

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ ДЛЯ ГЕОГРАФИЧЕСКИ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ КОМАНД КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ИТ

EMPLOYER BRAND FOR GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED TEAMS AS A TOOL TO ATTRACT AND RETAIN IT SPECIALISTS

ТАМАОКИ ЮЛИЯ ПАВЛОВНА,

магистрантка,

Российский государственный гуманитарный университет.

TAMAOKI YULIA PAVLOVNA,

Master's student,

Russian State University for the Humanities.

В данной статье рассматривается значимость бренда работодателя в создании привлекательной рабочей среды для географически распределенных команд. Объектом исследования является ИТ-сегмент рынка труда в силу того, что развитие информационных технологий позволило именно ИТ-компаниям первыми значительно изменить подход к рабочим процессам и предоставить своим сотрудникам возможность работать удаленно. В работе проанализированы результаты актуальных исследований рынка труда в контексте удаленной работы, выявлены основные мотиваторы для эффективной работы ИТ-специалистов и представлены методы управления брендом работодателя для распределенных команд. Авторы определяют в качестве успешного подхода привлечение соискателей инструментов цифрового маркетинга. Также представлены рекомендации по поддержанию высокой мотивации у действующих сотрудников.

This article examines the importance of the employer's brand in creating an attractive working environment for geographically distributed teams. The object of the study is the IT segment of the labor market due to the fact that the development of information technologies allowed IT companies to be the first to significantly change the approach to work processes and provide their employees with the opportunity to work remotely. The paper analyzes the results of current labor market research in the context of remote work, identifies the main motivators for the effective work of IT specialists and presents methods of managing the employer's brand for distributed teams. The authors define the involvement of digital marketing tools as a successful approach. Recommendations for maintaining high motivation among existing employees are also presented.

Ключевые слова: *бренд работодателя, корпоративная культура, удаленная работа, ценностное предложение, гибридный формат, распределенная команда, мотивация, ИТ-сектор, ИТ-специалисты.*

Key words: *employer brand, corporate culture, remote work, EVP, hybrid format, distributed teams, motivation, IT sector, IT specialists.*

Эксперты считают, что ИТ-сегмент рынка труда в Российской Федерации является одним из самых высококонкурентных. Согласно данным Росстата, количество специалистов по информационно-коммуникационным технологиям в России составило 1,395 млн во втором квартале 2022 года, что на 40 тыс. больше, чем в первом квартале. По результатам исследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, за период с 2015 по 2021 год сектор информацион-

но-коммуникативных технологий вырос на 35% в реальном выражении, что является пятикратным опережением роста ВВП в целом за этот период.

Одновременно изучается вопрос создания привлекательного предложения по трудоустройству представителей IT-сектора, что включает в себя анализ их потребностей, ожиданий и особенностей поведения. Отмечается, что нестабильность рынка и мировые события последних лет нашли отражение в стратегиях соискателей в плане поиска и выбора работы. В частности, возник высокий запрос на широкое применение таких форматов работы, как работа из дома и совмещение работы в офисе и из дома, или так называемый «гибридный формат».

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), в 2022 г. удаленно работало 10% работающих россиян, что приближено к ситуации в 2021 г., когда этот показатель составлял 11%. Как правило, работающий удаленно россиянин имеет хорошее материальное положение (19% в этой группе работает из дома), занят в сфере IT (36%), СМИ (35%) или финансовой и страховой деятельности (23%). В 65% случаев работа из дома является инициативой самих работников.

Отмечается растущий тренд на улучшение оценок эффективности работы дома (2021 г. – 45%; 2022 г. – 65%) и на способность организовать рабочий процесс на дому (2021 г. – 47%; 2022 г. – 59%). Уменьшилась доля тех, кто отмечал удлинение рабочего дня (2021 г. – 43%; 2022 г. – 35%), и доля тех, кому было сложно работать на дому из-за отсутствия коллектива (2021 г. – 33%; 2022 г. – 24%).

Около 33% респондентов хотели бы иметь возможность совмещать работу в офисе и из дома. На основе представленных сведений можно предположить, что работа из дома и гибридный формат будут сохранять и, вероятнее всего, увеличивать свою популярность, становясь новым стандартом вместе с традиционной офисной работой.

