники в усьому світі вважають зарплату та виплати найважливішим фактором, роботодавці все ж таки не мають високого рейтингу за цим показником, тому пропозиція, яка є вище середніх ринкових показників, може зміцнити конкурентоспроможність Ubisoft як роботодавця та навіть стати лідером у сфері винагороди серед компаній-конкурентів. За результатами опитування працівників є усвідомлення того факту, що рівень оплати праці не є вкрай високим. Проте, відсоток співробітників, які продовжують свою роботу в компанії, залишається високим, компанію, як і раніше, обирають через можливість роботи з цікавими та розвиненими проектами, а також завдяки чесній та комфортній корпоративній культурі. Тому пропонується також поширити інформацію про причини існуючої системи оплати праці та обґрунтування цінності та плюсів інших аспектів робочої діяльності в компанії, а також докорінний перегляд організації та оплати їх діяльності.

Однією з сильних сторін роботодавців в умовах економічної та політичної нестабільності є гарантія наявності робочих місць, яка є особливо важливою в сфері

діяльності компанії Ubisoft. Таким чином, одним з головних завдань Ubisoft є пошук способів просування та забезпечення збереження робочих місць.

Для зниження плинності висококваліфікованих кадрів необхідно розробити пропозиції щодо формування низки елементів бренду роботодавця на підприємстві. Інструменти додаткової матеріальної та моральної мотивації також сприятимуть цьому та підвищуватимуть особисте значення організації для співробітників.

Важливо підвищити ефективність проведення фінальної комунікації під час звільнення працівників та проаналізувати відмови претендентів, задля створення позитивного образу компанії.

Ми рекомендуємо HR-фахівцям робити такі додаткові кроки під час фінальної розмови з працівником задля отримання максимально чесного та об'єктивного відгуку з його боку:

- Заздалегідь повідомити працівника про рішення щодо його звільнення, назначити час для особистої зустрічі, що дозволить працівнику підготуватися до розмови.
- Ретельно оглянути документацію про продуктивність працівника, звіти, оцінки та будь-яку іншу інформацію, яка може бути корисною під час розмови, що допоможе бути об'єктивними та конкретними під час розмови з працівником.
- Почати розмову, наголошуючи на позитивних аспектах роботи працівника. Подякувати йому за внесок у компанію та висловити визнання його сильних сторін.
- Уникати загальних та нечітких формулювань, бути прямими та конкретними, пояснюючи причини звільнення та використовуючи для цього об'єктивні факти та приклади для підкріплення своїх аргументів.
- Дати працівнику можливість висловити свої емоції, думки щодо співпраці та задати питання, бути емпатичними та проявляти співчуття.

- Запропонувати підтримку працівникові під час переходу до нової роботи. Запропонувати можливість надання рекомендацій або зв'язків, які можуть допомогти йому знайти нову роботу.

- Переконатися, що працівник розуміє усі деталі щодо свого звільнення та подальших кроків.

Також ми пропонуємо внести до опитування під час фінальної розмови такі питання:

1. Що вам сподобалося найбільше у вашій роботі? Чому?
2. Який проект чи завдання в Ubisoft ви вважаєте своїм найбільшим досягненням? Що саме ви досягли і як ви цього досягли?
3. Які аспекти організації вашої роботи потребують покращення? Чи є щось, що ви б хотіли змінити або поліпшити?
4. Наскільки ви задоволені своєю роботою в цілому? Чи є щось, що вам особисто не дуже подобалось?
5. Які були б ваші поради або ідеї для покращення роботи в Ubisoft?

Ці формулювання питань мають більш неформальний тон і можуть сприяти більш відкритому та спонтанному відгуку від працівника, а зміст питань допоможе сконцентруватися як на позитивному, так і на негативному враженні про бренд Ubisoft як роботодавця.

Також необхідно розробити анонімну анкету для працівників, що звільняються. Вони є джерелом найвідвертішого зворотного зв'язку, адже надають можливість працівникові відкрито висловити свої думки і зауваження без страху впливу на його поточну або майбутню кар'єру в компанії або за її межами. Найчастіше їхні відповіді можуть бути різко негативними та швидше за все суб'єктивними, але вони добре дають зрозуміти, що саме викликає особливий негатив у працівників, а що утримувало їх на робочому місці. До анкети варто включити такі основні питання:

1. Які аспекти роботи в нашій компанії, на вашу думку, потребують покращення? Будь ласка, будьте конкретними і вкажіть приклади, які можуть бути покращені.

2. Які були ваші найбільші виклики або перешкоди, з якими ви зіткнулися в ході своєї роботи в компанії? Чи були вони пов'язані зі структурою, комунікацією, ресурсами або чимось іншим?

