



HR-гайд

Гид по разработке и внедрению EVP*

*...или как построить
компанию, в которую
влюбляются сотрудники*

*EVP — ценностное предложение работодателя



Дарья Портнова,

эксперт в сфере оценки и развития персонала, разработчик инструментов оценки с 10-летним опытом

EVP (Employer Value Proposition) — это ценностное предложение работодателя. Проще говоря, это ответ компании на вопрос: «Почему люди выбирают нас и остаются здесь, несмотря ни на что?».

Это своеобразное обещание компании людям и то, как это обещание ощущается в ежедневной работе: справедливые правила, понятные возможности для роста и развития, признание усилий и успехов, наличие смысла в задачах.

Для зрелой организации EVP выполняет сразу несколько функций:

- снижает стоимость привлечения людей,
- упрощает найм в условиях конкуренции,
- влияет на удержание и вовлечённость,
- помогает выстраивать предсказуемые HR-процессы.

Но всё это работает только в одном случае: когда ваше EVP находит подтверждение в реальности. Этот гид покажет, как подступиться к теме без лишней сложности, но сохраняя глубину подхода: от сбора данных до интеграции в процессы.

Начинайте не с текста, а с данных

EVP нельзя сочинить. Его нужно «раскопать». Слушать → Анализировать → Формулировать. А не наоборот.

Инструменты для сбора данных:

- *глубинные интервью с сотрудниками разных сегментов (по стажу, функциям, регионам)*
- *анализ результатов exit-интервью и опросов вовлечённости*
- *сбор отзывов на job-сайтах и в соцсетях*
- *бенчмаркинг конкурентов: с кем конкурируем за внимание и как они себя позиционируют*

Очень часто EVP строят на словах, которыми люди внутри компании не оперируют. А на самом деле искать нужно спонтанные формулировки, сказанные невзначай у кофейного автомата — прямую речь сотрудников, с помощью которой они по-настоящему описывают свой опыт: «Тут, конечно, задач много, но зато тебе доверяют и не контролируют по мелочам».

Ваша цель — найти именно эти «кофейные» фразы. Если ваше ценностное предложение нельзя представить в виде неформального разговора между коллегами, вы движетесь не туда.

Соберите рабочую карту EVP

Итак, EVP должно опираться на фактуру. Для её сбора можно составить таблицу, отражающую ключевые посылы бренда: «Что заявляем», «Чем подтверждается», «Где ощущается», «Где нужно усилить».

Примеры заполнения:

Что заявляем	Чем подтверждается	Где ощущается	Где нужно усилить
Развитие	Система менторинга, кейсы внутреннего найма, доступ к обучению	Карьерные планы с руководителем, доступные курсы	Программа стажировок, прозрачность карьерных треков
Гибкость	Выбор формата работы (офис/удалёнка), учёт результата вместо часов	Можно уйти раньше после выполнения задач	Политика отгулов, гибкий график для всех отделов

Такая структура показывает, где вы строите EVP на твёрдом основании, а где пока на уровне намерения.

Ключевое правило: не обещайте того, что не можете подкрепить действиями. Репутация на рынке труда строится годами, но может разрушиться за день из-за одного несоответствия между словами и реальными поступками, особенно если этот случай станет публичным — подобных примеров уже достаточно.

Адаптируйте EVP для разных аудиторий

Не бывает одного ценностного предложения для всех. Одно EVP — это всегда несколько адаптаций под ключевые сегменты сотрудников и кандидатов.

Что делать:

- *сегментируйте аудиторию (по ролям, опыту, локациям)*
- *определите мотивационные коды (что действительно важно для каждого сегмента, почему они выбирают работу у вас, какие боли и потребности у каждой группы)*
- *адаптируйте коммуникацию (месседжи, каналы, образы, тональность)*

Примеры: Для производственного персонала — стабильность, безопасные условия труда, чёткие процессы, социальные гарантии. Для молодых специалистов — быстрый старт карьеры, система наставничества, понятный план развития.

Если говорить со своей по умолчанию весьма разнообразной аудиторией сотрудников одним голосом, его в итоге не услышит никто. Как и в любой успешной коммуникации, здесь работает базовый закон: сначала настройка канала общения → потом сообщение.

Говорите с каждой аудиторией на её языке, через её каналы и о том, что для неё действительно важно.

Интегрируйте EVP в точки контакта с сотрудниками

Где сотрудник/кандидат «встречается» с EVP?

Ответ: везде. В описании вакансии. В тексте оффера. В первом рабочем дне. В коммуникации с руководителем и коллегами. В оценке эффективности. На выходе из компании.

