

УДК 331.1

DOI: 10.34670/AR.2024.24.97.019

Стратегия развития бренда работодателя во время экономических санкций

Славинский Алексей Александрович

Аспирант,
Московский инновационный университет,
119017, Российская Федерация, Москва, ул. Малая Ордынка, 7;
e-mail: lehasl21@mail.ru

Аннотация

Целью статьи является разработка научно-методических положений и практических рекомендаций по формированию стратегии развития бренда работодателя во время экономических санкций и после их снятия. В статье использован ряд методов, которые позволили в определенной степени достичь цели исследования: монографический метод, метод теоретического обобщения, системный подход, статистический анализ. По результатам проведенного исследования сформированы основные факторы выбора места работы и ценностных предложений предприятий во время экономических санкций. Сделан вывод о том, что санкции кардинально меняют подходы к формированию и реализации стратегии развития бренда работодателя и основные факторы выбора будущего места работы. Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод, что среди наиболее популярных мероприятий, которые во время санкций прямо или косвенно влияют на бренд работодателя и могут стать базисом для формирования стратегии развития бренда работодателя во время санкций, – эвакуация работников из опасных регионов с организацией трансфера, предоставлением времени на адаптацию персонала на новом месте; оплата аренды жилья, обеспечение дополнительной финансовой поддержкой на новом рабочем месте. После отмены санкций для восстановления и развития бренда работодателя должны быть определены приоритетные направления действий: возвращение и удержание талантов, улучшение благосостояния персонала, обеспечение максимальной гибкости управленческих и операционных процессов.

Для цитирования в научных исследованиях

Славинский А.А. Стратегия развития бренда работодателя во время экономических санкций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 12А. С. 183-190. DOI: 10.34670/AR.2024.24.97.019

Ключевые слова

Бренд работодателя, стратегия развития бренда работодателя, релокация бизнеса, методика распределения ресурсов, санкции.

Введение

В санкционное время деактуализируются стандартные задачи, методы и технологии управления брендом работодателя. И если организация по инерции будет продолжать сосредоточивать на них внимание, она рискует не только потерять конкурентные преимущества на отечественном рынке труда, но и углубить проблемы по развитию бизнеса в целом.

Ключевой вопрос в контексте HR-брендинга в период санкций – к чему следует готовиться компаниям, чтобы сохранить или восстановить привлекательность и на рынке труда, и для собственного персонала.

Основная часть

Вполне понятно, что ситуация на отечественном рынке труда во время санкций претерпела кардинальные изменения. Например, по данным сайта Работа.ru за первые два квартала 2022 года количество вакансий на отечественном рынке труда увеличилось на 10-20%. Прежде всего, не хватает специалистов в отраслях жизнеобеспечения [Гонтарева, 2023, 60].

По данным Министерства экономики, по состоянию на 01.11.22 года 1 миллион россиян выехали за границу [Мокина, 2023, 195].

По результатам исследования Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, которое было проведено в июне 2023 года с целью выявления ключевых вызовов, возникающих перед работодателями России во время санкций, было выявлено, что лишь 25% опрошенных компаний ведут свою операционную деятельность в полном объеме, 65% – в сокращенном объеме, а 8% временно приостановили свою деятельность [Полухина, 2011, 65].

Самой распространенной причиной уменьшения количества персонала стала миграция работников. 81% компаний-респондентов помогает работникам и в России, и за рубежом. Самой распространенной является помощь с переездом (79%), жильем (79%) и материальная помощь (67%). Чаще всего предлагаются такие виды нематериальной помощи, как профессиональная психологическая поддержка (70%), гибкий график работы (70%) и возможность заниматься волонтерством за счет рабочего времени (49%) [Арькова, 2023, 127].

Принципиально важным моментом для HR-бренда является коммуникация, которая во время санкций стала более интенсивной и понятной. Наибольшим коммуникационным вызовом для компаний-респондентов оказалась недоступность некоторых работников через общие коммуникационные каналы (50%) [Фирсова, 2023, 318].

Что касается тенденций на мировом рынке труда, то следует отметить существенное влияние на него российских граждан, покинувших территорию Российской Федерации. Как указано в докладе Управления Верховного комиссара ООН по делам беженцев (УВКБ ООН), количество российских граждан временно проживающих за рубежом по состоянию на 9 июня 2023 года составляет около миллиона человек [Мокина, 2023, 190].

