

ФЕДУЛОВА Ірина,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-8802-137X
i.fedulova@knu.edu.ua

ДЖУЛАЙ Марина,

доктор філософії з економіки,
головний виконавчий директор HR-агенції "UGEN"
вул. Дегтярівська, 49Г, м. Київ, 03113, Україна

ORCID: 0000-0001-7297-5892
maryna.dzhulai@gmail.com

**БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ
ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z**

Формування бренду роботодавця належить до стратегічного завдання сучасних компаній, оскільки дає змогу залучати талановитих працівників, здатних вмотивовано реалізовувати цілі підприємства. Це дозволяє покращувати корпоративну культуру та підвищувати ділову репутацію компанії. У світі, де конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, а вимоги до робочих місць еволюціонують, сильний бренд роботодавця стає ключовою конкурентною перевагою. Дослідження ґрунтується на використанні сукупності методів: теоретичного узагальнення, порівняння та ранжування, статистичного аналізу. Визначено зміст ціннісної пропозиції бренду роботодавця для покоління Z. Проведено ранжування складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця серед представників покоління Z. Здійснено ранжування складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця досліджуваних підприємств у сфері ритейл з погляду ступеня їх розвитку. Окреслено ступінь відповідності складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця очікуванням представників покоління Z на досліджуваних підприємствах. Розроблено пропозиції, спрямовані на формування та розвиток бренду роботодавця для досліджуваних підприємств. Сформульовано та емпірично перевірено гіпотези щодо доцільності ранжування складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для визначення їх значущості для представників покоління Z; ранжування

FEDULOVA Iryna,

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor of the Department of Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8802-137X
i.fedulova@knu.edu.ua

DZHULAI Maryna,

PhD (Economics),
Chief Executive Officer HR-agency "UGEN"
49G, Degtyarivska St., Kyiv, 03113, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7297-5892
maryna.dzhulai@gmail.com

**THE EMPLOYER'S BRAND
FOR GENERATION Z**

Building an employer's brand is a strategic objective for modern companies, as it allows them to attract talented employees who are motivated to achieve the company's goals. This helps to improve corporate culture and enhance the company's business reputation. In a world where competition for qualified personnel is growing and job requirements are evolving, a strong employer's brand is becoming a key competitive advantage. The research is based on the use of methods such as theoretical generalization, comparison and ranking, and statistical analysis. The content of the employer's brand value proposition for Generation Z is determined. The components of the employer's brand value proposition among the representatives of generation Z are ranked. The components of the value proposition of the employer's brand of the researched enterprises in the retail sector are ranked in terms of their degree of development. The degree of compliance of the components of the employer's brand value proposition with the expectations of the representatives of generation Z at the researched enterprises is determined. Proposals aimed at shaping the development of the employer's brand for the researched enterprises are developed. The hypotheses about the expediency of ranking the components of the employer's brand value proposition to determine their importance for representatives of generation Z are formulated and empirically tested; ranking the components of the employer's brand value



складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця з погляду рівня їх розвитку на досліджуваних підприємствах; того, що коефіцієнт рангової кореляції Спірмена дозволяє визначити рівень відповідності бренду роботодавця досліджуваних підприємств вимогам до нього представників покоління Z і запропонувати пропозиції його подальшого розвитку.

Ключові слова: ціннісна пропозиція, бренд, бренд роботодавця, оцінка бренду, покоління Z, працевлаштування.

proposition in terms of the level of their development in the researched enterprises; Spearman's rank correlation coefficient allows to determine the level of compliance of the employer's brand of the researched enterprises with the requirements of the representatives of generation Z and to propose proposals for its further development.

Keywords: value proposition, brand, employer brand, brand assessment, generation Z, employment.

JEL Classification: M51, M54, M31.

Вступ

Рівень розвитку української економіки в умовах війни характеризується факторами, що спричиняють конкуренцію на ринку праці за молодих і талановитих спеціалістів: падіння ВВП, інфляційні процеси в економіці, демографічні зміни, визначені міграцією та залученням значної кількості чоловічого населення до лав Збройних сил України.

Учений Делойт у своєму дослідженні зазначив, що 32% сучасного населення є представниками покоління Z (Делойт, 2021). За даними компанії *Dell Technologies* (2020), у загальній кількості працівників частка представників покоління Z становить 20%. Вона є, по-перше, найбільшою серед працездатного населення, а по-друге, найпродуктивнішою і найважливішою для розвитку української економіки. Отже, для роботодавців за формування ефективного бренду роботодавця (БР) і підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку праці важливо визначити фактори привабливості з боку представників покоління Z.

На ринку праці зростає конкуренція за висококваліфікованих фахівців, тож компанії зацікавлені виділятися серед конкурентів аби залучати найкращих спеціалістів, і сильний БР їм допомагає у цих процесах. Зміст і рівень розвитку БР визначається ціннісною пропозицією (ЦП), яка ідентифікує за певними характеристиками уявлення про компанію як про престижне місце роботи.

Ціннісну пропозицію зазвичай вважають набором асоціацій та матеріальних і нематеріальних пропозицій, які отримує працівник компанії (*Pawar & Charak, 2015*).

