

БРЕНДИНГ РАБОТОДАТЕЛЯ НА РЫНКЕ ТРУДА УКРАИНЫ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

С. Г. Фирсова

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко,
г. Киев, Украина

В последнее десятилетие в области менеджмента человеческих ресурсов наблюдается значительный рост внимания к феномену брендов работодателя. Бренд работодателя определяется Т. Амблером и С. Барроу как «набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых работодателем», это то, что делает компанию особенной и желательной в качестве работодателя и утверждается, что каждая организация имеет уникальный и отличный бренд работодателя [1, p.187].

Бретт Минчингтон – авторитетный мировой специалист в сфере брендинга работодателя – отмечает, что традиционные подходы для привлечения, вовлечения и удержания талантов устарели и не отвечают потребностям времени. Организациям предстоит еще много сделать для совмещения работы разных отделов в направлении бренд-стратегии компании, и их оптимального взаимодействия [2]. Руководители должны понимать, что роль сотрудников компании постоянно возрастает. Их поведение может укрепить доверие к организации или же подорвать его, если их поведение не соответствует заявленным ценностям. В практике украинских компаний интерес к бренду работодателя значительно вырос за последние несколько лет. Руководители крупных компаний понимают, что успешное управление брендами работодателей поможет выиграть войну за таланты и привлечет рабочую силу, а для достижения баланса между интересами потребителей, сотрудников, акционеров и общества в целом, им не обойтись без ответов на вызовы трендов рынка труда и, соответственно, без внедрения новых HR-технологий.

Для понимания современного состояния становления и развития бренда работодателя на рынке труда автором проводилось в конце 2016 года исследование, которое предполагало проведение онлайн-опросов руководителей крупных украинских компаний из разных отраслей экономики. В пилотную выборку были включены 200 компаний из разных отраслей экономики с численностью сотрудников более 500 человек: производство, агросектор, банковский сектор, ритейл, связь и телекоммуникации, услуги.

Самое цитируемое определение бренда работодателя, представленное Амблером и Барроу (1996), показывает потенциальную широту того, что может подпадать под понятие «брендинг работодателя». Учитывая большое количество потенциальных элементов, охваченных брендом работодателя, в

текущем исследовании было поставлено задание получить ответ только на один вопрос: что для вас означает быть современным работодателем?

Дизайн исследования предполагал использование шкалы Лайкерта (психометрическая шкала, которая обычно используется в опросниках и анкетных исследованиях; шкала от 1 до 5, где 1 – полностью несогласен, а 5 – полностью согласен), а также открытых вопросов для получения развернутых ответов на интересующие вопросы.

В случае успешного проведения пилотного опроса руководителей компаний в дальнейшем предполагалось провести на основе репрезентативной выборки опрос существующих и потенциальных сотрудников этих компаний и выяснить их отношение к компании как работодателю.

Из 200 разосланных анкет было возвращено 102 (51 %), причем от государственных компаний ответов не пришло вовсе, а среди частных компаний, и особенно с иностранным капиталом, была и обратная связь с предложениями по составлению вопросника для собственных сотрудников.

В таблице представлены результаты анкетирования отечественных компаний.

Таблица – Результаты анкетирования руководителей украинских компаний

Отрасли (сектора) экономики	Отправлено анкет	Возвращено анкет	%
Производство	40	19	47,5
Агросектор	25	12	48,0
Банковский сектор	35	21	68,6
Связь и телекоммуникации	30	14	46,7
Услуги	35	17	48,6
Ритейл	35	19	54,3
Всего:	200	102	51,0

На вопрос «Что для вас означает быть современным работодателем?» большинство опрошенных руководителей выделило такие три группы факторов: развивать сотрудников; быть инновационными и «диджитал»; создавать лучшие условия труда.

Ниже представлена систематизация ответов респондентов на поставленные вопросы и их предложения по развитию бренда работодателя.

1. Развитие сотрудников, по мнению опрошенных, предполагает:

- современные инструменты для обучения (онлайн обучение);
- персональные планы развития и обучения сотрудников;
- кросс-функциональные перемещения сотрудников;
- оценка потенциала сотрудников;
- развитие международной карьеры сотрудников (для международных компаний);
- возможность фриланса после выхода на пенсию.