Согласно рейтингу работодателей, составленному компанией Changellenge по результатам исследования карьерных предпочтений более 7000 студентов со всей России в 2022 г., самыми привлекательными отраслями среди студентов стали IT (49%), банки (36%), искусство, культура и развлечения (29%), образование (27%), реклама и маркетинг (27%). При этом, наряду с такими базовыми преимуществами как конкурентный уровень заработной платы и полезный опыт для будущей карьеры, всё более популярной становится возможность удаленной работы. По результатам исследования можно сделать вывод, что возможность удаленной работы попала в 5 наиболее значимых факторов при выборе работы, будучи отмеченной у 35% респондентов и поднявшись на 3 места в списке факторов по сравнению с результатами 2021 г. В исследовании отмечается, что возможности удаленной работы и гибкого графика имеют наибольшую популярность у будущих IT-специалистов.

В результате компании столкнулись с необходимостью менять свои стратегии по привлечению и удержанию соискателей. По итогам исследования рекрутинговой компании Anscor, в котором приняли участие 350 компаний, нанимающих IT-специалистов, 90% компаний считают привлечение IT-специалистов приоритетом. Из всех опрошенных, 57% IT-компаний и 46% не IT-компаний ожидают роста объемов найма IT-специалистов в ближайший год. Причем представители компаний отметили, что с ростом конкуренции за IT-специалистов среди крупного бизнеса и растущих компаний в различных индустриях уверенность традиционных IT-работодателей в собственной привлекательности снижается.

Среди сложностей в привлечении кандидатов в отчете отмечается, что уровень заработной платы и недостаток квалифицированных специалистов являются главными сложностями найма у IT и не IT-компаний. Стоит отметить, что некоторые IT-компании сталкиваются с проблемой низкой узнаваемости на рынке труда. Специалисты связывают это с размерами бизнеса и несформированностью бренда работодателя. Что касается не IT-компаний,

им приходится часто иметь дело с отказами кандидатов из-за отсутствия удаленного формата работы и устаревшего технического стека.

Как видно из графика, приоритеты IT-специалистов при выборе работодателя значительно изменились в сравнении с результатами исследований 2020 г (Рис. 1).

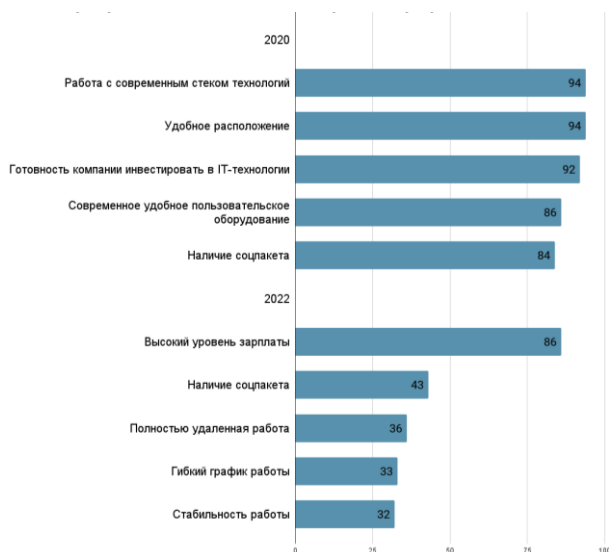


Рис. 1. Приоритеты IT-специалистов при выборе работодателя.