Здебільшого ЦП спрямована на утримання талантів у компанії та їх подальший розвиток (*Pawar, 2016*). Працівники мають повну та зрозумілу інформацію про майбутнього роботодавця, водночас роботодавці, зі свого боку, мають відповідати очікуванням потенційних працівників і зберігати конкурентну позицію (*Jha S. & Jha Sh., 2015*).

Складові ціннісної пропозиції БР безпосередньо впливають на рівень продуктивності працівників, лояльність до роботодавця, підвищують цінність компанії з погляду працівників та визначають подальшу комунікацію в компанії (*Nagpal A. & Nagpal G., 2019*).

Ціннісна пропозиція бренду роботодавця також орієнтується на внутрішніх клієнтів – працівників. Самі працівники мають вплив на формування цінностей компанії. Зворотний зв'язок задоволеності отримується через такі інструменти: анонімне опитування аудиторії, вихідні інтерв'ю зі звільненими працівниками та аналіз трендів на ринку праці (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Якісна взаємодія між роботодавцем та працівником – це узгодженість між бажаним та реальним рівнем ЦП бренду роботодавця.

Daniel et al. (2020) здійснили класифікацію потреб працівників відповідно до факторів привабливості роботодавця з використанням теорії ERG (існування, зв'язку та зростання), встановленої Alderfer (1969), яка є подальшим розвитком теорії ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до цієї теорії людина має три основні потреби, які прагне задовольнити: потреби матеріального існування, міжособистісні стосунки з іншими людьми та пошук можливостей для особистого розвитку.

Консалтингова компанія у сфері HR "Sibson Consulting" запропонувала власну модель формування бренду роботодавця "Reward of Work" (ROW) (Seemiler & Grace, 2017). Відповідно до цієї моделі, в якій зазначено найкращі елементи й процеси створення привабливого місця роботи, ЦП роботодавця визначається такими параметрами:

компенсація – матеріальна винагорода, яка включає заробітну плату та додаткові виплати;

переваги – грошові виплати на медичне страхування, пенсійне забезпечення та можливість звільнення з компанії за бажанням працівника;

робочі завдання – рівень задоволення та залученості працівника до виконання поставлених завдань і цілей;

кар'єра – можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання в компанії;

залученість – рівень залученості працівника до корпоративної культури та формування сприятливої атмосфери в компанії (Seemiler & Grace, 2017).

Можливість розвитку кар'єри, реалізація особистісних цінностей, корпоративна культура, матеріальна винагорода, соціальна відповідальність та робочий простір є функціональними факторами, що формують ціннісну пропозицію роботодавця (Huang et al., 2012).

Під час онлайн-рекрутменту також є вплив складових ЦП бренду роботодавця на його привабливість для потенційних кандидатів. Однак потребує уваги дослідження конкурентоспроможності БР під час онлайн-рекрутингу (Liu, 2020).

В умовах інформатизації суспільства репутація компанії визначається наповненістю та змістом кар'єрних сторінок і сторінок сайтів пошуку, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність ціннісної пропозиції БР (Liu et al., 2018).

Попри значний рівень уваги до визначення сутності, оцінювання та формування бренду роботодавця, подальших досліджень потребує

питання пошуку інструментів обґрунтування змістовного наповнення ціннісної пропозиції БР з погляду покоління *Z*.

Метою дослідження є обґрунтування методичного підходу до оцінювання та удосконалення ціннісної пропозиції бренду-роботодавця на основі очікувань покоління *Z*.

У процесі дослідження висунуто декілька гіпотез:

перша – на вибір компаній для працевлаштування представниками покоління *Z* впливає ціннісна пропозиція БР, яка формується кожним роботодавцем і транслюється на ринку праці під час підбору персоналу. Для цього потрібно оцінити рівень значущості складових ЦП бренду роботодавця для представників покоління *Z*;

друга – підприємства у сфері ритейлу формують власний БР для залучення молодого покоління і оцінюють його з погляду рівня розвитку складових ЦП;

третья – для визначення того, наскільки наявний стан бренду роботодавця відповідає бажаним поглядам на нього покоління *Z*, доцільно визначити рівень відповідності БР вимогам до нього представників покоління *Z* з обґрунтуванням пропозицій щодо його подальшого розвитку.

За написання статті використано методи: теоретичного узагальнення – для визначення складових ЦП БР для покоління *Z*; порівняння та ранжирування – для визначення пріоритетів складових ЦП для покоління *Z* і для їх рівня розвитку на підприємствах у сфері ритейлу; графічні методи – для ілюстрації результатів аналізу; статистичний аналіз – для визначення відповідності БР досліджуваних підприємств вимогам до нього покоління *Z*.

Матеріалами для дослідження слугували результати опитування 1341 студента щодо визначення пріоритету ЦП БР. Аудиторія респондентів налічує 776 студентів без досвіду роботи та 565 студентів або випускників з досвідом роботи від 1 до 5 років.

В основній частині статті розглянуто такі питання: перший розділ присвячений професійним, поведінковим характеристикам поколінь *X*, *Y* та *Z*, а також зазначена сутність ЦП БР для покоління *Z*; у другому – за результатами опитування студентів визначено значущість складових ЦП БР для покоління *Z*; третій розділ формулює методичні підходи для обґрунтування напрямів створення бажаного бренду роботодавця для покоління *Z*.