Та часть, которые не планируют возвращаться, и не имеет возможности работать удаленно, начинает постепенно решать вопрос о работе по месту временного пребывания. Работу ищут через агентства по трудоустройству. Чаще всего трудоустраиваются через рекрутеров на производство, в логистические компании, уборщиками. Многие нашли работу в индустрии гостеприимства (12%), в сельском хозяйстве и садоводстве (8%) и бизнес-услугах (5%) [Гонтарева, 2023, 63]. Релоканты в определенной степени облегчают ситуацию в отраслях, где

ощущается большой дефицит кадров.

Считаем, что определенным образом эти тенденции в перспективе могут существенно повлиять на развитие бренда работодателя в Российской Федерации. Опосредованно, большинство этих людей по возвращении в Российскую Федерацию распространят освоенные кроскультурные традиции и приобретенный опыт работы в зарубежных компаниях на деятельность отечественных компаний. Кроме того, изменение геополитических векторов Российской Федерации потенциально может изменить (активизировать) ее роль в бизнес-сотрудничестве в мире.

Деятельность компаний и во время, и после снятия экономических санкций требует, по нашему мнению, существенной корректировки стратегии развития бренда работодателя с определением тех изменений в ценностях, видении и миссии, которые позволят сформировать обновленную общую стратегию развития бизнеса.

Теоретико-методологические, методические и прикладные аспекты формирования стратегии развития бренда работодателя активно исследовались в трудах известных отечественных и зарубежных ученых, в частности: С. Берроу, Т. Эмблер, Г. Мартин, Б. Минчингтон, Р. Мосли, Л. Сартейн, С. Хетрик, М. Шуманн, С. Фирсовой и других. Однако в научной литературе не хватает комплексных разработок по формированию стратегии развития бренда работодателя во время наложения санкций.

В работе С. Берроу и Т. Эмблера внимание бренда акцентируется на аудитории соискателей работы по критериям: необходимые компетенции и соответствующие знания. Работодатель должен создавать все условия для формирования единой корпоративной культуры и ощущения единства. Брендинг рассматривается с двух сторон: как управление командой и использование маркетинговых инструментов. Авторы считают, что стратегия управления брендом работодателя рассматривается более широко и повышает конкурентоспособность работодателя [Aaker, 2023, 93].

Разработка стратегии потребует определения основных критериев влияния на ее изменения. Базовые характеристики бренда работодателя имеют экономический и психологический характер. Однако не стоит считать набор характеристик окончательным, поскольку наложенные санкции кардинально меняет приоритеты в выборе места работы. Каждый бренд работодателя направлен на то, чтобы вызвать у соискателя или работника компании положительные ассоциации. А во время санкций бренд работодателя должен вызывать ощущение надежности и поддержки.

Стратегия бренда работодателя направлена на формирование положительного имиджа работодателя и конкурентоспособной репутации. Постоянная коммуникация работодателя с целевыми кандидатами в социальных сетях о поддержке россиян во время санкций усиливает эти показатели.

В работе С. Хетрик, бренд работодателя на первом уровне анализируется по показателям оценки стратегии и методов развития бренда. На втором уровне оценка направлена на коммуникацию и основные сообщения целевой аудитории, действия по поддержанию корпоративной культуры. Чем качественнее и лучше репутация бренда работодателя, тем выше становится эффективность HR-процессов [Aaker, 2023, 105]. Это проявляется в скорости закрытия вакансий, текучести кадров и привлекательности компании как работодателя (место в рейтинге компаний). Важно учитывать причины увольнения работников: отсутствие позиции

компания из-за санкций, отсутствие поддержки граждан страны, сокращение бизнеса и деятельности компании.

Роль менеджера по персоналу является ключевой во время любого кризиса. Уровень выстроенных отношений и лояльности работников проявляется на микро- и макроуровнях. С помощью индивидуального подхода к каждому сотруднику уровень доверия к компании работодателя растет. Процесс общения с сотрудниками в контексте контроля за выполнением каждой задачи изменился на доверие и поддержку во время удаленной работы в условиях кризиса. Однако, довольно мало исследований посвящено осуществлению управления командой во время экономических санкций.