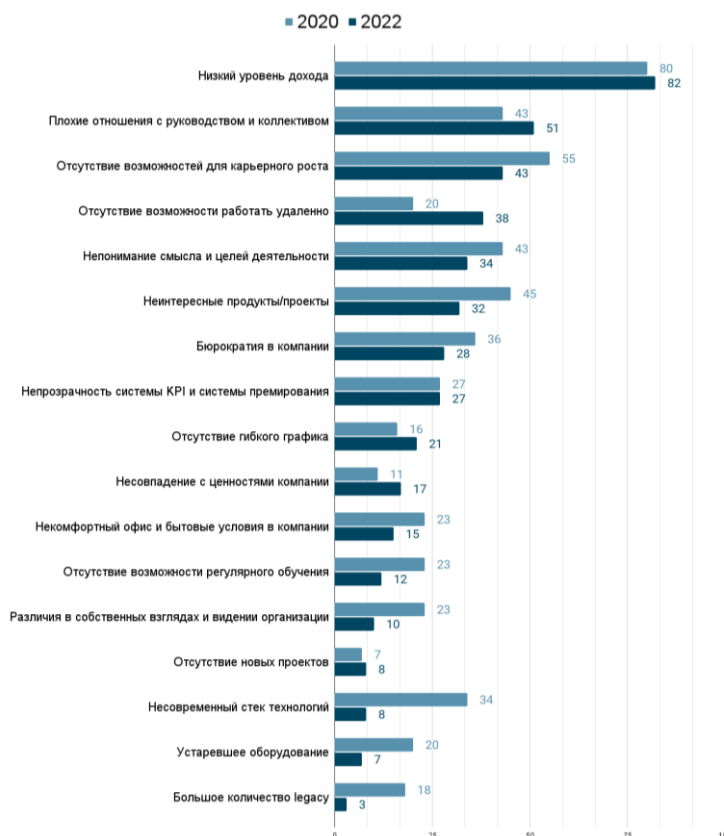


Рис. 2. Основные причины смены работы: сравнение 2020 и 2022.

В 2022 г. лидируют критерии стабильности и удобства, среди которых и удаленный формат работы. В более подробном описании исследования указано, что комфортный офис, который часто входит в ценностное предложение работодателя, не так важен для IT-специалистов, как возможность работать удаленно.

Таким образом, компаниям важно пересмотреть свой подход в создании образа привлекательного работодателя и уделить внимание новым ожиданиям сотрудников, что повысит качество найма и удержание ценных сотрудников. Согласно результатам исследования, IT-компании в два раза чаще предлагают полностью удаленный график работы. Это позволяет не только повысить привлекательность, но и расширить географию поиска.

Также стоит отметить, что одной из главных причин, по которым респонденты принимают решение о смене работодателя, является отсутствие возможности работать удаленно. Согласно исследованию, в 2022 году популярность этого ответа выросла на 18% по сравнению с 2020 г. и составила 38% (Рис. 2).

В исследовании особое внимание уделяется теме нового тренда – параллельной занятости или «сверхзанятости». Удаленные и гибкие форматы работы открыли для IT-специалистов возможности для работы в нескольких проектах одновременно. Почти четверть кандидатов, принявших участие в исследовании, подтвердила, что работает где-то еще помимо основного места работы. При этом 75% работодателей отметили, что не готовы принимать на работу таких кандидатов, т.к. у них есть опасения относительно снижения эффективности работника и качества его работы. Для минимизирования данной проблемы работодатели должны учитывать ее в своей работе над своей корпоративной культурой и брендом работодателя.

Актуальность проблемы с позиционированием компании как работодателя отмечается и в результатах рейтинга IT-брендов работодателей, совместно проводимого русскоязычным веб-сайтом «Хабр» и консалтинговой компанией «Экопси». В нем приняли участие 15 951 респондент по всей России в возрасте от менее 20 лет до старше 55 лет. Ядром опроса стали опытные специалисты, IT-специалисты, управляющие командой разработчиков, и старшие разработчики. Согласно данным исследования, только у 15% компаний, принявших в нем участие, сформирован бренд работодателя. Среди основных причин этого явления предполагаются следующие: работодатели коммуницируют о себе непоследовательно, не дифференцируют свою компанию от конкурентов за счет качественно проработанного ценностного предложения. Это приводит к тому, что соискатели не имеют устойчивое мнение о компании как работодателе.

Понятие «бренда работодателя» было введено С. Бэрроу и Т. Эмблером в 1996 г. В своей публикации в журнале *Journal of Brand Management* они определяют бренд работодателя как «совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, получаемых в результате поступления на работу в компанию и идентифицируемых с компанией-работодателем» [8, с.187]. Работая над образом организации, мы обращаемся к тому, как компания воспринимается как потенциальное место работы для соискателей. Он помогает соискателям определиться, зачем им выходить на работу в какую-то конкретную компанию, или же зачем им оставаться в своей организации и работать в ней с полной отдачей. Компании, которые формируют бренд работодателя и системно управляют им, имеют конкурентное преимущество в поиске, отборе и удержании персонала.