3. Які зміни або покращення ви пропонуєте для оптимізації робочих процесів, забезпечення більшої ефективності або покращення командної співпраці?

4. Які аспекти робочого оточення вам особисто не сподобалися або вплинули на вашу задоволеність роботою? Це можуть бути аспекти культури компанії, комунікації, лідерства або щось інше.

5. Чи маєте ви будь-які інші зауваження, пропозиції або спостереження, які ви хотіли б поділитися щодо своєї роботи в компанії?

6. Чи хотіли б ви знов колись працювати в компанії та порадити її знайомим? Чому?

Рекомендується проводити трансляцію ціннісної пропозиції компанії, її місії, бачення цілей усередині компанії задля формування в працівників усвідомлення ролі ефективної роботи кожного в цілях організації та залучення нових кадрів. В рамках цього заходу, можна розміщувати історії про досвід працівників за їх згодою у соцмережах та на сайті.

Важливим аспектом є оцінювання ефективності управління брендом роботодавця, що передбачає відслідковування кількості кандидатів, що надійшли до компанії по рекомендаціях працівників, а також моніторинг мікроклімату всередині колективу, зокрема серед новачків. Необхідно підвищувати ефективність діяльності відділу рекрутингу, який виконує функцію розвитку бренду роботодавця. Вважаємо доречним підвищення швидкості закриття вакансій за допомогою активної реклами вакансій в соцмережах на сторінці компанії і спеціалізованих ресурсах в ігровій сфері діяльності компанії та покращення процесу найму, зокрема зменшення кількості етапів.

У зв'язку з нещодавньою пандемією та політичною нестабільністю в регіоні України, надання гарантій наявності робочих місць підвищить загальний рівень вмотивованості працівників та їх залучення навколо бренду роботодавця компанії. Додаткові дні відпустки у зв'язку з надзвичайними ситуаціями можуть знадобитися для відновлення сил та забезпечення балансу між роботою і особистим життям в умовах стресу та невизначеності. Вважаємо доречним співпрацю із компаніями, що надають психологічну підтримку, та компенсування витрат на користування нею. Нарешті, фіксовані години обіду та гнучкий робочий час дозволить пристосуватися до індивідуальних обставин та забезпечити безпеку та комфорт працівників, а також дозволить працівникам відпочивати та відновлювати енергію.

3.2 Визначення ефективності пропонованих заходів

Визначення ефективності управління брендом роботодавця за допомогою метрик є складним питанням, адже управління брендом роботодавця є довготривалим процесом, результати якого можуть бути відкладені у часі. Часто важко виміряти безпосередній вплив управління брендом роботодавця на конкретні числові показники та економічну ефективність, такі як, наприклад, прибуток підприємства. На додаток, в нашому випадку, інформація про фінансову та операційну діяльність компанії Ubisoft є конференційної інформацією. Ефективність бренду роботодавця Ubisoft може проявлятися у довгострокових перспективах, таких як утримання висококваліфікованих працівників або залучення високоякісних кандидатів, та за наявності даних про рух персоналу в компанії, тому ці аспекти не можливо виміряти за допомогою метрик в рамках цього дослідження.

Можливими показниками ефективності в рамках цього дослідження можуть бути метрики рекрутингу, такі як кількість відгуків на вакансію, відношення

кількості кандидатів, які брали участь в першому етапі співбесіди з рекрутером, до кількості поданих резюме, швидкість заповнення вакансії і т.д., які ми згадували в попередніх розділах. А також порівняння оцінки сприйняття роботодавця Ubisoft з попередніми опитуваннями та анкетуваннями.

Ми опитали спеціалістів із залучення талантів, HR-фахівців та менеджерів із управління брендом роботодавця Ubisoft з метою виявлення ефективності запропонованих нами заходів. 70% з них зазначили, що почали активно займатися просуванням бренду роботодавця з метою збільшення привабливості бренду роботодавця для потенційних працівників.

Згідно з проведеним опитуванням, можна виділити кілька конкретних ключових покращень, що виникли в результаті їх роботи над брендом роботодавця компанії.

Спостерігається зростання кількості відгуків на вакансії після розпочатої роботи над HR-брендом в соціальних мережах – в 3 рази. Також збільшилась кількість внутрішніх рекомендацій від працівників – на 2-3 потенційних кандидата на вакансію.

Завдяки цьому, а також завдяки активному просуванню реклами вакансії в соцмережах та переробки опису вакансії, який тепер включає чітку пропозицію соціального пакету та додаткових бонусів (якщо вони передбачаються), відзначилось суттєве скорочення часу, потрібного для заповнення однієї вакансії - показник швидкості закриття вакансії зменшився на 30-40 днів.