1. Ціннісна пропозиція бренду роботодавця з погляду покоління *Z*

Ціннісна пропозиція бренду роботодавця (*EVP, Employee Value Proposition*) має набір елементів, що створюють унікальну та цінну пропозицію для співробітників, допомагаючи залучати, мотивувати та утримувати таланти. Для випускників освітніх закладів вона має бути спрямована на розвиток професійних і лідерських якостей майбутніх

кандидатів та на можливість зростання в компанії. У зв'язку з особливостями покоління *Z* ретельної уваги потребує вибір способів комунікації на різних етапах рекрутингу: відомість бренду, первинна оцінка, співбесіда, пропозиція роботи та період адаптації (Jouany, 2024).

У табл. 1 наведено основні важливі для формування та розвитку БР характеристики кожного з трьох поколінь, представники яких присутні на ринку праці.

Таблиця 1

Порівняльні характеристики поколінь *X*, *Y* та *Z*

Характеристика	Покоління <i>X</i>	Покоління <i>Y</i> (Міленіали)	Покоління <i>Z</i>
Рік народження	1965–1980	1981–1996	1997–2012
Технологічна грамотність	Свідки появи комп'ютерів та інтернету	Вирости з розвитком інтернету	Цифрове покоління
Освіта	Важливість освіти, але більше практичного підходу	Велика увага до вищої освіти	Прагнення до практичних знань
Соціальна свідомість	Зростаюча увага до соціальних питань	Висока залученість до соціальних питань	Інклюзивність та соціальна справедливість
Гнучкість	Баланс між стабільністю та адаптивністю	Легко пристосовуються до змін	Очікування гнучкості у роботі
Баланс роботи та життя	Прагнення до стабільності та безпеки	Високо цінують баланс роботи та життя	Прагнення до стабільності та благополуччя
Переваги в роботі	Стабільність, робоча етика, кар'єрне зростання	Гнучкий графік, розвиток, зворотний зв'язок	Сучасні технології, кар'єрні можливості

Джерело: складено за (Daniel et al., 2020; Dzhulai et al., 2022; Джоґола, 2023; Jouany, 2024; Löffler & Giebe, 2021; Blu Ivy Group, 2021; Gomez et al., 2021; Jones, 2020; Anwar & Salo, 2024; Jana et al., 2023; Grgurić et al., 2023; Chen et al., 2022).

За даними табл. 1 можна виокремити спільні та відмінні риси поколінь *Y* і *Z*, що стане корисним за розробки стратегій управління персоналом, маркетингових кампаній або під час дослідження патернів поведінки споживача.

Для покоління *Z* БР є набором характеристик і заходів, спрямованих на створення позитивного образу компанії серед користувачів, з урахуванням поведінкових, психологічних, економічних і соціальних поглядів їх співробітників.

Покоління *Z* приходить на заміну поколінню *Y* (*Millennials*), яке сьогодні становить найбільшу частку населення землі. Оскільки покоління *Z* виходить на ринок праці, вплив їхнього входу прогнозується швидким і глибоким, він пошириться на робоче місце, споживання, технології, політику та культуру. Це покоління радикально відрізняється від міленіалів та має унікальний погляд на кар'єру й на те, як визначити успіх у житті та роботі (Gomez et al., 2021).

У табл. 2 надано основні професійні, поведінкові характеристики поколінь *X*, *Y* та *Z* і тенденції світової економіки, в яких відбувалось їх становлення.

Таблиця 2

Професійні, поведінкові характеристики поколінь X, Y та Z і тенденції світової економіки, в яких вони формувались

Характеристика	Покоління X	Покоління Y (Міленіали)	Покоління Z
Професійна	Стабільність, робоча етика, кар'єрне зростання	Гнучкий графік, розвиток, зворотний зв'язок	Сучасні технології, кар'єрні можливості, багатозадачність, швидке навчання
Поведінкова	Лояльність до роботодавця, самостійність та підприємливість	Прагнення до розвитку, соціальна свідомість, багатозадачність	Соціальна свідомість, інклюзивність, короткий фокус уваги, цифрова соціалізація
Тенденції світової економіки	Орієнтація на стабільність, традиційний бізнес	Зростання стартапів, цифрова трансформація	Глобалізація, швидкий технологічний прогрес, розвиток цифрової економіки

Джерело: складено за (Daniel et al., 2020; Dzhulai et al.; 2022; Джогола, 2023; Jouany, 2024; Löffler & Giebe, 2021; Blu Ivy Group, 2021; Gomez et al., 2021; Jones, 2020; Anwar & Salo, 2024; Jana et al., 2023; Grgurić et al., 2023; Chen et al., 2022).

