

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

Казалось бы, на нашем, как бы это мягче выразиться, консервативном рынке труда разговоры о формировании бренда работодателя не очень уместны. Но оказалось, многие организации сталкиваются с проблемой поиска квалифицированного персонала. Хочешь — не хочешь, а приходится задумываться над тем, как привлечь профессионалов в компанию. Бренд работодателя в этом процессе играет далеко не последнюю роль.

С уважением,
ведущий редактор Кичкаев Валерий



Формируем привлекательный имидж



Вероника КОППЕК,
руководитель отдела продвижения
проектов консалтинговой группы
«Здесь и Сейчас»



Существует три основных источника формирования имиджа компании на рынке труда:

- сотрудники, которые раньше работали в компании;
- сотрудники, которые сегодня работают в компании;
- кандидаты, которые проходили собеседования на вакансии в компании.

Все три канала распространения информации о вашей организации одинаково важны для создания привлекательного имиджа на кадровом рынке. В итоге это серьезно повлияет на возможность находить грамотных специалистов. Ошибки в области PR на кадровом рынке помнят очень долго.

Наука увольнять

Надо помнить, что все правила клиентинга действуют и на сотрудников. Обиженные и обманутые сотрудники не пожалеют времени и сил, чтобы всем рассказать, как плохо вы обходитесь со своим персоналом. Чаще

всего негативную информацию о компании распространяют «бывшие». Единственное, что может предпринять работодатель, — это грамотно провести процедуру увольнения. Несколько простых рекомендаций:

1. Сотрудник должен понимать причины, по которым вы его увольняете.

2. Перед сотрудником должны быть выполнены все обязательства компании. Желательно, чтобы он написал: «Претензий к компании не имею».

3. Перед уходом с сотрудником надо поговорить. Предоставьте ему возможность высказать все, что накопилось, что не устраивало. Мудрые руководители нередко делают полезные выводы из таких разговоров. Как минимум, необходимо снять негативные эмоции по отношению к организации. В дальнейшем это значительно уменьшит вероятность резкой критики и наговоров. Как правило, люди благодарны за то, что их выслушали.

Никогда не доверяйте подбор персонала сотруднику, который с нее увольняется. Даже если вам кажется, что он ничего против вашей компании не имеет. Опыт показывает, что хотя бы из чувства ревности такой сотрудник не способствует эффективному найму. На этапе передачи дел обязательно назначайте ответственного (из числа лояльных) сотрудника, который ни на минуту не оставит «бывшего» и «новичка» один на один. Как правило, «бывший» пытается оправдать свой уход и в состоянии заронить сомнения в душе «новичка».

Разрушительная сила нелояльности

Второй источник формирования имиджа компании на кадровом рынке — это сотрудники компании. Тема работы занимает серьезное место в житейских

разговорах со знакомыми и друзьями. Одни рассказывают о своей организации с уважением и увлеченностью, другие — жалуются и критикуют. Надо понимать, что на мнение об организации влияет и характер самого сотрудника. Есть такие люди, которые привыкли жаловаться. Но нельзя недооценивать влияние руководителей на атмосферу в коллективе и отношение сотрудников к работе. «Блеск в глазах», который ищут многие работодатели, зависит от способности руководителей зажигать, вовлекать свой персонал в развитие компании. Если критическая масса сотрудников недовольна своей работой и организацией, негативная информация распространится по кадровому рынку со скоростью пожара. Есть, как минимум, три базовые причины, способные повлиять на лояльность персонала:

- 1. Информированность.** Сотрудники знают о целях организации.
 - 2. Вовлеченность.** Сотрудники знают, что достижение определенных целей зависит от каждого из них.
 - 3. Мотивация.** Сотрудникам выгодно достижение этих целей.
- Формируйте культуру уважительного отношения к компании. Если компания заинтересована в привлечении высококвалифицированных специалистов, важно понимать, что руководитель должен обеспечить соответствующую среду. Если в компании много «серости», то грамотных сотрудников либо выживают, либо вербуют в серую массу. Процедура качественной селекции (система оценки и мотивации на результат) позволит руководителю находить и удерживать лучших. «С кем работать» — не последний фактор в привлекательности того или иного рабочего места. Возможность работать с профессионалами может служить дополнительным стимулом для сотрудника.