12 октября 2023 года на панельной сессии «Хочу тут работать: бренд работодателя в борьбе за таланты» на «Российской энергетической неделе» (РЭН-2023) учеными Высшей школы экономики были представлены результаты опроса. Его тематикой были основные изменения и актуальная ситуация на рынке труда и ожидания соискателей от ценностного предложения работодателя.

Респондентам было предложено дать ответы на следующие вопросы: к какой группе вы себя относите: студент или выпускник с годом выпуска, специальность, опыт работы (без опыта, до 1 года, от 1 до 3 лет, более 3 лет); как изменилась ситуация со стажировкой или вакансией; выберите наиболее важные факторы при выборе будущего места работы; с помощью каких ресурсов вы ищете работу; с какими трудностями вы столкнулись при поиске работы; рассматриваете ли переезд в другую страну; какой формат работы является наиболее комфортным для вас?

Цель опроса – исследовать тенденции по изменению восприятия бренда работодателя внешней целевой аудиторией, а именно студентами, которые в связи с санкциями, быстрее могут стать внутренней целевой аудиторией компании. Согласно результатам исследования, именно представители этого поколения глубоко обеспокоены состоянием, в котором находится мир, в том числе наше государство. Их беспокоят вопросы повышения качества жизни, финансовой автономии, военных конфликтов, и они полны решимости генерировать и реализовывать кардинальные социальные изменения в компании.

Опрос студенческой аудитории проводился в мае 2023 года в сотрудничестве с российскими университетами и студенческими организациями. В опросе приняли участие 1003 респондента. Аудитория опроса была достаточно разноплановой: студенты бакалавриата, магистры и выпускники университетов. В контексте перспектив своего профессионального развития выбранная аудитория имеет существенные ожидания относительно роли работодателей в решении глобальных вызовов именно потому, что она ориентируется на те действия компаний в санкционное время, которые могут быть потенциальными индикаторами привлекательности бренда работодателя.

Благодаря аналитической оценке были определены критерии, которые позволят HR-менеджерам управлять ценностными предложениями компании при разработке новой стратегии развития бренда работодателя во время и после снятия санкций. Как результат, получены оценки уровня соответствия стратегии развития бренда работодателя конкретным требованиям кандидатов и ситуации в стране.

В целом деятельность компаний и на протяжении, и после снятия санкций требует существенной корректировки стратегии развития бренда работодателя с определением тех

изменений в ценностях, видении и миссии, которые позволят сформировать обновленную общую стратегию развития бизнеса.

Стратегия развития бренда работодателя во время санкций должна быть гибкой и адаптивной к уровню развития событий и в зоне боевых действий, и на остальной территории страны. Для соискателей работы в первую очередь важной становится безопасность и поддержка компании по материальным и нематериальным характеристикам.

Более половины опрошенных имеет разный опыт работы в компаниях (18,44% – до 1 года; 19,74 – от 1 до 3-х лет и 22,53 – более 3 лет.) В то же время почти 40% респондентов либо не имели опыта работы, либо это опыт волонтерства и деятельности в формате студенческого самоуправления [Отчет по результатам панельной сессии..., 2023, 71].

Что касается приоритетов выбора респондентами места стажировки/работы, то к ключевым целесообразно, по нашему мнению отнести: уровень материального поощрения, возможность для обучения и развития в компании, возможность для удаленной работы, официальное трудоустройство, гибкий график стажировки, дополнительные социальные льготы и преференции, бизнесовая репутация компании, баланс между социальными мероприятиями и намерением получить сверхприбыли, положительная репутация товаров или услуг компании, возможность для переезда в другой город или страну, активная социальная позиция СЕО компании и размер компании.

Выяснилось, что большинство вакансий не соответствует ожиданиям соискателей (57,33%). Как подтверждают результаты опроса, слабое место большинства наших соотечественников – недостаточный уровень владения иностранными языками (38,58%) [там же, 94].

Большинство респондентов считает наиболее комфортным для себя смешанный формат работы (75,9%). Потребность в изменении квалификации испытывают 27% опрошенных, 17,7% уже учатся ради приобретения новой квалификации и 55,2% считают, что не нуждаются в изменении своей профессиональной квалификации [там же, 68].