Узагальнення думок, що відображені в табл. 1–2, дає змогу виокремити основні характеристики представників покоління Z на ринку праці. Їх вік – до 30 років. Професійними індикаторами є: залучення до цифрових технологій, висока технологічна обізнаність і вміння користуватися новими технологіями, перевага у виборі віддаленого або гібридного режиму роботи, прагнення до швидкого кар'єрного зростання та розвитку, здатність швидко освоювати нові навички й знання, надання переваги в роботі у стартапі або невеликих агенціях, перевага до індивідуального ніж колективного формату роботи, пріоритет фінансового благополуччя, здатність одночасно працювати над кількома завданнями. Поведінковими індикаторами є: інтерес до соціальної справедливості та екологічних питань, цінування різноманітності та інклюзивності у суспільстві й на роботі, пріоритет онлайн-спілкуванню ніж особистим зустрічам, перевага до швидкого отримання інформації, що впливає на тривалість уваги, схильність обирати лідерів думок серед відомих персон у соціальних мережах, використання соціальних медіа для комунікації та взаємодії з оточенням, перевага здобуття нових навичок і знань шляхом онлайн-навчання, схильність до онлайн-покупок, волонтерство та громадська діяльність, швидкий темп життя. Серед основних тенденцій світової економіки, які вплинули на становлення ментальності покоління Z є: зростання глобально інтегрованої економіки, сучасний розвиток цифрових технологій, підвищення значення інтелектуальної праці та інформаційних технологій, стрімкий розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн тощо, відсутність досвіду життя в режимі комунізму, зростання важливості здоров'я та благополуччя на роботі та в житті загалом, російсько-українська війна, провідні позиції США та Китаю у світовій економіці.

Сучасна ціннісна пропозиція роботодавця для випускників освітніх закладів потребує перегляду, враховуючи особливості менталітету покоління Z та нові підходи в управлінні персоналом (Liu, 2020). На нашу думку, ціннісна пропозиція роботодавця для

покоління Z – це система підтримки, визнання та корпоративних цінностей, спрямована на досягнення найвищого рівня професійного розвитку співробітників і кандидатів з урахуванням їхніх професійних, поведінкових, економічних і соціальних потреб.

2. Значущість складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для покоління Z

Для визначення пріоритетності складових ціннісної пропозиції для представників покоління Z здійснено оцінку рівня їх значущості. Студентською аудиторією є молодь 1995–2005 років народження і, відповідно до цього, є поколінням Z. Проведено опитування студентів українських університетів і студентських організацій у телеграм-каналах та Instagram-сторінках студентських рад. Кожен з 1341 опитаного студента визначив пріоритет ціннісної пропозиції бренду роботодавця для власного місця працевлаштування. Опитуванням запропоновано оцінити складові ЦП БР за 4-бальною системою оцінки. На рис. 1 наведено результати опитування.

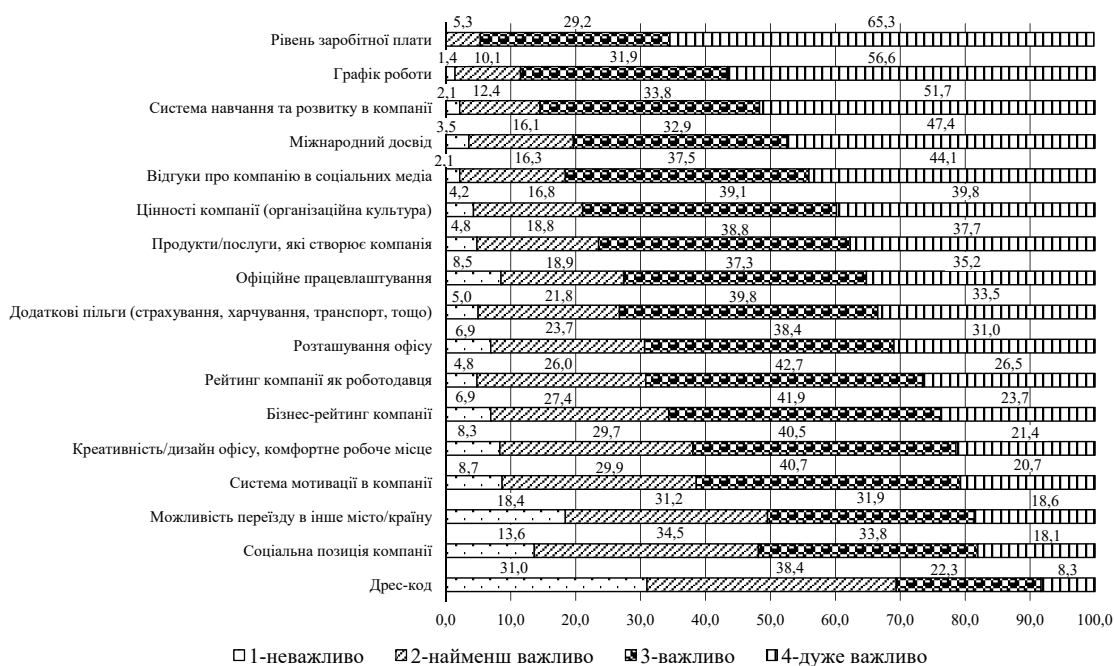


Рис. 1. Результати опитування щодо важливості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для покоління Z

Джерело: складено авторами за результатами експертного опитування.

Середній бал (СВ) визначався як середньозважена оцінка за формулою:

$$СВ = 1 \cdot b_1 + 2 \cdot b_2 + 3 \cdot b_3 + 4 \cdot b_4, \tag{1}$$

де: b_1, b_2, b_3, b_4 – частка опитуваних, які проставили, відповідно, 1, 2, 3 і 4 бали.