Відзначилось зростання кількості кандидатів, які зацікавилися подальшим кар'єрним зростанням в компанії - в 2 рази, та завдяки удосконаленню якості проведення перших етапів найму очікується покращення candidate experience.

Протягом останніх трьох місяців показник утримання Ubisoft залишався стабільним на рівні 70%.

Ubisoft запровадили декілька варіантів гнучкого графіку роботи (табл. 3.1), що значно вплинуло на поліпшення загальної задоволеності працівників, яких ми опитали, та зміцнило їх сильну сторону в аспекті гнучкого графіку.

Таблиця 3.1 – Варіанти графіків роботи в Ubisoft

Формат графіку	Відсоток працівників, який обрали певний формат
Повністю дистанційний	14%
Повністю гнучкий	36%
Гібрид - 1-2 дні в офісі	14%
Гібрид - 3-4 дні в офісі	29%
5 днів в офісі	7%

На думку фахівців, більш ніж у половини кандидатів успішно проходить період адаптації та випробувальний термін, завдяки активній трансляції ціннісної пропозиції компанії, її місії, бачення та цілей. Також вони зазначають покращення мікроклімату в колективі після запровадження низки заходів для покращення психічного стану, таких як вебінари та послуги психолога.

ВИСНОВКИ

Управління брендом роботодавця є доволі складним процесом, який вимагає систематичного дослідження та аналізу та результати якого мають довгострокову перспективу.

Процес управління брендом роботодавця є комплексним набором заходів, ефективність яких є доволі суб'єктивною в залежності від цільової аудиторії, на яку вони спрямовані. Особлива увага приділяється позиціонуванню бренду роботодавця на ринку праці, що включає визначення конкурентних переваг компанії та їх реалізацію з метою формування привабливого іміджу роботодавця та конкурентоспроможної ціннісної пропозиції роботодавця.

Дослідження показують, що окрім заробітної плати, інші фактори, такі як баланс між роботою та особистим життям, гарантія надійності роботи, фінансова стабільність, гарна репутація компанії, корпоративна культура та робоча атмосфера, є важливими для працівників при виборі роботодавця. Отже, успішне управління брендом роботодавця вимагає комплексного підходу до формування ціннісної пропозиції для працівників та задоволення їхніх потреб і очікувань.

Основні чинники впливу на бренд роботодавця включають конкурентоспроможність компанії, соціальну відповідальність, зовнішню комунікацію (PR-стратегію), репутацію бренду продукту, зміну попиту на продукцію компанії, політичну та економічну ситуацію в окремих регіонах.

З метою оцінювання рівня бренду роботодавця та виявлення проблем, в компаніях проводяться спеціальні дослідження під керівництвом фахівців з управління персоналом, незалежних психологів та консультантів. Для цього використовуються різні методи, такі як опитування працівників, кандидатів на вакантні посади, партнерів, аналіз статистики звернень кандидатів, інтерв'ю зі звільненими працівниками, використання послуг рекрутингових агенцій та порівняння з кращими практиками. Ці методи надають об'єктивну інформацію для поліпшення стратегій та практик управління брендом роботодавця та досягнення цілей компанії щодо залучення та збереження талановитого персоналу.

Ми провели дослідження процесу управління брендом роботодавця на прикладі компанії Ubisoft, однієї з провідних світових компаній в галузі розробки та видавництва відеоігор.

За допомогою опитування та інтерв'ю колишніх та поточних співробітників компанії Ubisoft, HR-фахівців, менеджерів з управління брендом роботодавця та залучення талантів, ми виявили, що більшість кореспондентів цінує проект, на якому працюють, умови праці та можливості для професійного розвитку, які надаються компанією.

Також ми звернулися до даних рейтингових списків, визначили та проаналізували складові ціннісної пропозиції роботодавця основних конкурентів Ubisoft на ринку праці, провели аналіз відгуків про компанію в соцмережах і на сайтах роботодавців та виявили, що компанія має нижчий рейтинг роботодавця в порівнянні з основними конкурентами по таких аспектах як компенсаційний пакет, кар'єрні можливості, задоволеність керівництвом та процес найму на посаду.

Ми визначили сильні сторони компанії як роботодавця, зокрема навчання та розвиток молодих спеціалістів, інклюзивна корпоративна культура, впізнаваність на міжнародному рівні, гнучкий графік та популярність продукту. Ми з'ясували, що компанія має позитивний коефіцієнт утримання працівників (близько 65%), Ми також проаналізували кількість, зміст та описи вакансій, етапи процесу найму та швидкість закриття вакансій (близько 2 місяців).

