

УДК 659.44:331.105.22(476)

**Л.М. Яницкая**

*преподаватель каф. технологий коммуникации Института журналистики  
Белорусского государственного университета  
e-mail: [likayanitskaya@gmail.com](mailto:likayanitskaya@gmail.com)*

## **ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ – АКТУАЛЬНАЯ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ БЕЛОРУССКИХ КОМПАНИЙ**

*Статья посвящена актуальному сегодня вопросу формирования привлекательного имиджа компании как работодателя. Выдвигается тезис о существовании прямой взаимосвязи позитивного имиджа работодателя и успешности организации в целом. Приводятся рейтинги самых дорогих мировых брендов и самых привлекательных работодателей, которые во многом совпадают. Обоснована актуальность данной темы для белорусских организаций. Рассмотрены проекты отечественных компаний, направленные на формирование положительного имиджа работодателя у потенциальных и действующих сотрудников. Все проекты реализованы в рамках технологии обучения и развития персонала, которая повышает профессионализм сотрудников, их мотивированность и результаты работы в целом. Приведены оценки эффективности реализации данных активностей для бизнес-стратегии компаний.*

### **Введение**

Существуют определенные показатели деятельности компании, которые оказывают существенное влияние на эффективность организации, в том числе на формирование и рост стоимости предприятия, но при этом не имеют вещественно-материальной формы. Эти показатели называют по-разному: нематериальные активы, интеллектуальный капитал. К таковым относятся персонал, коммуникационные стратегии для различных целевых групп, лояльность потребителей и др. Все они обладают длительным сроком полезного использования, поэтому могут быть идентифицированы как нематериальные активы компании, которые по разным причинам не могут быть учтены в балансе, другими словами, – небалансовые нематериальные активы. И балансовые, и небалансовые нематериальные активы позволяют хозяйствующему субъекту получить дополнительную прибыль, снизить расходы, увеличить объем продаж [1].

Один из самых важных активов для бизнеса – персонал. От того, как укомплектован штат, насколько квалифицированные и мотивированные сотрудники работают, зависит и успех бизнеса. Поэтому сегодня работодатели активно внедряют эффективные технологии (от менеджмента и управления кадрами до внешнего PR), реализуют различные программы, направленные на работу с персоналом. Привлечение новых компетентных сотрудников в организацию – важный вектор развития белорусских компаний.

Мы выдвигаем тезис о существовании прямой зависимости между привлекательным имиджем компании как работодателя и финансовой успешностью организации. Для выявления связи степени капитализации бренда и его привлекательности как работодателя мы обратились к международным независимым исследованиям. Так, изучен рейтинг самых привлекательных мировых работодателей, составленный международной консалтинговой компанией Universum (таблица) на основе опроса 240 тыс. студентов из более чем 1,5 тыс. высших учебных заведений всего мира [2].