Результати наведено на рис. 2.



Рис. 2. Середній бал результатів оцінювання важливості складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця для покоління Z

Джерело: складено авторами за результатами експертного опитування.

Для покоління Z у топ 5 найбільш значущих складових ЦП БР увійшли: рівень заробітної плати, графік роботи, система навчання та розвитку в компанії, міжнародний досвід, відгуки про компанію в соціальних медіа; відповідно найменш значущими визначено: дрес-код, соціальна позиція компанії, можливість переїзду в інше місце, система мотивації в компанії і креативність/дизайн офісу та комфортне робоче місце.

Якщо порівняти результати опитування із загальними тенденціями становлення покоління Z (табл. 2), то слід зазначити, що така поведінкова характеристика, як соціальна свідомість, серед української молоді не має високого рівня значущості в загальному рейтингуванні складових ЦП БР. Це певною мірою відображає рівень розвитку суспільства. Багато молодих українців стикаються з економічною невизначеністю, що змушує їх концентруватися на матеріальних аспектах роботи, які гарантують стабільний дохід та можливість розвитку. Окрім цього, на ранніх етапах кар'єри молодь може надавати пріоритет власному розвитку, навчанню та перспективам кар'єрного зростання, вважаючи це більш важливим, ніж соціальна відповідальність компанії. Гнучкий графік і можливість поєднувати роботу з особистими інтересами та навчанням важливі для молодих людей, що може відсунути питання соціальної відповідальності на другий план. Через випадки недотримання компаніями заявлених стандартів відповідальності молодь може бути скептично налаштована до таких ініціатив і віддавати перевагу більш практичним аспектам роботи. Також соціальна відповідальність компаній може бути недостатньо висвітленою або популяризованою серед молоді, тому інші аспекти роботи можуть бути для них більш значущими.

3. Створення бажаного образу бренду роботодавця для покоління Z

Рейтинг складових ЦП БР в цьому дослідженні здійснено завдяки рівню їх розвитку на підприємстві. Рівень розвитку цих складових відображає, наскільки ефективно компанія формує та підтримує свій імідж як привабливого роботодавця для працівників за допомогою певних характеристик.

Ці складові попередньо визначені і оцінені для кожної досліджуваної компанії у сфері ритейлу. Попередньо були визначені категорії оцінок складових ЦП БР, відповідно до яких описано характеристику найкращого та найгіршого повідомлення про їх стан. Оцінку рівня розвитку складових бренду роботодавця здійснювали провідні фахівці досліджуваних підприємств.

На *рис. 3* показано результат визначення рангу ціннісних пропозицій за станом їх розвитку на досліджуваних підприємствах. Для однакових значень (рангу зв'язків або кількості дублікатів) присвоєно ранг, що відповідає середньому значенню їхніх позицій у порядку зростання.

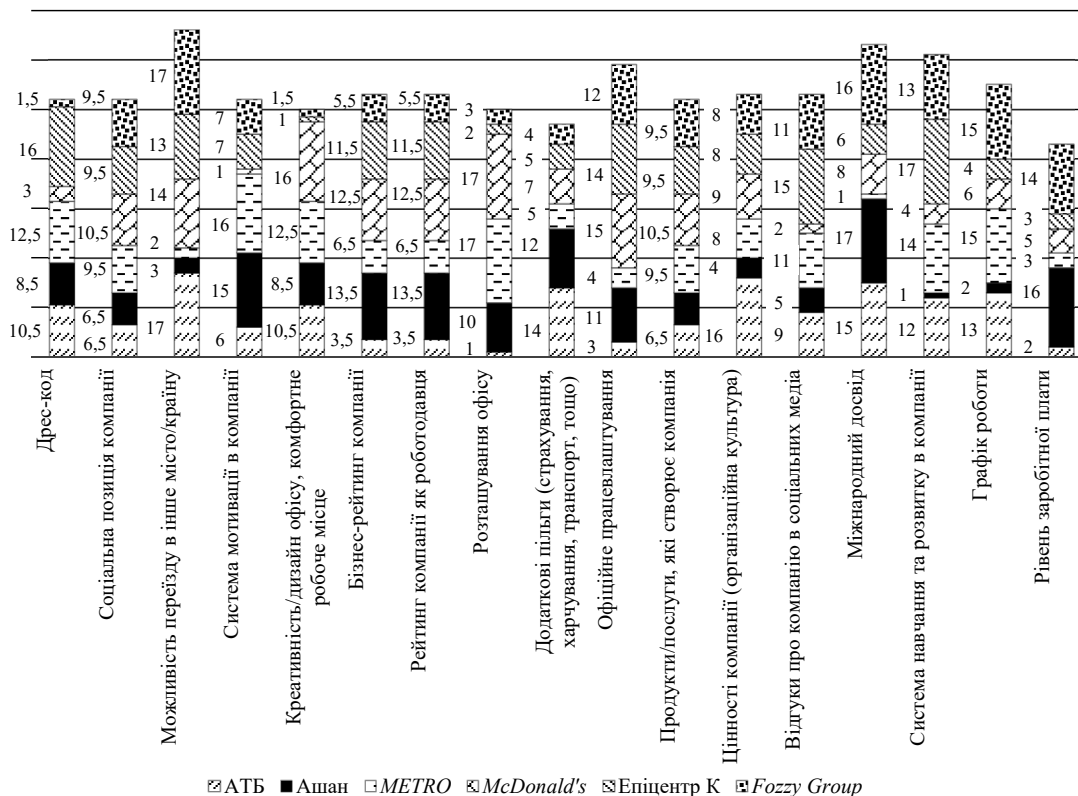


Рис. 3. Ранги складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця за станом їх розвитку на підприємствах

Джерело: складено авторами за результатами експертної оцінки.