Диагностика каждой точки контакта:

1. Что человек ожидает?
2. Что он реально получает?
3. О чём это говорит ему?

Примеры: Точка «Первый рабочий день». Ожидания: готовое рабочее место, понятный онбординг, тёплый приём. Реальность: место ищешь сам, ноутбук не подготовили, никто не встретил, задачи неясны. Выводы о компании: Здесь нет порядка и уважения к людям.

Именно в таких бытовых и рутинных ситуациях сотрудник понимает, соответствуют ли заявленные ценности тому, что он видит каждый день.

Постройте карту пути сотрудника (EJM)

Employee Journey Map — это инструмент, который позволяет увидеть весь жизненный цикл сотрудника в компании и обнаружить точки потери доверия.

Что фиксировать:

- *ключевые этапы пути (привлечение → найм → адаптация → развитие → удержание → уход)*
- *ожидания и реальность (что сотрудник ожидает и что получает на каждом этапе)*
- *эмоции (пики и спады настроения, разочарования, радости)*
- *барьеры и риски (где теряется мотивация и доверие)*
- *кто отвечает за точку контакта*
- *как можно усилить EVP на данном этапе*

Примеры: этап «Адаптация»

Ожидания	Меня ждут, всё готово
Реальность	Ноутбук не настроен, непонятные задачи
Эмоции	Радость → растерянность → разочарование
Риски	Потеря мотивации в первый же месяц
Ответственный	HR и непосредственный руководитель
Усиление EVP	Внедрить систему наставничества, подготовить план онбординга, разработать пакет информационных материалов для менеджеров и сотрудников на тему первого рабочего дня

Без EJM путь сотрудника воспринимается линейно. А на самом деле он фрагментирован и полон микро-опытов, на которых и строится восприятие бренда.

Подготовьте руководителей и рекрутеров

EVP формируют конкретные люди, с которыми сталкивается сотрудник/кандидат — в противоположность мнению, что этим должны заниматься маркетинг и HR. И если эти люди не знают, что и как говорить — вы вновь теряете доверие.

План вооружения амбассадоров:

- *гайд для рекрутеров: конкретные формулировки для описания ценностей, что можно/нельзя обещать, ответы на частые возражения кандидата*
- *материалы для нанимающих менеджеров: чек-листы интервью в логике EVP, сценарии онбординга новичков, методы обратной связи*
- *тренинги или мини-сессии для всех: EVP как точка входа в коммуникацию, ролевые игры с типичными ситуациями, разбор реальных кейсов из жизни компании*

Примеры: Вместо «У нас дружная атмосфера» → «У нас принято помогать друг другу — у каждого новичка есть наставник, который помогает освоиться в первые месяцы».

Удивительно, как часто именно руководители «ломают» EVP — не из вредности, конечно, а просто потому, что их никто не обучил быть амбассадорами бренда работодателя. Это можно и нужно исправлять.

Обновите тексты, которые видят кандидаты и сотрудники

Часто компании годами используют тексты и посылы, которые уже не соответствуют ни текущей культуре, ни стилю общения. Они просто морально устарели.

Что проверить:

- *Описание вакансий: звучит как живой человек или как официальная бумага. Вместо «Требуется специалист, ответственный за осуществление контроля» → «Мы ищем коллегу, который поможет нам создавать удобные интерфейсы для пользователей»*
- *Карьерный сайт: отражает ли корпоративные ценности и реальный опыт. Вместо штатных фото и шаблонных текстов → реальные снимки с рабочих мест и истории реальных сотрудников*
- *Внутренние материалы: совпадают ли с тем, что транслируется вовне. Вместо разрозненных коммуникаций → единый стиль общения*

По текстам кандидаты и сотрудники строят свои первые предположения о том, какой в компании стиль общения, какие отношения в команде, есть ли гибкость, уважают ли личные границы. Тексты должны создавать точное предвкушение того, каково на самом деле работать в вашей компании

Проверьте эмоциональный код EVP

EVP обычно и манифестирует рациональные выгоды, и вызывает эмоциональный отклик. «Эмоциональная температура» помогает отличить одно предложение работодателя от другого: где-то это будет спокойствие и безопасность, а где-то драйв и энергия роста.

Как это проверить:

- *Какие эмоции вызывает ваше EVP: доверие, вдохновение, спокойствие, интерес?*
- *Чувствуют ли сотрудники гордость, рассказывая о месте, где работают?*
- *Чувствуют ли сотрудники, что ваш бренд «про них» — близкий и живой?*
- *Есть ли у EVP своя «аура» — то настроение, которое человек уносит с собой после взаимодействия с компанией?*

Эмоции — это тот язык, благодаря которому EVP по-настоящему запоминается. То, что остаётся, когда слова забываются или меняются.