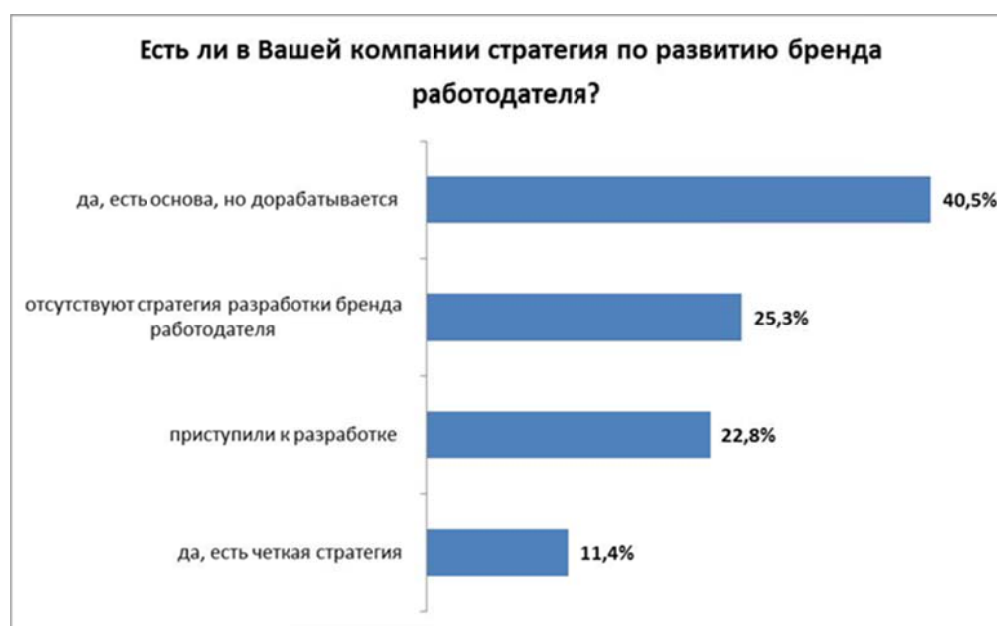
Еще одно интересующее нас исследование – это рейтинг 100 самых дорогих глобальных брендов 2015 г. (таблица). Данное исследование проводится Британской компанией Millward Brown уже на протяжении семи лет. «Оценки основаны на информации из BrandZ – крупнейшей в мире базы брендов, содержащей информацию более чем о 50 тыс. брендов и данные опросов 2 млн потребителей из 30 стран» [3].

Таблица. – Сравнение самых дорогих брендов и самых привлекательных работодателей мира

	Самые дорогие бренды 2015 г.	Самые привлекательные работодатели мира
1	Apple	Google
2	Google	PricewaterhouseCoopers
3	Microsoft	Ernst & Young
4	IBM	Goldman Sachs
5	Visa	KPMG
6	AT&T	Deloitte
7	Verizon	Apple
8	Coca-Cola	Microsoft
9	McDonald	JPMorgan Chase & Co
10	Marlboro	Procter & Gamble

Как видим, хедлайнерами двух независимых исследований являются одни и те же организации. Довольно трудно говорить о направлении причинно-следственных связей по результатам данных рейтингов. Однако интересующая нас зависимость и не требует однозначного ответа на вопросы: привлекательность компании как работодателя влияет на бизнес-показатели, так как сотрудники чувствуют заботу со стороны нанимателя, или же дорогие бренды готовы работать над формированием имиджа в глазах потенциальных и существующих сотрудников в силу того, что имеют ресурсы для осуществления таких проектов. Главный вывод, который можно сделать при анализе вышеуказанной информации, заключается в том, что прослеживается зависимость между привлекательностью бренда как работодателя и его финансовой успешностью.

Белорусские компании также оценили преимущества формирования привлекательного имиджа работодателя и HR-брендинга. По данным исследовательского центра «РАБОТА.TUT.BY», только четверть опрошенных им организаций не имеет стратегии по развитию направления работы с персоналом, а большинство компаний такую стратегию имеют и постоянно ее дорабатывают. Кроме того, несмотря на кризисные изменения в экономике, 17% организаций планируют увеличение инвестиций в развитие HR-бренда, еще 11% – сохраняют их размер на уровне 2014 года (рисунок).



**Рисунок. – Данные опроса о наличии в компании стратегии по развитию бренда работодателя**

Работодатели признаются, что работа над HR-брендом позволяет легче привлекать талантливых соискателей, отмечают рост вовлеченности персонала и повышение своего авторитета на рынке труда, снижение текучести кадров и стоимости рекрутинга. Также специалисты в сфере HR признают положительное влияние имиджа работодателя на бизнес-результаты: повышается устойчивость бизнеса в кризис, растет производительности труда персонала [4].

Проекты белорусских компаний, направленные на формирование привлекательного имиджа работодателя, разнятся по ориентированности на целевую группу, по выбранным технологиям. При конструировании имиджа работодателя выделяются две целевые аудитории: потенциальные и действующие сотрудники. Рассмотрим такую технологию формирования имиджа работодателя, как обучение и развитие потенциальных и действующих сотрудников.