Результати (див. *рис. 3*) дозволяють побачити компаніям проблемні питання розвитку бренду роботодавця, які необхідно вирішити для залучення на роботу представників покоління Z.

Щоб оцінити, наскільки рівень розвитку ціннісних пропозицій бренду роботодавця досліджуваних підприємств відповідає очікуванням представників покоління Z, варто проаналізувати ступінь відповідності між рейтингами підприємств та очікуваннями молоді.

Для визначення рівня подібності доцільно обчислити суму модулів відхилення рангів та коефіцієнт рангової кореляції Спірмана.

Сума модулів відхилення між бажаними та фактичними рангами складових ЦП БР розраховується за формулою:

$$R_m = \sum_{i=1}^n |E_i - F_i|, \tag{2}$$

де: E_i – бажані ранги i -тої складової ціннісної пропозиції; F_i – фактичні ранги i -тої складової ціннісної пропозиції; i – індекс складової ціннісної пропозиції.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (R_s) відображає тісноту зв'язку між двома ранжированими змінними, його значення має бути в межах (-1; 1):

$$R_s = \frac{\sum_{i=1}^n (E_i - E_{сep})(F_i - F_{сep})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (E_i - E_{сep})^2 \sum_{i=1}^n (F_i - F_{сep})^2}}, \tag{3}$$

де: n – кількість показників, які відображають критерій; E_i – бажані ранги i -тої складової ціннісної пропозиції; F_i – фактичні ранги i -тої складової ціннісної пропозиції; $E_{сep}$ – середнє значення E ; $F_{сep}$ – середнє значення F ; i – індекс складової ціннісної пропозиції.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана є непараметричною мірою статистичної залежності між рангами двох незалежних статистичних рядів. Таким чином, він дозволяє оцінити ступінь зв'язку між рангами ціннісних пропозицій, визначених студентами як бажані, та тими, що фактично присутні на підприємстві за результатами аналізу.

У табл. 3 показано зв'язок між рангами БР з погляду їх розвитку на досліджуваних підприємствах і значущості для покоління Z.

Таблиця 3

Оцінка відповідності рангів бренду роботодавця досліджуваних підприємств їх значущості для покоління Z

Складові ЦП БР	АТБ	Ашан	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group
Сума модуля відхилення від бажаної оцінки покоління Z (R_m)	73	83	94	75	101	96
Сума квадратів рангових відхилень	533.5	828.5	929.5	493	980	1072.5
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана (R_s)	0.43106	-0.02486	-0.09944	0.46663	-0.14419	-0.31491

Джерело: побудовано авторами за результатами експертного опитування.

Оцінка коефіцієнта рангової кореляції Спірмана (див. *табл. 3*) свідчить про позитивний середній зв'язок між рангами ЦП покоління Z і підприємствами АТБ і *McDonald's*. Таким чином, очікування покоління Z щодо ЦП БР найбільше відповідають фактичному стану цих підприємств. На інших підприємствах коефіцієнт кореляції Спірмана не має статистичної значущості, що свідчить про невідповідність ЦП БР бажаному образу потенційного роботодавця серед представників покоління Z.

Важливою складовою управління брендом є формування бажаного образу роботодавця. Для визначення відхилення між наявним ранжуванням ціннісних пропозицій для кожного підприємства та бажаним з погляду представників покоління Z необхідно порівняти фактичні ранги з ідеальними або бажаними. Відхилення можна обчислити як різницю між цими рангами для кожної ЦП на підприємстві. Якщо підсумувати ці різниці, можна оцінити загальний рівень невідповідності. Але важливо також проаналізувати, які саме складові ЦП БР потребують особливої уваги. У *табл. 4* показані ці відхилення для досліджуваних підприємств по окремих складових ЦП БР.

Таблиця 4

Відхилення між рангами рівня розвитку складових ціннісної пропозиції досліджуваних підприємств і їх значущості для покоління Z

Складові ЦП БР	АТБ	Ашан	METRO	McDonald's	Епіцентр К	Fozzy Group
Рівень заробітної плати	0	14	1	3	1	12
Графік роботи	10	-1	12	3	1	12
Система навчання та розвитку в компанії	11	0	13	3	16	12
Міжнародний досвід	3	5	-11	-4	-6	4
Система мотивації в компанії	2.5	-1.5	4.5	-4.5	8.5	4.5
Цінності компанії (організаційна культура)	7	-5	-1	0	-1	-1
Продукти/послуги, які створює компанія	-5.5	-5.5	-2.5	-1.5	-2.5	-2.5
Офіційне працевлаштування	-1	7	0	11	10	8
Додаткові пільги (страхування, харчування, транспорт тощо)	0	-2	-9	-7	-9	-10
Розташування офісу	-9	0	7	7	-8	-7
Рейтинг компанії як роботодавця	-3	7	0	6	5	-1
Відгуки про компанію в соціальних медіа	-3	7	0	6	5	-1
Креативність/дизайн офісу, комфортне робоче місце	-6.5	-8.5	-4.5	-1	-16	-15.5
Бізнес-рейтинг компанії	-0.5	8.5	9.5	-5.5	0.5	0.5
Можливість переїзду в інше місто/країну	1	-13	-14	-2	-3	1
Соціальна позиція компанії	-8.5	-8.5	-5.5	-4.5	-5.5	-5.5
Дрес-код	-1.5	-3.5	0.5	-9	4	-10.5

Джерело: складено авторами за результатами експертного опитування.