Чтобы создать и продвигать бренд работодателя, необходимо провести ряд мероприятий по брендингу. Основная цель этих мероприятий - управление репутацией компании и привлечение и удержание персонала. Брендинг компании в качестве работодателя позволяет сформировать у целевой аудитории целостное представление об организации как об уникальном и привлекательном месте работы.

В ходе работы над брендингом необходимо выявить ключевые целевые аудитории, которые должны включать в себя как соискателей, так и действующих сотрудников. Эти группы людей должны быть изучены с точки зрения их основных характеристик (возраст, пол, профессиональные навыки и т.д.) и их восприятия компании в качестве работодателя. Результаты исследования закладываются в основу содержания бренда. Они включают в себя причины выбора соискателями компании среди других возможных работодателей, помогают сформулировать преимущества, которые компания предлагает своим сотрудникам.

Ключевое внимание в процессе работы над брендингом уделяется разработке ценностного предложения для работников (EVP, Employer Value Proposition) – уникального предложения, которое компания делает потенциальным и текущим сотрудникам о том, что они получат от работодателя в обмен на свой труд и преданность компании.

Бренд работодателя оказывает влияние и на корпоративную культуру. «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [2, с. 36]. У каждой компании своя культура, которая на нематериальном уровне дает направление для коллективной деятельности внутри неё.

Главным является обеспечение восприятия корпоративной культуры всеми членами организации. При этом фундамент корпоративной культуры составляют ценности компании. Они являются эталоном, определяющим правильность всех важных решений, а также поведения всех сотрудников компании. Корпоративные ценности внедряются во все бизнес-процессы и являются неотъемлемой частью работы в области управления персоналом. Таким образом, организационная культура, взаимодействуя с брендом работодателя, направлена на повышение трудового потенциала компании и отражает ее основные ценности.

Зародившийся несколько лет назад тренд на глобально распределенную разработку программного обеспечения привел к росту числа географически удаленных друг от друга и культурно разнородных команд внутри IT компаний. Несмотря на большую популярность, такой формат работы обладает существенными недостатками, которые напрямую влияют на производительность труда и выручку компании. По этой причине компании работодатели IT-сектора занимаются вопросами мотивации сотрудников. Эта деятельность напрямую связана с корпоративной культурой и брендом работодателя.

«Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Мотивация бывает внутренней – содержание и значимость выполняемой работы, соответствие его убеждениям и этическим нормам, и внешней. Внешняя мотивация (стимулирование) может быть административной (выполнение работы по приказу, команде, принуждению) и экономической (заработная плата, дивиденды, предоставление бесплатного проезда и т.п.» [5, с.18].

Некоторые мотиваторы, имеющие особое значение в распределенных командах:

1. Командная работа и вовлеченность. Сотрудникам важна выстроенная коммуникация, грамотная координация действий и эффективное общение.

2. Автономность. Инженеры-программисты выделяют творческую свободу в числе важных факторов, влияющих на их мотивацию.

3. Доверие и уважение. Когда сотрудникам доверяют важные для бизнеса задачи, это стимулирует их к добросовестному выполнению их работы. Справедливое отношение и уважение к сотрудникам являются существенными факторами, оказывающими значительное влияние на их мотивацию.

4. Возможности для карьерного роста. Важно, чтобы работа не была скучной и создавала перспективы для профессионального развития и роста.

5. Хорошая рабочая среда. Укомплектованность персоналом, комфортная рабочая среда, наличие важных для работы ресурсов также повышают мотивацию.

6. Вдохновляющая корпоративная культура. Когда сотрудники разделяют цели и ценности компании, а также видят, что их ценят, их усилия вознаграждаются, они ощущают себя неотъемлемой частью компании.

Примером компании, которая успешно мотивирует своих сотрудников, является американская компания HubSpot, один из лидеров рынка автоматизации, занимающаяся разработкой программного обеспечения для маркетинга и продаж. Ещё до наступления пандемии COVID-19 в компании полностью удаленно работало 400 сотрудников. В настоящее время компания продолжает позиционировать себя как работодатель, подходящий для распределенных команд и гибридной работы.