Одно из основных направлений формирования имиджа компании как работодателя сегодня – это работа со студентами профильных специальностей, которые могут в дальнейшем претендовать на вакантные должности в компаниях и представляют собой кадровый резерв. Так, компании создают обучающие центры для развития у студентов определенных практических навыков, необходимых для конкретной компании.

Институт бизнес-технологий международного автомобильного Холдинга «Атлант-М» с 2001 г. занимается реализацией учебной программы «Будущая элита Холдинга». Данная программа предназначена студентам-выпускникам ведущих вузов страны и рассчитана на 4 года обучения по трем базовым курсам: финансы, маркетинг и менеджмент. Цель программы – подготовка кадрового резерва из лучших студентов вузов для формирования команды мобильных и квалифицированных менеджеров и бизнес-администраторов для работы в уже существующих бизнесах и для развития новых бизнес-направлений. Предпочтение отдается претендентам с лидерскими и организаторскими способностями, стремящимся сделать карьеру в бизнесе, с высоким средним баллом по текущим экзаменам [5].

Результаты данной программы на 2014 г. следующие:

- 1) с 2001 по 2014 г. обучение в Минске закончил 341 человек;
- 2) из числа выпускников вышли 14 директоров отделений Холдинга, являющиеся топ-менеджерами компании;
- 3) большинство выпускников работают руководителями отделов среднего звена [5].

Аналогичную программу развивает и «Приорбанк». С 1998 г. существует «Школа Приора», созданная в целях подготовки резерва кадров, развития и поощрения студентов профильных специальностей, достигших успехов в учебе и творческой деятельности. Традиционно ежегодно в программу принимают студентов IV–V курсов ведущих вузов Беларуси (БГЭУ, БГУ, БГУИР, БГАТУ), которые проходят специальный отбор на основании рекомендаций учебных заведений, успешных результатов прохождения практики в банке и результатов индивидуального собеседования [6].

Руководство банка считает этот проект одним из самых важных направлений деятельности. По словам исполнительного директора Приорбанка Елены Еленской, работе со студентами Приорбанк уделяет особое внимание и рассматривает ее как «воспитание ребенка в семье»: чем раньше начнешь, тем лучше будет результат. «Мы начинаем работать со студентами с третьего курса – это практика в банке, частичная занятость, учеба в Школе Приора, тренинги. Поэтому на момент приема на работу наши кандидаты достаточно адаптированы к работе в Приорбанке, у них уже есть общее представление о структуре и организации бизнес-процессов. Они обладают базовыми навыками общения с клиентами и, что особенно важно, разделяют наши корпоративные ценности. Результат – многочисленные истории успеха наших сотрудников, чья карьера началась в банке со студенческой скамьи» [7]. За время существования Школы Приора

в проекте приняли участие 238 человек, 147 из них работают в банке, а 22 занимают руководящие должности [7].

Еще один вектор налаживания коммуникации с потенциальными сотрудниками – это партнерство с университетами, которые готовят подходящих для конкретных компаний специалистов. Так, например, «МТБанк» занимается упрочением связей с Белорусским государственным экономическим университетом, реализуя множество совместных проектов. Остановимся на некоторых из них.

25 марта 2014 г. на базе БГЭУ при поддержке МТБанка состоялось открытие студенческого кейс-клуба «BSEU Case Club», направленного на развитие у студентов практических навыков на основе полученной в вузе теоретической подготовки. В мероприятии приняли участие 29 команд, которые предлагали решения актуальных бизнес-задач (Как повысить клиентоориентированность бизнеса? Как просчитать маркетинговые ходы? Можно ли изменить HR-политику?) [8].