Таким образом, определяющим является четкое понимание карьерных перспектив и план развития внутри компании (во время стажировки и после ее завершения). Важную роль играют корпоративные подходы к коммуникации и онбордингу, а также менторская поддержка. Эти факторы принципиально важно учесть при формировании бренда работодателя.

Следует заметить, что формирование и реализация стратегии развития бренда работодателя требуют существенных финансовых инвестиций. И, безусловно, владельцы и топ-менеджмент, согласовывая бюджет финансирования процесса формирования стратегии развития бренда работодателя, ожидают получить определенную выгоду от ее реализации.

Процесс определения финансовых выгод от формирования и реализации бренда работодателя должен реализовываться в несколько этапов: сравнение ключевых финансово-экономических показателей деятельности организации до и после реализации стратегии развития бренда работодателя; сравнение темпов изменения финансово-экономических показателей организации за соответствующий период с аналогичными показателями ключевых конкурентов или среднерыночными.

К основным статьям расходов на формирование и реализацию стратегии развития бренда работодателя следует отнести: расходы на персонал, который разрабатывает и реализует стратегии развития бренда работодателя (компенсационный пакет, расходы на обучение и т.д.); коммуникационные расходы (внешние и внутренние): реклама, корпоративные мероприятия,

ярмарки вакансий и т.д.; расходы на организацию практики и стажировки студентов; расходы на сувенирную брендованную продукцию и т.д.

Целесообразно отметить, что ограниченными во время санкций являются не только финансовые, но и человеческие ресурсы. Главной особенностью настоящего времени становится ограничение ресурсов необходимых для привлечения к непрерывной и эффективной работе любой компании независимо от сферы ее деятельности. Именно это и является главным условием, которое выступает ограничением в решении почти всех задач и влияет на деятельность каждого предприятия. Наряду с ограничением финансовых ресурсов компании испытывают зависимость от недостатка кадрового потенциала. Таким образом, как отмечалось выше, разработка новой стратегии в условиях санкций требует постоянного определения основных критериев влияния на ее изменения.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод, что среди наиболее популярных мероприятий, которые во время санкций прямо или косвенно влияют на бренд работодателя и могут стать базисом для формирования стратегии развития бренда работодателя во время санкций, – эвакуация работников из опасных регионов с организацией трансфера, предоставлением времени на адаптацию персонала на новом месте; оплата аренды жилья, обеспечение дополнительной финансовой поддержкой на новом рабочем месте.

После отмены санкций для восстановления и развития бренда работодателя должны быть определены приоритетные направления действий: возвращение и удержание талантов, улучшение благосостояния персонала, обеспечение максимальной гибкости управленческих и операционных процессов.

После снятия санкций наступит период масштабного восстановления экономики, и это значительно активизирует роль бренда работодателя в условиях формирования новых бизнес-стратегий развития российских компаний. Дальнейшие исследования по этому вопросу должны быть направлены именно на совершенствование методов и инструментария формирования и имплементации стратегии развития бренда работодателя как ключевой составляющей общей бизнес-стратегии развития компании.

Библиография

1. Арькова Т.Ю. Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда // Известия ВГПУ. 2023. 3 (57). С. 125-129.
2. Гонтарева И.И. Некоторые подходы к анализу бренда работодателя // Социальная экономика. 2023. № 8. С. 59-69.
3. Мокина С.М. Концепция бренда работодателя: сущность, функции, классификация, инструменты формирования // Вестник Московского университета. 2023. № 6. С. 189-196.
4. Отчет по результатам панельной сессии «Хочу тут работать: бренд работодателя в борьбе за таланты» на «Российской энергетической неделе» (РЭН-2023). М., 2023. 230 с.
5. Полухина Э.С. Брендинг для кадров. Стратегия и тактика успеха // Реальный бизнес. 2011. № 4. С. 64-69.
6. Фирсова С.Х. Общая характеристика категории «Бренд работодателя» // Теория и практика управления развитием экономики. М.: Экономика, 2023. С. 316-320.
7. Aaker D. Managing Brand Equity. New York: The Free Press, 2023. 99 p.
8. Elliott R. H. et al. Strategic brand management. – Oxford University Press, USA, 2015.
9. Hedging T., Knudtzen C. F., Bjerre M. Brand management: Mastering research, theory and practice. – Routledge, 2020.
10. Rauschnabel P. A. et al. Brand management in higher education: the university brand personality scale // Journal of Business Research. – 2016. – Т. 69. – №. 8. – С. 3077-3086.