Дослідження дозволили визначити певні проблеми, які впливають на бренд роботодавця Ubisoft, зокрема відсутність розуміння кандидатами складових EVP, низький відсоток кандидатів, що рекомендуються нинішніми працівниками, велика кількість негативних відгуків, відмовлення кандидатів від пропозиції в процесі найму; та їх причини: недетальний опис вакансій, низька поінформованість кандидатів щодо можливостей та етапів кар'єрного розвитку на початкових етапах найму, недостатньо якісне проведення процесу вивільнення працівників, неефективна рекламна компанія вакансій в соцмережах.

Ми запропонували поширити інформацію про причини існуючої системи оплати праці та обґрунтування цінності та плюсів інших аспектів робочої

діяльності в компанії, посилити матеріальне заохочення до середніх ринкових показників, запровадити додаткову матеріальну та моральну мотивацію, підвищити ефективність проведення фінальної комунікації під час вивільнення працівників за допомогою певних кроків та додаткових запитань, розробити анонімну анкету для працівників, що звільняються.

Зрештою, компанія Ubisoft має доволі позитивний бренд роботодавця і успішно вдосконалює процес управління брендом роботодавця. Деякі з запропонованих нами заходів щодо вдосконалення процесу управління брендом роботодавця вже успішно реалізуються компанією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Джулай М. В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 136–140. Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4874&i=22>
2. Barrow S., Mosley R. Bringing the best of brand management to people at work. New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2005. С. 15-16.
3. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. №2 (78). С. 92-96.
4. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 247–252.
5. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Сутнісна характеристика категорії "бренд роботодавця". Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Теорія та практика управління розвитком економіки". 2019. С. 316—318.
6. Хитра О.В. Синергія бренду роботодавця і бренду персоналу як результат успішного HR-брендингу на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. №4. С. 149—156.
7. Гонтарева І.В., Тимошенко К.А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі ІТ-компаній. Соціальна економіка. 2019. № 58. С. 59—69.
8. Сметанюк О.А. Сутність та значення системного формування бренда роботодавця. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/8754> (дата звернення – 15.05.2023).
9. Збрицька Т. П., Савченко Г. О. HR-брендинг, як інструмент успішної реалізації кадрової політики. Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. Київ: КНЕУ. 2010. С. 119–128. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/3001> (дата звернення – 15.05.2023).
10. Brett Minchington. 15 Employer Branding Best Practices You Need to Know. URL: <https://www.ere.net/articles/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know> (Accessed: 15.05.2023).

11. Мокіна С. М. Моделі формування бренда роботодавця. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 389–398
12. Rynty, Paula. Developing Employer Brand Voice Communication in Recruitment: Case Ubisoft RedLynx. 2020. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/339038/Rynty_Paula.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Accessed: 15.05.2023).
13. Мірошніченко Д. А. Формування корпоративної культури інструментами внутрішнього PR. Економічний вісник університету. 2015. № 25(1). С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_25%281%29_13 (Accessed: 15.05.2023).
14. Randstad Employer Brand Research 2022. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-global-report-2022> (Accessed: 15.05.2023).
15. Diwakar Singh. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. 2019: https://www.researchgate.net/publication/331306592_A_Literature_Review_on_Employee_Retention_with_Focus_on_Recent_Trends (Accessed: 15.05.2023).
16. Вихованчук М. В., Хитра О.В. Синергетичний контекст HR-брендингу. Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки. 2019. С. 73–76. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8317> (дата звернення – 15.05.2023).
17. Ткалич М. Г. Позитивна ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) в програмах балансу "робота-життя" для персоналу організацій. Проблеми сучасної психології. 2019. № 1. С. 136-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2019_1_22 (дата звернення – 15.05.2023).
18. Ubisoft Org chart. URL: <https://theorg.com/org/ubisoft> (Accessed: 15.05.2023).
19. Video game publisher. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Video_game_publisher (Accessed: 15.05.2023).

20. Ubisoft Experience 2019. URL: <https://yakusan.com/project/ubisoft-experience-2019/> (Accessed: 15.05.2023).

21. Ubisoft Education. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/company/social-impact/local-involvement/articles/ubisoft-education> (Accessed: 15.05.2023).

22. Shaun Jennings inspires emerging talent at the black youth action plan hiring fair. URL: <https://toronto.ubisoft.com/shaun-jennings-at-black-youth-action-plan-hiring-fair/> (Accessed: 15.05.2023).

23. Employer & Consumer Brand Manager position. URL: <https://gamejobs.co/Employer-Consumer-Brand-Manager-F-H-NB-at-Ubisoft-5238> (Accessed: 15.05.2023).