Зафиксируйте и отслеживайте метрики

Если ценностное предложение действительно работает, это видно в цифрах. Но важно выбрать правильные.

Что смотреть:

- *Конверсия в воронке найма — насколько кандидатам откликается ваше предложение*
- *Доля отказов от оффера — ключевой индикатор привлекательности условий*
- *Вовлечённость (опросы) — насколько сотрудники эмоционально связаны с компанией*
- *Удержание в первые 3 месяца — проверка соответствия ожиданий и реальности*
- *Количество внутренних переходов — есть ли возможности роста внутри*
- *Узнаваемость HR-бренда — как много потенциальных кандидатов знают о нас*
- *eNPS (Employee Net Promoter Score) в интервью при увольнении — готовность рекомендовать компанию как работодателя*

Для регулярного и точного измерения вовлечённости и eNPS можно использовать специализированные инструменты, например, [мечм «HappyStaff»](#) от HT Lab

И, конечно, места в рейтингах работодателей (внешняя оценка привлекательности), если компания принимает в них участие.

Главный принцип работы с метриками: мы измеряем ради принятия конкретных управленческих решений. Они помогают понять, где EVP даёт измеримый эффект, а где нужно менять подход.

Обновляйте EVP регулярно

EVP никогда не разрабатывается однажды и навсегда. Меняется контекст, меняются ожидания людей, меняется сама компания. То, что вчера звучало как уникальное преимущество, сегодня может восприниматься как норма (или даже недостаток).

Что предполагает зрелый подход:

- *Раз в год — короткий аудит EVP и каналов*
- *Регулярный (раз в квартал) сбор обратной связи — опросы, интервью*
- *Гибкая настройка коммуникаций под внешние вызовы*

Если этого не делать, даже значительные улучшения в компании остаются незамеченными.

Сигналы к срочному обновлению EVP:

- *Рост отказов от офферов, снижение eNPS*
- *Трансформация компании (смена стратегии, ребрендинг)*
- *Смена аудитории (приход новых поколений, экспансия в другие регионы)*

Глоссарий EVP

EVP (Employer Value Proposition) — совокупность смыслов, выгод и уникальных предложений, которые компания транслирует сотрудникам и кандидатам. EVP отвечает на вопрос: «Почему стоит выходить на работу именно в эту компанию и почему стоит в ней оставаться?»

EJM (Employee Journey Map) — карта пути сотрудника в компании: от первого контакта до выхода из неё. Используется для анализа опыта, выявления точек риска и усиления EVP.

eNPS (Employee Net Promoter Score) — индекс, отражающий готовность сотрудников рекомендовать компанию как место работы.

HR-бренд — устойчивое представление о компании как о работодателе: его привлекательности, культуре, стиле работы и отношении к людям.

Амбассадоры EVP — сотрудники и руководители, которые транслируют EVP в живой коммуникации: через поведение, тексты, разговоры.

Точки контакта — ключевые моменты взаимодействия человека с компанией: карьерный сайт, собеседование, онбординг, обратная связь, увольнение и другие.

Сегментация EVP — адаптация ценностного предложения под разные группы и сегменты: по функции, возрасту, опыту, локации.

Тональность EVP — стиль и характер коммуникации: серьёзный, лёгкий, экспертный, дружелюбный.

Актуализация EVP — процесс пересмотра и обновления EVP с учётом изменений в компании, на рынке и в ожиданиях сотрудников.

О компании

HT Lab — российский разработчик инструментов оценки и развития персонала

- Предлагаем готовые психологические тесты для оценки мотивации, интеллекта, личности и выгорания сотрудников
- Обучаем разработке корпоративных тестов, проводим семинары и мастер-классы для HR
- Проектируем ИПР, модели компетенций и профили должностей
- Проводим экспертную оценку компетенций руководителей высшего и среднего звена, а также специалистов
- Разрабатываем оценочные инструменты под заказ
- Проводим тренинги, индивидуальный и групповой коучинг для руководителей и специалистов

С 1990 года помогаем компаниям в поиске лучших решений в оценке персонала

127018, г. Москва,
Сущёвский Вал, дом 16,
строение 3



ht-lab.ru



[+7 \(495\) 669-67-19](tel:+7(495)669-67-19)



<https://vk.com/htlaboratory>



info@ht-lab.ru



<https://t.me/htlab1>