Employer brand development strategy during economic sanctions

Aleksei A. Slavinskii

Postgraduate,
Moscow Innovation University,
119017, 7, Malaya Ordynka str., Moscow, Russian Federation
e-mail: lehas21@mail.ru

Abstract

The purpose of the article is to develop scientific and methodological provisions and practical recommendations for the formation of an employer brand development strategy during economic sanctions and after their lifting. The article used a number of methods that made it possible to achieve the goal of the study to a certain extent: the monographic method, the method of theoretical generalization, a systematic approach, and statistical analysis. Based on the results of the study, the main factors for choosing a place of work and value propositions of enterprises during economic sanctions were formed. It is concluded that sanctions radically change approaches to the formation and implementation of an employer brand development strategy and the main factors in choosing a future place of work. The results of the study led to the conclusion that among the most popular events that, during sanctions, directly or indirectly affect the employer's brand and can become the basis for forming a strategy for developing the employer's brand during sanctions, are the evacuation of workers from dangerous regions with the organization of transfers and provision of time for the adaptation of personnel in a new place; payment of rent, provision of additional financial support in a new workplace. After the sanctions are lifted, priority areas of action must be identified to restore and develop the employer brand: returning and retaining talent, improving staff well-being, ensuring maximum flexibility in management and operational processes.

For citation

Slavinskii A.A. (2023) Strategiya razvitiya brenda rabotodatelya vo vremya ekonomicheskikh sanktsii [Employer brand development strategy during economic sanctions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (12A), pp. 183-190. DOI: 10.34670/AR.2024.24.97.019

Keywords

Employer brand, employer brand development strategy, business relocation, resource allocation methodology, sanctions.

References

- (2023) *Otchet po rezul'tatam panel'noi sessii «Khochu tut rabotat': brend rabotodatelya v bor'be za talanty» na «Rossiiskoi energeticheskoi nedele» (REN-2023)* [Report on the results of the panel session "I want to work here: employer brand in the fight for talent" at the "Russian Energy Week" (REW-2023)]. Moscow.
- Aaker D. (2023) *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Ar'kova T.Yu. (2023) Sushchnost' HR-brandinga kak mekhanizma pozitsionirovaniya organizatsii na rynke truda [The essence of HR branding as a mechanism for positioning an organization in the labor market]. *Izvestiya VGPU* [News of the Voronezh State Pedagogical University], 3 (57), pp. 125-129.
- Elliott, R. H., Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). *Strategic brand management*. Oxford University

Press, USA.

5. Firsova S.Kh. (2023) Obshchaya kharakteristika kategorii «Brend rabotodatelya» [General characteristics of the “Employer Brand” category]. In: *Teoriya i praktika upravleniya razvitiem ekonomiki* [Theory and practice of economic development management]. Moscow: Ekonomika Publ.
6. Gontareva I.I. (2023) Nekotorye podkhody k analizu brenda rabotodatelya [Some approaches to analyzing the employer brand]. *Sotsial'naya ekonomika* [Social Economics], 8, pp. 59-69.
7. Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2020). Brand management: Mastering research, theory and practice. Routledge.
8. Mokina S.M. (2023) Kontseptsiya brenda rabotodatelya: sushchnost', funktsii, klassifikatsiya, instrumenty formirovaniya [Employer brand concept: essence, functions, classification, formation tools]. *Vestnik Moskovskogo universiteta* [Bulletin of Moscow University], 6, pp. 189-196.
9. Polukhina E.S. (2011) Brending dlya kadrov. Strategiya i taktika uspekha [Branding for HR. Strategy and tactics of success]. *Real'nyi biznes* [Real business], 4, pp. 64-69.
10. Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J., & Ivens, B. S. (2016). Brand management in higher education: the university brand personality scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077-3086.