Високе значення позитивного відхилення вказує на необхідність розвитку та покращення ціннісної пропозиції з метою приведення її у відповідність до очікувань молоді. У дослідженні пропонуємо розглядати ціннісні пропозиції, відхилення яких від бажаного рівня перевищують 5, як такі, що потребують перегляду та розвитку. Негативне відхилення вказує на те, що ранг розвитку цієї ціннісної пропозиції бренду роботодавця на підприємстві перевищує очікування представників покоління Z. Такий підхід дає змогу виявити проблеми у формуванні бренду роботодавця для покоління Z і є основою для аналізу поточного стану ціннісної пропозиції бренду роботодавця.

Відтак менеджменту АТБ варто приділити найбільшу увагу цінностям компанії, системі навчання та розвитку, а також графіку роботи. Щодо Ашану, то важливими позиціями є бізнес-рейтинг компанії, рейтинг компанії як роботодавця, відгуки на різних порталах, офіційне працевлаштування, міжнародний досвід і рівень заробітної плати. Для *METRO* важливо зосередитися на бізнес-рейтингу компанії, розташуванні офісу, системі навчання та розвитку, а також рівні заробітної плати. *McDonald's* слід звернути увагу на поліпшенні відгуків про компанію на різних платформах, рейтингу компанії як роботодавця, розташуванні офісу та офіційне працевлаштування. Епіцентр К потребує покращення ціннісних пропозицій щодо офіційного працевлаштування, іміджу компанії як роботодавця, а також системи навчання та розвитку. Для *Fozzy Group* ключовими елементами є офіційне працевлаштування, система навчання та розвитку, графік роботи та рівень заробітної плати. Хоча зміни в розташуванні офісу не є обов'язковими, поліпшення деяких із цих складових може сприяти залученню молоді та підвищити привабливість компанії як роботодавця.

З огляду на це, доцільно провести детальний аналіз того, що є ефективним і цінним для співробітників, що потребує змін, а також визначити проблеми та можливості для розвитку бренду роботодавця. На цьому етапі важливо ґрунтовно підійти до аналізу ціннісних пропозицій. Для цього корисним може бути звіт про основні причини звільнень, зазначені співробітниками, та потенційну ціннісну пропозицію роботодавця. Після збору відповідей від працівників офісу здійснюється пошук інсайтів, які дозволять виявити неочікувані аспекти БР з погляду співробітників і оцінити їхній вплив на всю мережу. На основі аналізу динаміки ефективності показників, що характеризують ефективність БР, формується звіт з визначенням потреб у змінах.

Висновки

Бренд роботодавця необхідно розглядати з огляду на вимоги потенційних шукачів роботи на ринку праці. Покоління Z як потенційні співробітники приваблюють роботодавців, які очікують від них творчості, енергії та здатності навчатися і розвиватися разом з компанією.

Однак для цього компаніям необхідно формувати специфічні ціннісні пропозиції, що відповідають потребам цієї цільової аудиторії.

Згідно з результатами проведеного опитування, найвищу значущість для покоління Z під час вибору місця роботи та стажування мають такі ціннісні пропозиції: рівень заробітної плати, графік роботи та можливості для навчання в компанії. Найменшу значущість мають дрес-код, соціальна позиція компанії та можливість переїзду в інше місто або країну. Це вказує на баланс між матеріальними (заробітна плата) та нематеріальними (можливості навчання) ЦП під час вибору роботодавця.

З одного боку, потенційні працівники мають розуміти та оцінювати перспективи майбутнього працевлаштування, з іншого – роботодавці прагнуть знижувати витрати часу й коштів на пошук необхідного персоналу. Відкритість, гнучкість і динамізм представників покоління Z робить для них неважливою ціннісну пропозицію щодо переїзду в інше місто або країну. Відсутність авторитетів також позначається на низькій пріоритетності бізнес-рейтингу та репутації компанії.

Для створення бажаного образу бренду роботодавця визначено відхилення між наявним ранжуванням ціннісних пропозицій для кожного підприємства і бажаним з погляду представників покоління Z. Це дозволило визначити для кожного досліджуваного підприємства вад у розвитку конкретних ціннісних пропозицій, що є важливими для покоління Z. Розуміння цих вад і проблем розвитку БР дозволяє обґрунтувати напрями розвитку бренду роботодавця, які є важливими для потенційних шукачів роботи серед молоді.

До основних напрямів майбутнього дослідження можна віднести: розробку процесу формування бренду роботодавця; визначення впливу бренду роботодавця на результати діяльності компанії.