Создание персональных планов развития и обучения сотрудников предполагает ежегодную оценку работы сотрудника, которая включает пять ключевых шагов: обзор работы за прошлый год; оценку достижений за прошлый год; оценку своих навыков, развитие личных и профессиональных навыков, профессиональные цели на будущий год.

Оценивать потенциал сотрудников предлагается по трем составляющим:

- способности (готовность к росту, эмоциональный интеллект, адаптивность к новому);
- устремления (жажда роста и вера в успех, желание развивать карьеру);
- вовлеченность (эмоциональная преданность компании, готовность брать на себя дополнительную ответственность, понимание целей и задач, которые стоят перед компанией).

Кросс-функциональные перемещения сотрудников дают такие позитивные сдвиги:

- возможность сотрудникам проявить себя в разных ролях (project leader, executive);
- развитие навыков решения многоаспектных задач, способности быстро обучаться, четко планировать свое время;
- возможность сотрудничества с разными отделами и группами по продвижению продуктов или с самим продуктом на разных стадиях его изготовления;
- повышение коммуникации в разных департаментах компании и между самими департаментами;
- содействие появлению духа коллаборации, а не конкуренции, а также лучшему пониманию миссии и видения компании.

2. Быть инновационными и «диджитал» означает для опрошенных респондентов:

- развивать инновационную культуру в компании и быть открытыми для всего нового;
- создавать диджитал-инструменты для более эффективной работы бизнеса (входящий маркетинг, облачные HR-технологии с мобильными дополнениями, защита конфиденциальных данных и информации);
- присутствовать онлайн (на сайтах поиска работы, в социальных сетях, видеоконференции, видеointервью);
- пользоваться услугами аутсорсинга и уменьшать внутренние HR-отделы;

- внедрять корпоративную социальную ответственность в работу компании.

Развитию инновационной культуры, генерации идей новых продуктов и внедрению инноваций уделяют внимание все опрошенные руководители компаний, но в разной степени. Наиболее инновационно активные компании имеют в своем составе несколько отделов, которые содействуют поиску и продвижению новаций:

- Human resources (HR) – развитие профессиональных компетенций сотрудников компании и их дальнейшее продвижение по карьерной лестнице;
- Commercial capability building (CCB) – создание онлайн-платформ для изучения организации, ее целей и принципов деятельности;
- Innovations – развитие инновационной культуры;
- Continuous improvement (CI) – поиск путей усовершенствования производственных процессов.

Так, HR-отдел с определенной периодичностью организует разнообразные тренинги, семинары, встречи как с внутренними спикерами, так и с внешними (в международных компаниях – в разных уголках мира) с целью обмена опытом. Средством развития каждого сотрудника отдельно является внутренняя электронная система, которая дает возможность в начале каждого года вместе с руководителем устанавливать цели на следующий год, причем как по продуктивности, так и по приобретению определенных навыков, необходимых для дальнейшего развития в компании. В конце каждого года менеджер вместе с сотрудником объективно оценивает выполнение поставленных целей. Данный метод применяется для специалистов, менеджеров, рабочих, т. е. оценка проводится в соответствии с иерархической структурой компании. Данный принцип построения работы имеет и денежный мотив – при формулировании целей устанавливается определенный процент, и если сотрудник достигает цели, то его заработная плата вырастет на определенную сумму.

Commercial capability building (CCB) – отдел разрабатывает онлайн-платформы про деятельность разных отделов компании, в которые поэтапно проходят все новые сотрудники, что дает им возможность быстро адаптироваться к новым условиям и процессам, понимать историю и миссию компании. Кроме того, в обязанность отдела входит создание ресурса, на котором размещается актуальная информация про каждый отдел, организационная структура, правила, права и обязанности, которыми руководствуются сотрудники. Также отдел отвечает за запуск мотивационных программ.

Миссия отдела инноваций – формирование и развитие инновационной культуры. Инновационный процесс включает, как правило, четыре фазы: идея, исследование, производство, потребление.