По словам одной из участниц кейс-чемпионата А. Шереметьевой, студента третьего курса факультета международных экономических отношений БГЭУ, именно участие МТБанка повлияло на ее решение принять участие в мероприятии, так как банк может стать будущим местом работы, а кейс-клуб дал возможность познакомиться с будущим работодателем и проявить себя [11]. По окончании мероприятия участники команды-победителя получили стажировку в банке. Заместитель начальника управления корпоративных продаж МТБанка Петр Андрусевич отметил, что такой формат работы со студентами очень свежий и актуальный, а не формальная университетская конференция. Решения же студентов действительно достойны уровня сформировавшихся специалистов [8].

В декабре 2015 г. МТБанк совместно с БГЭУ организовал акцию «К вершинам финансовой грамотности с МТБанком». Акция проходила в виде викторины, посвященной финансам, ценным бумагам, банковской терминологии. Помимо призов от банка участники мероприятия получили возможность непосредственно пообщаться с представителями отдела рекрутинга, задать им вопросы и заполнить анкеты для трудоустройства и прохождения практики в подразделениях МТБанка [9].

Совместный проект БГЭУ и МТБанка – конкурс на лучшую студенческую научно-исследовательскую лабораторию. В данном состязании представители банка выступают в качестве рецензентов студенческих работ и членов жюри, тем самым позиционируя себя как лидера по инновационным решениям в банковской сфере [10].

На протяжении многолетнего сотрудничества с БГЭУ МТБанк принимает участие в различных мероприятиях университета. Руководство банка убеждено, что социальная ориентация бизнеса, направленная на поддержку талантливых студентов экономического университета, уже в скором времени окажет содействие процветанию экономики Республики Беларусь. К тому же признание знаний и инновационного мышления у студентов БГЭУ представляет непосредственно для МТБанка немаловажный интерес, так как многие из выпускников в последующем становятся сотрудниками банка [10]. Результатом такого сотрудничества стал постоянный приток внешних кандидатов (студентов экономических вузов) на стартовые позиции банка, снижение текучести персонала, а также снижение затрат на подбор и обучение сотрудников.

Примером успешного проекта по обучению персонала и стремлению к самообучающейся организации можно назвать программу «Внутренние тренеры», реализованную логистической компанией «АЛИДИ-Вест». Из-за высокой динамики роста компания столкнулась с недостатком компетенций персонала и возникла потребность в качественном обучении. Было решено подготовить тренеров внутри компании, которые могли бы в дальнейшем обучать своих коллег. Внутренние передовики прошли программу подготовки тренеров и спикеров, были снабжены наборами для проведения тре-

нингов и разработали график реализации обучения коллег. При этом каждое проведенное мероприятие оценивалось слушателями методом анонимного опроса, что позволяло оценивать и корректировать программу.

«АЛИДИ-Вест» приводит следующие результаты реализации программы «Внутренние тренеры» [11]:

- снижение текучести сотрудников, посещающих обучающие мероприятия;
- повышение лояльности к компании;
- экономия бюджета на обучение;
- рост объема обучающих мероприятий при сохранении их высокого качества;
- развитие компетенций сотрудников;
- приверженность компании со стороны внутренних тренеров и спикеров.

Обучение руководителей стало методом преодоления внутреннего кризиса в компании «PRO-TRADE». Решением топ-менеджмента стало построение модели самообучающейся организации с определенным профилем руководителей: единое понимание целей компании и методов их реализации, ориентированных на трансляцию своих знаний другим членам команды для достижения лучших показателей в работе. Было необходимо за счет более эффективной работы руководителей с сотрудниками повысить общую вовлеченность в дела организации и тем самым улучшить работу всех подразделений. Так, в 2013 г. была создана внутренняя школа управления для руководителей, где были рассмотрены темы, посвященные управлению, личной и командной эффективности, работе с персоналом. Результаты программы оцениваются следующим образом:

- 1) затраты на обучение снизились в 11,5 раза;
- 2) 2013 г. оказался самым слаженным годом работы в части объема продаж и объемов производства;
- 3) результат оценки вовлеченности персонала в 2014 г. составил 62% [11].

Положительное влияние на взаимоотношение работодателей и сотрудников оказывает вовлечение персонала в процесс принятия важных бизнес-решений. «Участие в принятии решений способствует идентификации работника с компанией, оказывает положительное воздействие на качество трудовой жизни, а также укрепляет эмоциональное здоровье, удовлетворяя потребность в самостоятельности, ответственности и материальном благополучии. Участие приводит к повышению производительности труда, уменьшению текучести кадров и возрастанию удовлетворенности трудом» [12, с. 511]. Белорусские компании готовы не просто вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, но и принимать к реализации решения по инициативе своего персонала.

В июле 2014 г. в ЗАО «АТЛАНТ» стартовал проект «Хочу предложить!», который характеризуется как система сбора, фиксации, изучения и внедрения предложений работников, направленных на улучшение деятельности компании. Данная инициатива преследовала цели увеличить вовлеченность персонала и повысить эффективность деятельности организации. Сотрудники расценили проект как площадку для профессионального самовыражения, где смогли удовлетворить свои потребности в самореализации, общественном признании, пассионарности [13].

В результате компания «АТЛАНТ» получила 411 предложений по оптимизации деятельности предприятия. Внедренные предложения технического характера уже принесли экономический эффект, который оценивается в 3,208 млрд BYR. Кроме того, работодатель получил действенные инструменты мотивации в виде материальных и нематериальных поощрений активных сотрудников, готовых к изменениям и профессиональному росту. Также проект позволил выявить активную молодежь, стал основанием для принятия управленческих решений, связанных с персоналом, например, о зачислении в резерв, переводе на вышестоящую должность, ротации, поощрении [13].

«Белгазпромбанк» в рамках премии «HR-бренд 2015» представил проект «Биржа идей», который имеет следующие характеристики:

1. Проект предназначен для обеспечения непрерывного процесса генерирования идей, направленных на изменение технологий, оптимизацию бизнес-процессов, создание новых продуктов, которые способны улучшить деятельность банка в целом.

2. Это автоматизированный процесс, где каждая идея регистрируется в специальной информационной среде и проходит все стадии жизненного цикла.

3. Это вовлечение сотрудников в работу банка, зарождение в них чувства сопричастности к общим результатам и успехам.

4. Это инструмент мотивации сотрудников, так как для всех участников «Биржи идей» предусмотрены механизмы материального и нематериального поощрения [13].

В рамках данного проекта создан, во-первых, инкубатор идей, где молодые и активные сотрудники могут при помощи старших и более опытных коллег разрабатывать собственные инициативы для дальнейшей реализации. Во-вторых, была разработана образовательная программа «Лаборатория инновационного развития BankInnLab» по обучению креативности и методикам генерирования идей. В-третьих, был проведен корпоративный конкурс, где команды из разных регионов создали собственные проекты, которые презентовали руководству банка [13].

За год существования «Биржа идей» достигла следующих показателей: 85 поданных и зарегистрированных идей от 54 сотрудников из 33 подразделений банка в 8 городах; 3 реализованные идеи; 42 сотрудника банка, поощренных в материальной и нематериальной формах в рамках механизмов «Биржи идей». Кроме того, отмечен рост интеллектуального потенциала сотрудников, овладения навыками командной работы и группового генерирования идей [13].

### **Заключение**

Обучение и развитие потенциальных и действующих сотрудников мы определяем как эффективную технологию формирования имиджа работодателя. Посредством вышеуказанных проектов компании проявляют высокую степень доверия к сотрудникам, показывают веру в их потенциал и то, что их идеи могут быть не только услышаны на самом высоком руководящем уровне, но и реализованы. Кроме того, работники получают возможность профессионального самовыражения, развития, удовлетворения своих амбиций и признания в коллективе, что влияет на качество их труда и на организационный климат в целом.

Данное исследование позволяет констатировать, что работа по формированию имиджа работодателя является важным и актуальным направлением бизнес-стратегии белорусских компаний. Поэтому можно спрогнозировать дальнейшее развитие научного дискурса по проблеме взаимодействия работодателей и сотрудников и формирования лояльного отношения к работодателю.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Сарилова, О. А. Влияние нематериальных активов на эффективность деятельности предприятия на рынке / О. А. Сарилова // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, апр. 2012 г. – СПб., 2012. – С. 187–189.

2. World's Most Attractive Employers – Business Student 2015 [Electronic resource] // Universum: The Global Leader in Employer Branding. – Mode of access: <http://universumglobal.com/rankings/world/student/2015/business/>. – Date of access: 13.02.2016.

3. Millward Brown: Рейтинг 100 самых дорогих мировых брендов 2015 г. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. Информационно-аналитический портал. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2015/10/05/7257>. – Дата доступа: 13.02.2016.
4. Зачем компании работают над HR-брендом [Электронный ресурс] // Премия HR-бренд Беларусь 2016. – Режим доступа: <http://belarus.hrbrand.ru/2015/news/470/>. – Дата доступа: 10.02.2016.
5. Будущая элита холдинга [Электронный ресурс] // Обучающий корпоративный центр Международного автомобильного Холдинга Атлант-М. – Режим доступа: [http://www.ibt.atlantm.com/programs/future\\_elite\\_belarus.html](http://www.ibt.atlantm.com/programs/future_elite_belarus.html). – Дата доступа: 15.02.2016.
6. Мы поддерживаем образование [Электронный ресурс] // Приорбанк. – Режим доступа: <http://www.priorbank.by/r/comprionate/education/>. – Дата доступа: 15.02.2016.
7. Приорбанк признан одним из лучших работодателей в стране [Электронный ресурс] // Информационное агентство Экопресс. – Режим доступа: <http://www.eco-press.by/ru/news/64/detail/188429/back.html>. – Дата доступа: 15.02.2016.
8. Финал кейс-чемпионата Bseu Case Club: победителей ждет МТБанк [Электронный ресурс] // МТБанк: банк свежих решений. – Режим доступа: <http://www.mtbank.by/about/newspage/final-kejs-chempionata-bseu-case-club-pobeditelejzhdet-mtbank>. – Дата доступа: 15.05.2016.
9. Покорение вершин финансовой грамотности [Электронный ресурс] // МТБанк: банк свежих решений. – Режим доступа: <http://www.mtbank.by/about/newspage/pokorenje-vershin-finansovoj-gramotnosti>. – Дата доступа: 15.02.2016.
10. МТБанк – жюри и партнер конкурса «Лучшая студенческая научно-исследовательская лаборатория БГЭУ» [Электронный ресурс] // МТБанк: банк свежих решений. – Режим доступа: <http://www.mtbank.by/about/newspage/konkurs-bseu-mtbank>. – Дата доступа: 15.02.2016.
11. Проекты номинантов 2014 [Электронный ресурс] // Премия HR-бренд Беларусь. – Режим доступа: <http://belarus.hrbrand.ru/2014/projects-of-nominees/>. – Дата доступа: 10.02.2016.
12. Лютенс, Ф. Организационное поведение : учеб. для вузов / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 691 с.
13. Проекты номинантов 2015 [Электронный ресурс] // Премия HR-бренд Беларусь. – Режим доступа: <http://belarus.hrbrand.ru/2015/projects-of-nominees/>. – Дата доступа: 08.02.2016.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 23.01.2017

***Yanickaya L.M. An Image of a Company as an Employer – an Actual Belarusian Companies' Business Strategy***

*The article is dedicated to the question, which is essential nowadays: the formation of an attractive image of a company as an employer. The author advances a statement about the existence of direct link between positive employer's image and general success of the company. The most expensive worldwide brands and the most attractive employers' ratings are highlighted. The relevance of this topic for Belarusian organizations is specified. Projects of different Belarusian companies aimed at forming positive employer's image for potential and active employees are being considered. All projects are realized within the framework of training and development of staff, which increases employees' professionalism, their motivation and the general result of work. Evaluation of effectiveness and realization of these activities for companies' business strategies are given.*