REFERENCE/СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Alderfer, Clayton P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, (4), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

Anwar, Mir Imran, & Salo, Jari. (2024). Analyzing the Influence of Social Media Influencer's Attributes and Content Esthetics on Endorsed Brand Attitude and Brand-Link Click Behavior: The Mediating Role of Brand Content Engagement. *Journal of Promotion Management*, 30(1), 1–28. <https://doi.org/1080/10496491.2023.2251461>

Blu Ivy Group. (2021). 2021 Employer Branding Strategy. <https://bluivygroup.com/blog/2021-employer-branding-strategy/>

Chen, Charlie, Ashley, Han Jiangxue, & Ractham, Peter. (2022). Cultural influence on using mobile instant messaging applications to develop and maintain friendships. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2141428>

Daniel, K., Patrick, S., & Alex, M. (2020). Millennials' Employer's brand Perception in a German Retail Context. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, (8), 396–418. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.84023>

Dell Technologies. (2020). Employer Branding Strategy. <https://www.humanresourcetoday.com/2021/employer-branding/?open-article-id=15046979&article-title=2021-employer-branding-strategy&blog-domain=bluivygroup.com&blog-title=blu-ivy-group>

Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer's brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 80–91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>

Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2021). Understanding Generation Z in the workplace. *Deloitte United States*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>

Grgurić, Čop Nina, Culiberg, Barbara, & Komen, Ivana First. (2023). Exploring social media influencers' moral dilemmas through role theory. *Journal of Marketing Management*, 40(1–2), 1–22. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2241468>

Huang, Fugang, Liu, Peng, Si, Yupeng, Zhao, Lu, Shi, Zhengyu, & Huang, Xiuyu. (2012). The Construction of an Employer Branding Model and Its Measurement. *Journal of Beijing University of Aeronautics and Astronautics (Social Sciences Edition)*, 25(1), 85–92.

Jana, Gross, Zhiying, Cui, & Florian von Wangenheim. (2023). How to Make Influencer Advertising Engaging on Instagram: Emotional Storytelling in Sponsored Posts. *Journal of Interactive Advertising*, 23(4), 388–408. <https://doi.org/10.1080/15252019.2023.2211579>

Jha, Srirang, & Jha, Shweta. (2015). *Leveraging Employee Value Proposition for Organizational Effectiveness*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2586380>

Jones, E. (2020). Generation influence: Gen Z study reveals a new digital paradigm. *Business wire*. <https://www.businesswire.com/news/home/20200706005543/en/Generation-Influence-Gen-Z-Study-Reveals-a-New-Digital-Paradigm>

Jouany, Valène. (2024). *Employee value proposition: The complete guide to building a great EVP*. SMARP. <https://blog.smarp.com/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition>

Liu, Fang, Xiao, Dan, Zhang, Juncheng, & Huang, Man. (2018). We chat recruitment characteristics and employer attractiveness from the signal theory perspective – the moderating effect of corporate reputation. *Journal of Guangzhou University (Social Science Edition)*, 17(03), 72–77.

Liu, Feixiang. (2020). Analysis of employer value proposition competitiveness in online recruitment. *Industrial Engineering and Innovation Management*, Press Canada, (3), 142–150.

Löffler, L., & Giebe, C. (2021). Generation Z and the War of Talents in the German banking sector. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(6), 130–141. <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3319>

Nagpal, A. D., & Nagpal, G. (2019). Influence of employee value proposition on employer brand. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 673–676. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L1163.10812S19>

Pawar, Avinash, & Charak, Kuldip S. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook. *International Journal of Management Research & Review*, (5), 1195–1203.

Pawar, Avinsh. (2016). Employee value proposition: a collaborative methodology for strengthening employer's brand strategy. *Journal of Resources Development and Management*, (16), 56–62.

Seemiler, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *Wiley Online Library*, 22(3), 21–26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>

Staniec, Iwona, & Kalińska-Kula, Magdalena. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and perspectives in management*, 19(3), 3–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

<p>Делойт. (2021). Міленіали та представники покоління Z наполегливо закликають до впровадження соціальних змін і підвищення соціальної відповідальності. https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th-year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html</p>	<p>Deloitte. (2021). Millennials and Generation Z are strongly calling for social change and increased social responsibility. https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th-year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html</p>
<p>Джогола, А. (2023). Як створити бренд роботодавця, який приваблюватиме покоління зумерів? <i>Hurma.work</i>. https://hurma.work/blog/yak-stvoryty-brend-robotodavczya-yakyj-pryvablyuvatyeme-pokolinnya-z/</p>	<p>Jogola, A. (2023). How to create an employer's brand that will attract the buzzer generation? <i>Hurma.work</i>. https://hurma.work/blog/yak-stvoryty-brend-robotodavczya-yakyj-pryvablyuvatyeme-pokolinnya-z/</p>

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримувала прямого фінансування для цього дослідження.

Федулова І., Джулай М. Бренд роботодавця для покоління Z. *Scientia fructuosa*. 2024. № 6. С. 70–84. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(158\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(158)05)

Надійшла до редакції 08.11.2024.

Прийнято до друку 14.11.2024.

Публікація онлайн 16.12.2024.