Все идеи будущих инноваций собираются от сотрудников, которые на своих участках работы лучше знают те процессы, которые можно и нужно оптимизировать, изменить или сделать более современными. Идеи собираются с помощью внутреннего веб-портала. Исследования проводит автор идеи вместе с единомышленниками (если это необходимо) под четким руководством экспертов. На этой фазе продуцируются все возможные сценарии реализации идеи и ее дальнейшего использования, а затем выбирается оптимальный. Этот вариант презентуют руководству компании, и, если оно согласно, идея переходит на следующую фазу. На фазе «производство» отдел закупок выбирает поставщика, который может изготовить необходимый продукт в нужном количестве. Вмешательство автора идеи и эксперта минимальны. Потребление. На этой фазе аналитический отдел в течение соответствующего периода делает вывод – была ли эта инновация успешной и принесла ли она ожидаемую выгоду.

Отдел Continuous improvement сотрудничает исключительно с производством. Работает по той же схеме подачи идей, что и отдел Innovations. Инициаторами идей для этого отдела выступают работники физического труда, но именно эти люди понимают все тонкости каждого элемента организации производственного процесса и способны его усовершенствовать, поскольку даже простые в реализации и примитивные по своей сути идеи имеют достаточно серьезное влияние на процесс производства, как на определенной его линии, так и в целом.

Рассмотрим следующий элемент понятия «современный работодатель» по мнению опрошенных руководителей. Диджитал-маркетинг (цифровой, или интерактивный маркетинг), включающий телевидение, радио, интернет, социальные медиа и другие формы. Наличие актуальной информации (контента), которой наполнен веб-ресурс компании, частота его обновления, подача привлекают внимание интернет-пользователей к соответствующим корпоративным сайтам, страницам в социальных сетях, блогам. Среди новых диджитал-инструментов, которые уже используются некоторыми компаниями или вызвали у них интерес, респонденты выделили входящий маркетинг – это совокупность инструментов интернет-маркетинга, которые нацелены на самостоятельный поиск представителями

целевого сегмента определенной компании в сети с помощью публикации интересного и полезного для них контента [3]. Основные техники входящего маркетинга [4]:

- SEO-оптимизация – повышение рейтинга сайта или блога в перечне ресурсов в поисковых системах;
- маркетинг в социальных медиа;
- podcasting – создание и распространение в сети звуковых или видеофайлов в стиле теле- или радио-программ;
- white papers – публикация авторитетного отчета, обзор того, что имеет информативный характер и предназначено для решения потребителем определенной задачи (для B2B рынка);
- e-books – рассылка статей и тематических материалов подписчикам на электронные книги.

3. Для создания лучших условий труда, по мнению руководителей, необходимо:

- постоянно совершенствовать пакет компенсаций и льгот;
- внедрять нематериальное стимулирование, например, интерактивные способы тимбилдинга (спуск по реке на лодках);
- сохранять баланс между работой и отдыхом сотрудников (гибкий график работы, возможность работать удаленно, тренажерный зал в офисе) и внедрять системные программы;
- наполнять жизнь сотрудников интересными корпоративными мероприятиями (празднование Нового года, спортивные командные игры, организация совместного активного отдыха с семьями, антистрессовые игры, организация отдыха сотрудников и их детей);
- развивать арт-среду внутри компании;
- fun days для поднятия настроения сотрудников (целый день сотрудник может потратить на обучение, прохождение курсов или свой проект).

Таким образом, в результате опроса руководителей крупных украинских компаний выделены следующие факторы, которые, по их мнению, раскрывают дефиницию «современный работодатель»: развитие инновационной культуры компании, использование всех возможных форм цифровых каналов для продвижения своего бренда, развитие своих сотрудников и создание для них лучших условий труда с целью максимального использования потенциала каждого сотрудника.

Литература

1. Ambler, T. The employer brand / T. Ambler, S. Barrow // The Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4. – P. 185–206.
2. Minchington, B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / B. Minchington // Collective Learning Australia. – 2006. – 232 p.
3. Inbound Marketing vs. Outbound Marketing Infographic [Electronic resource] // Mashable. – Mode of access: <http://mashable.com/2011/10/30/inboundoutbound-marketing/>.
4. Jeanne Hopkins of HubSpot : All Leads Are Not Created Equal [Electronic resource] // Small Business Trends. – Mode of access: <http://smallbiztrends.com/2012/01/jeanne-hopkins-hubspot-interview.html>.