24. Відгуки про компанію Ubisoft. Dou. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/ubisoft/reviews/> (дата звернення – 15.05.2023).

25. Ubisoft Hiring Process. URL: <https://www.ubisoft.com/en-us/company/careers/locations/articles/our-hiring-process> (Accessed: 15.05.2023).

26. Рейтинг компанії Ubisoft. Comparably. URL: <https://www.comparably.com/companies/ubisoft> (дата звернення – 15.05.2023).

27. Рейтинг компанії Ubisoft. Glassdoor. URL: https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Ubisoft-EI_IE12717.11,18.htm (Accessed: 15.05.2023).

28. World's Best Employers. Forbes. 2022. URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=5c8be3f61e0c> (Accessed: 15.05.2023).

29. UbiSoft Entertainment Number of Employees 2011-2022. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/UBSFY/ubisoft-entertainment/number-of-employees> (Accessed: 15.05.2023).

30. Inside Ubisoft's unprecedented "exodus" of developers. URL: <https://www.axios.com/2021/12/20/ubisoft-assassins-creed-great-resignation> (Accessed: 15.05.2023).

31. Ubisoft Retention Score. URL: <https://www.comparably.com/companies/ubisoft/retention> (Accessed: 15.05.2023).

32. Скільки джуніорів взяли на роботу ІТ-компанії у 2022-му і скільки планують на 2023 рік. Аналітика. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/hiring-juniors-2022/> (дата звернення – 15.05.2023).

33. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Варшава Д. В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309.

34. Варіс, І., Кравчук, О., Спіріна, К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. Економіка та суспільство, (36). 2022

35. Питання та відповіді працівників Ubisoft. URL: <https://www.comparably.com/companies/ubisoft/questions> (дата звернення – 15.05.2023).

36. Відгуки про Ubisoft. URL: <https://www.glassdoor.com/FAQ/Ubisoft-Question-FAQ200129-E12717.htm> (дата звернення – 15.05.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Зразок анкети, яку проходили працівники компанії Ubisoft

I. Компенсація.

1. Я задоволений(-а) тим, як мене матеріально винагороджують за мою працю в компанії. повністю згоден – 6;

- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

2. Мені подобається корпоративний соціальний пакет, який включає в себе кількість днів відпустки, медичне страхування, оплату лікарняних днів, абонемент у спортзал, оплату овертаймів та інші переваги.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

II. Умови праці

3. Я задоволений(-а) офісним простором компанії, включаючи його розташування, ремонт, освітлення, температуру повітря, вентиляцію та інші аспекти.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

4. На моєму робочому місці є все необхідне: меблі, технічне обладнання, канцелярські приналежності та програмне забезпечення.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

5. У мене гнучкий та зручний графік роботи, який відповідає моїм потребам і дозволяє мені легко впоратися з робочими обов'язками.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

III. Кар'єра (Самореалізація)

6. Мені регулярно надають зворотний зв'язок щодо моєї роботи.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

7. Компанія надає мені широкі можливості для професійного розвитку. Вона спонукає до постійного навчання, засвоєння нових навичок і пропонує такі можливості, як стажування, зміна напряму діяльності, консультації від більш досвідчених колег та інші ініціативи.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

8. Компанія створює умови для кар'єрного зростання.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

IV. Проект (Продукт)

9. Я захоплений(-а) проектом, над яким я працюю.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

10. На проекті мені доступні сучасні інструменти та технології, які дозволяють мені ефективно виконувати свої завдання.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

11. Я задоволений(-а) робочою атмосферою, яка існує на моєму проекті.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

12. Я задоволений(-а) керівництвом і вважаю, що в мене професійний менеджмент.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

V. Лояльність

13. Я з радістю рекомендуватиму компанію, де я працюю, своїм друзям та знайомим.

- повністю згоден – 6;
- згоден – 5;
- в цілому згоден – 4;
- важко сказати, не можу визначитися – 3;
- не зовсім погоджуюся - 2;
- не згоден – 1;
- зовсім не згоден – 0.

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015362669
Дата перевірки: 01.06.2023 11:51:32 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 01.06.2023 12:22:35 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: **Лаврухіна_керівник_Вонберг**

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 9702 Кількість символів: 73762 Розмір файлу: 273.41 KB ID файлу: 1015029743

6.28% Схожість

Найбільша схожість: 1.61% з Інтернет-джерелом (https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37668/22-5722_30.pdf?isA)

4.54% Джерела з Інтернету	111	Сторінка 52
3.42% Джерела з Бібліотеки	232	Сторінка 53

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	20
------------------	----