Переговоры на этапе найма

Во время собеседований с кандидатами на вакансию руководители вынуждены что-то рассказывать о своей организации.

Как кандидат распорядится этой информацией, будет зависеть от того, какое впечатление произведет на него собеседование. Термин «продавать вакансию» сегодня очень актуален. Работодатель должен продавать кандидатам привлекательность работы в его организации. Даже если кандидат явно не подходит на эту должность, необходимо, чтобы он ушел с мечтой работать у вас. Наши сотрудники по поиску персонала нередко слышат: «Если это «К», даже не предлагайте!» Отсюда следует, что работодатель плохо провел переговоры и приобрел агента негативного влияния на кадровый рынок. Иногда работодатели сами виноваты в распространении подобного мнения о компании. Например:



1. Они рассказывают о проблемах организации на первом собеседовании, «сгущают краски», жалуются на бестолковость своих сотрудников — одним словом, проявляют излишнюю откровенность.
2. Неправильно используют стрессовые методики оценки кандидатов, провоцируя их агрессию. Отпуская кандидата в плохом настроении, работодатель делает новый вклад в негативный имидж компании.
3. Работодатель не готов к собеседованию, не может четко описать задачи и функции, нет определенности в условиях работы. Все это порождает недоверие со стороны кандидата. А чем выше его профессиональный

уровень, тем больше шансов, что такое поведение работодателя дискредитирует компанию в глазах соискателя.

Если вы столкнулись с тем, что кто-то из кандидатов отказывается рассматривать вашу вакансию, потому что слышал негативные отзывы, обязательно уточните, от кого и что именно говорили о вашей организации. Это необходимо как работа с рекламациями.

Бренд работодателя позволяет привлекать лучших специалистов на кадровом рынке, даже если в этот момент они не планировали менять работу. В нашей практике немало случаев, когда кандидат, услышав только название организации, соглашался на встречу, не интересуясь условиями работы и даже должностью. Просто название компании уже гарантирует интересные задачи и отличные возможности. Сделать свою компанию синонимом «идеальной работа» можно, если подойти к этому целенаправленно, для чего необходимо соблюдение следующих четырех основных шагов:

1. Определитесь со своей целевой группой, каких сотрудников вы хотите привлечь. Творческих или дисциплинированных? Молодых или зрелых? Нельзя быть одинаково привлекательным для всех.
2. Оцените их потребности: что привлекает этих людей?
3. Создайте такие условия в своей организации.
4. «Продавайте» выгоды от работы в вашей компании. ■

	<p>Создай команду профессионалов!</p> <p>11 ЛЕТ для БИЗНЕСА</p>
<p>ШКОЛА БИЗНЕСА</p>	
<p>7-8.12 9:30-17:30</p>	<p>РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ</p>
<p>7-8.12 9:30-17:30</p>	<p>ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА: МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ</p>
<p>14-15.12 9:30-17:30</p>	<p>ТРЕНИНГ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ</p>
<p>14-15.12 9:30-17:30</p>	<p>НОВАЯ ПРОГРАММА. Российский опыт. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ</p>
<p>22-23.01 9:30-17:30</p>	<p>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ. ТЕХНОЛОГИИ SPIN.</p>
<p>25-26.01 9:30-17:30</p>	<p>НОВАЯ ПРОГРАММА ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КРП НА ПРЕДПРИЯТИИ</p>
<p>29-30.01 9:30-17:30</p>	<p>НОВАЯ ПРОГРАММА МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ. РАССКАЗЫ ОЧЕВИДЦЕВ.</p>
<p> www.zis.by</p>	<p>ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: Республика Беларусь, г. Минск, ул. Чапаева, 5, офис 304 тел.: (8-017) 217-00-62, 294-39-11 e-mail: consulting@zis.by</p>

Ирина ШАТКОВСКАЯ,

директор кадрового агентства «Коллекция открытий»



— