УДК 331:658.3

Іваницька Л. С.
студентка ФММ;
Кваско А. В.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підщприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7726-4501

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ EVP (EMPLOYEE VALUE PROPOSITION) НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ринок праці в Україні зазнає безпрецедентних трансформацій, зумовлених комплексом внутрішніх та глобалізаційних політичних, економічних та соціальних факторів. За даними Forbes, Україна втратила майже 50 % трудового капіталу за останні 10 років. У 2013 р. в Україні було 19,3 млн зайнятого населення за даними Держстату, а у 2023 р. – 9 млн за оцінкою Українського інституту майбутнього. Таке суттєве зменшення трудових ресурсів свідчить про глибоку кризу на ринку праці, пов'язаною з пандемією та повномасштабною війною. [1] У перші роки повномасштабної війни на ринку був дефіцит робочих місць, зараз же нестача кадрів. До чинників, які посилюють кризу, відносяться еміграція працеспроможних людських ресурсів закордон, внутрішнє переміщення, мобілізація. Ще одна менш помітна причина – невідповідність попиту та пропозиції на робочу силу: вимоги до кандидатів на вакансії часто не збігаються з рівнем їхньої кваліфікації, через що значна кількість відкритих робочих місць не може розв'язати проблему безробіття.

Українські підприємства не мають можливості кардинально змінити структуру ринку праці, що зазнала викривлення через макроекономічні проблеми. У той самий час конкуренція за фахівців між компаніями посилюється. В умовах нестабільності та економічної кризи значно зростає роль бренду роботодавця, а також ціннісна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition – EVP), що набуває особливого значення для залучення та утримання працівників. В умовах війни та кризових ситуацій компанії все більше фокусуються на створенні автентичної ціннісної пропозиції, яка не тільки відображає вигоди для персоналу, але й відповідає вимогам часу. Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP) являє собою сукупність матеріальних та нематеріальних благ, які компанія пропонує працівникам в обмін на їхні навички та внесок. Ціннісна пропозиція є ядром бренду роботодавця, тож її формування і просування є важливою частиною стратегічного управління брендом роботодавця. Переконливо сформульоване EVP сприяє позитивному впливу на різні аспекти залучення, найму, утримання та мотивації працівників, зокрема на:

1. Диференціацію бренду, що дозволяє виділити компанію серед конкурентів, окреслюючи, що робить її особливою як роботодавця.
2. Побудову консистентності бренду через узгодження комунікації та досвіду роботи працівників.
3. Залучення співробітників через ідентифікацію факторів, які надихають працівників бути частиною організації.
4 Посилення привабливості бренду для талантів через висвітлення характеристик, які є найбільш привабливими для потенційних кандидатів.

EVP існує безвідносно до того, чи проводила HR-команда попередню роботу з його формуванням, але компанії, які здійснюють внутрішній аудит та визначають ключові пропозиції для співробітників суттєво підвищують власну конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. EVP, у свою чергу, не обмежується виключно формулюванням компенсаційних пакетів на етапі складання оферу в процесі рекрутингу, а являє собою комплексну стратегію, орієнтовану на дві основні цільові аудиторії: діючих співробітників та потенційних кандидатів, а також на цільові групи, визначених ключовими в рамках стратегії підприємства. З позиції потенційного кандидата EVP виступає гарантією декларованих роботодавцем переваг, тоді як для діючого співробітника EVP є формою угоди, що передбачає взаємні зобов'язання обміну між роботодавцем та працівником.

EVP складається з п'яти компонентів [2]:

1. Фінансова винагорода: заробітна плата, бонуси, премії, надбавки.
2. Додаткові бенефіти: медичне страхування, пенсійні плани, оплачувані відпустки та лікарняні, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, корпоративні знижки.
3. Професійний розвиток та кар'єрне зростання: технічне навчання, розвиток лідерських якостей, оплачувані курси для прокачування hard skills, програма наставництва чи менторства, можливість кар'єрного просування, можливість працювати у конкретних, цікавих фахівцю проєктах.
4. Робоча атмосфера й умови роботи: гнучкий робочий графік, work-life balance, об'єктивна критика, фідбек щодо роботи й визнання, тимбілдинги та корпоративи, можливість самостійно ухвалювати рішення.

5. Корпоративна культура – фактори, які забезпечують позитивну культуру компанії, а саме: цінності компанії, її місія, традиції, атмосфера в колективі, соціальна відповідальність та їх відповідність етичним нормам.

Сутність сучасних трендів в EVP полягає як в посиленні важливості вже поширених компонентів EVP, зумовлених глобалізаційними змінами (як-от зростання попиту на віддалену роботу), так і в появі нових, специфічних компонентів, притаманних українських підприємствам, а саме:

1. Фокус на гнучкості та безпеці працівників. Внаслідок впливу геополітичної нестабільності та зростання рівня стресу серед працівників, зумовленого евакуаційними заходами, внутрішнім переміщенням та потенційними загрозами безпеці, спостерігається тенденція до посилення орієнтації на психологічну безпеку та гнучкість трудової діяльності. Практична реалізація даної тенденції проявляється у впровадженні дистанційних форм зайнятості, оптимізації графіків праці, забезпеченні офісних приміщень бомбосховищами та розробці деталізованих планів реагування на надзвичайні ситуації.

2. Перегляд компенсацій та бенефітів. В умовах економічної нестабільності, спричиненої війною та інфляційними процесами, українські компанії переглядають свої пакети компенсацій, враховуючи необхідність підвищення рівня зарплат для ключових спеціалістів. Окрім зазначеного, компанії активно вводять нові пільги, такі як підтримка у вигляді бонусів на додаткові витрати або забезпечення тимчасового житла для переміщених осіб, що дозволяє підтримувати працівників у складні часи.

3. Людиноцентричність і соціальна відповідальність. Це включає волонтерські ініціативи, матеріальну допомогу для біженців, внутрішньопереміщених та мобілізованих працівників, збори на потреби військових, а також заходи з підтримки постраждалих від війни, додаткові дні відпустки для співробітників, чиї родичі-військові повернулись з фронту.

4. Професійний розвиток навіть у кризових умовах. Продовжуються інвестиції в професійний розвиток та освітні програми, тренінги та вебінари для працівників, відкриті внутрішні кар’єрні консультації для перекваліфікації, сприяючи горизонтальному та вертикальному кар’єрному зростанню.

5. Покращення здоров'я та добробуту співробітників через внутрішні well-being програми. В умовах війни особливу увагу приділяють фізичному та психічному здоров'ю працівників. Зокрема, багато компаній започаткували або оновили well-being програми: медичне страхування, психологічні консультації, програми для підтримки фізичної форми через спортивні активності або доступ до тренажерних залів.

Громадські організації, що спеціалізуються на захисті прав ветеранів та ветеранок, акцентують увагу на програмах реінтеграції ветеранів у цивільний простір та робоче середовище. Дана практика поки не набула статусу усталеного тренду в межах концепції цінності пропозиції роботодавця, однак стає важливою частиною дискурсу в професійному середовищі. Комплексні програми з реінтеграції ветеранів можуть передбачати практики реонбордингу, побудови плану дій з професійної адаптації, створенні додаткових робочих місць, розширення програми медичного страхування та психологічних консультацій для ветеранів та їхніх родин. Громадська організація «Veteran HUB» рекомендують такий інструментарій матеріальної та нематеріальної мотивації ветеранів: психологічна допомога (корпоративний психолог, послуги профільних організацій, групові сесії для команд), гнучкий графік, залучення до соціальних проєктів, програми професійного наставництва, розширені програми медичного страхування (безоплатна стоматологія, масаж, регулярні чекапи організму, розширений перелік фахівців) [3].

З огляду на перші спроби великих компаній запровадити комплексну програму з реінтеграції, можна спрогнозувати, що за кілька років ця практика стане обов’язковою складовою частиною корпоративної стратегії та виступатиме важливим маркером інклюзивності та етичності бренду роботодавця.

Отже, для успішного залучення талантів підприємствам важливо розробляти автентичний EVP на основі якісного позитивного досвіду співробітників, з орієнтацією на запити та вподобання кандидатів та вчасно вносити зміни відповідно до динаміки ринку праці. Ціннісна пропозиція, адаптована до реалій воєнного часу, сприяє залученню більш релевантних кандидатів, утриманню талантів, заощадженню коштів через зменшення плинності кадрів.

Список використаних джерел

1. Зазуляк М. (2024). Криза на ринку праці України. Вся надія – на трудових мігрантів. Як вони можуть підставити плече бізнесу та економіці? Розповідає HR-експерт Микола Зазуляк. Forbes. URL: https://forbes.ua/money/kriza-na-rinku-pratsi-ukraini-ostannya-nadiya-trudovi-migranti-yak-voni-mozhut-pidstaviti-pleche-biznesu-ta-ekonomitsi-rozpovidae-hr-ekspert-mikola-zazulyak-31072024-22740 (дата звернення: 25.03.2025)

2. Короленко В. (2023). Як розробити та просувати EVP: покрокова інструкція. Happy Monday. URL: https://happymonday.ua/yak-rozrobyty-evp (дата звернення: 25.03.2025)

3. Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації ветеранів. Veteran HUB. URL: https://praktyka.veteranhub.com.ua/articles/009 (дата звернення: 25.03.2025)