Применительно к рекрутменту компания HubSpot взяла за основу подход, который использует и в своем продукте – вовлекающий подход (inbound approach) с вовлекающей методологией (inbound methodology). Кандидаты проходят через несколько этапов воронки – от знакомства с компанией через контент в ее корпоративных блогах и социальных сетях до подписки на электронную рассылку и попадания в базу кандидатов компании. Уделяется особое внимание работе с опытом кандидата.

Компания HubSpot активно развивает свою корпоративную культуру. В ее центре – доверительное и внимательное отношение к сотрудникам. При таком подходе компания дает возможность сотрудникам работать автономно, мотивируя в них проактивную позицию и желание вовлекаться в проекты, которые влияют на успех компании. В посланиях сотрудникам подчеркивается готовность со стороны компании помогать им поддерживать баланс между работой и семейной жизнью. Предлагаются возможности для удаленной работы, гибкого графика и неограниченного отпуска. Компания HubSpot установила 11 офисов в разных странах мира, чтобы предоставить сотрудникам возможность работать в гибридном формате при их желании. Таким образом, сотрудники сами выбирают, при каком формате работы они наиболее эффективны, и могут сосредоточиться на развитии своей карьеры.

Другим примером работодателя, уделяющего внимание мотивации сотрудников в распределенных командах, является австралийская компания Atlassian, разрабатывающая программное обеспечение для IT-индустрии. В своем блоге компания делится рекомендациями использовать компьютерные игры для повышения эффективности сотрудников. Отмечается, что игры часто отражают виды взаимодействия, которые помогают людям лучше работать вместе, такие как достижение общих целей, распределение общих ресурсов, обсуждение ответственности за задачи и сотрудничество для решения проблем. Игры на рабочем месте также составляют фундамент для создания сообществ. Веселое проведение времени с коллегами полезно для морального духа, а устанавливающиеся межличностные связи являются важным компонентом более эффективной командной работы.

Также компания Atlassian объединяет распределенные команды для общения друг с другом посредством пятиминутных виртуальных командообразующих встреч. Они помогают сотрудникам отвлечься от напряженных графиков, получить эмоциональную разрядку и выстроить доверительные отношения друг с другом. Это не только способствует хорошему самочувствию сотрудников, но и повышает их производительность и прибыльность компании.

Таким образом, IT-компаниям следует принимать активные меры по внедрению новых подходов в найм и удержание сотрудников. Ожидается, что тренд на географически распределенные команды будет продолжать набирать обороты, что вызывает необходимость создания бренда работодателя, привлекательного для данного формата работы. Понимание и успешная реализация бренда работодателя для географически распределенных команд является ключевым фактором в достижении конкурентных преимуществ и удержании талантов в современной рабочей среде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/odin-iz-doma-udalenka-v-postpandemicheskoi-zhizni>. (дата обращения: 18.04.2023).
2. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2020. 224 с.
3. Привлечение IT-специалистов // Доклад компании Ancor. URL: https://ancor.ru/upload/research/ANCOR_RU_IT_Talent_Acquisition_2022 (дата обращения: 20.04.2023).
4. Рейтинг IT-брендов работодателей 2022: новый ландшафт рынка // Веб-сайт Хабр. URL: <https://habr.com/ru/specials/695398> (дата обращения: 21.04.2023).
5. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Москва: ИНФРА-М, 2022. 151 с.
6. Хомутский Д.Ю., Андреев Г.С. Особенности мотивации инженеров-программистов в распределенных рабочих командах // Мотивация и оплата. 2022. №4. С.310-317.
7. HeadHunter зафиксировал рост неуверенности IT-специалистов на рынке труда Число вакансий в сфере информационных технологий с февраля снизилось на треть // Деловой журнал РБК – 2022. URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/09/2022/630f48b19a7947538beada82> (дата обращения: 20.04.2023).
8. Ambler T., Barrow S. The employer brand // Journal of Brand Management, 1996. Vol. 4. No. 3. pp. 185-206.
9. Inbound recruiting: HubSpot's approach to employer branding // Link Humans – 2023. URL: <https://linkhumans.com/inbound-recruiting-hubspot> (дата обращения: 13.05.2023).
10. Video games can help your team work smarter (no, seriously) // Atlassian.com. – 2021. URL: <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/video-games-can-help-your-team-work-smarter-no-seriously> (дата обращения: 14.05.2023).