

Секция «Управление персоналом в современной России: пути повышения
эффективности»

**Ценностное предложение работодателя как инструмент повышения
эффективности привлечения и удержания персонала в организации.**

Научный руководитель – Зайцева Татьяна Вячеславовна

Парфенова Екатерина Андреевна

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия

E-mail: kateparfenova.ru@gmail.com

В современном бизнес-пространстве сегодня можно все чаще наблюдать активное встраивание организаций в новый, по многочисленным предсказаниям, продолжительный этап «VUCA» - действительности, которая транслирует нестабильность (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неоднозначность (ambiguity)[3]. В мире «VUCA» задачи прогнозирования трудно реализуемы, соответственно, выигрывает тот, кто способен с легкостью адаптироваться и мыслить нетривиально. Осознав данное неизбежное обстоятельство, ряд организаций серьезно задумались о конструировании системы, где есть место как для четких стратегических задач и ценностей, так и для гибких решений. Потребность ориентации на текущие запросы и потребности рынка вызваны еще и тем, что главный ресурс организационного развития - персонал, стал крайне избирательным при выборе потенциального места приложения своих сил и талантов. По этой причине между работодателями развязались серьезная борьба за столь сакральный ресурс. Сегодня талантливые сотрудники в дефиците, однако именно они способны эффективно справляться с вызовами волатильного рынка, чутко отзываясь на предпочтения и запросы конечных потребителей.

Чтобы удержать лучших сотрудников и увеличить их производительность уже недостаточно просто увеличивать размер выплачиваемого базового оклада и премий, да другими классическими элементами компенсационного пакета здесь уже не обойтись. Необходимо выходить на новый уровень, работая с персоналом на уровне их ценностей и смыслов, постоянно апробируя новые решения и пути удовлетворения их потребностей. Здесь же и кроется краеугольный камень современной системы управления человеческими ресурсами - «ценностное предложение работодателя» (Employee Value Proposition), которое, согласно Н. Осовицкой[1], можно определить как атрибуты работодателя, отличающие его от других организаций, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Иначе говоря, это пять, семь или десять причин работать в определенной организации, причем причины могут быть не только рациональные (зарплата, льготы, условия работы, карьерный рост, обучение, развитие и т.д.), но и эмоциональные (атмосфера, отношения, люди, культура, образ жизни, признание и т.д.).

Однако именно здесь кроется одна из возможных сложностей с которыми сталкиваются организации, а связана она с тем, что большинство из них как на уровне ценностей (команда, развитие, возможности), так и на уровне условий труда (конкурентная заработная плата, хороший социальный пакет, отличный офис) предлагают одно и то же. И здесь стоит вспомнить, что термин «ценностное предложение работодателя» часто идет в связке вместе со словом «уникальное», что и раскрывает весь замысел данного инструмента, призывая работодателей задуматься об их индивидуальных, аутентичных особенностях,

которые потенциально и могут стать той самой путеводной звездой для сотрудников. Подобную тенденцию подмечает и международная организация в области брендинга организаций «Greatplacetowork»[5], утверждая, что все лучшие организации-работодатели соответствуют единому набору ценностей, таких как доверие (открытость коммуникаций, соответствие слов делу), уважение (поддержка профессионального развития, выражение признательности, уважение к личной жизни сотрудников), справедливость (отсутствие дискриминации или фаворитизма, справедливое вознаграждение) и др. Вряд ли кому-либо из потенциальных кандидатов или же актуальных сотрудников могут не понравиться подобные ценности. Однако на практике лучшие организации-работодатели имеют между собой гораздо больше различий, чем сходств. Следовательно, дело не в наборе универсальных характеристик, подходящих любому отличному работодателю, а в уникальной комбинации-ценностном предложении конкретной организации для конкретной группы людей (потенциальных и действующих сотрудников). Отсюда вытекает следующая задача, интерес к которой особенно возрос в последние годы - это более эффективное транслирование ценностного предложения разным категориям сотрудников. Об этом свидетельствуют результаты исследования компаний «Universum» и «DHI Group»[4], в котором приняли участие более, чем 2490 специалистов в области брендинга и привлечения талантов из 50 стран: так, среди ведущих работодателей интерес к дифференцированному подходу к сотрудникам возрос в 2017 году на 12% по сравнению с предыдущим годом. Причем линия дифференциации чаще всего проходит между сотрудниками разных поколений[2], что весьма обоснованно, ввиду наличия существенной разницы в их ценностных ориентирах и установках сегодня.

Обращаясь к практикам конструирования ценностного предложения, стоит отметить, что ориентация на то или иное поколение не является новой идеей, однако здесь также можно встретить ряд ограничений, которые мешают работодателям заполучить конкурентное преимущество. И связаны они прежде всего с отсутствием комплексного подхода к выстраиванию бренда работодателя, ориентируясь порой лишь на текущие запросы отдельных более перспективных поколений (например, молодого «поколения Y» (1984-2000 гг. рождения), а также с непониманием уникальных опций своей организации со стороны руководства, которое часто ограничивает себя представлениями о необходимости больших вложений в подобного рода проекты, или же транслирует не те ценности. Впрочем, как и любое корпоративное направление, разработка бренда работодателя и уникального ценностного предложения требует серьезного приложения сил и энергии, исследований и коллективных обсуждений. Однако у сегодняшних работодателей есть серьезная привилегия в виде объемного пула успешно реализованных практик и идей, которые можно брать в качестве образцов при создании собственного портфолио инструментов привлечения и удержания сотрудников разных поколений, удовлетворяя при этом их ключевые запросы. И сейчас мы имеем ввиду не только кейсы крупных организаций, давно закрепившихся на рынке, а также вошедших в рейтинги лучших организаций России и мира (например, «Google», «Apple», «Росатом», «ВТБ24» и др.), но и молодых компаний (например, «Airbnb», «Uber», «Aviasales», «Riki Group» и др.), которые своими креативными решениями и предложениями сумели обратить на себя талантливых представителей профессионального сообщества и удержать их благодаря своему стремлению к непрерывному развитию и совершенствованию применяемых практик.

Сегодня, когда многие российские организации осознали потребность в создании ценностного предложения, в качестве приоритетных задач в области брендинга стоит выделить развитие собственной аутентичности и усиление дифференцированного подхода к сотрудникам разных поколений, чтобы конкурировать с мировыми брендами и поднимать российскую экономику.

Источники и литература

- 1) Осовицкая Н. «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик» - СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
- 2) Howe, Neil; Strauss, William. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. ISBN 978-0-688-11912-6. 1991.
- 3) Sullivan J. VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning. 2012 URL: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> (Дата обращения: 25.02.18)
- 4) Universum and DHI Group survey: Employer branding now. 2017. URL: <https://universumglobal.com/universum-dhi-present-employer-branding-now-2017/> (Дата обращения: 25.02.18)
- 5) <http://www.greatplacetowork.com/>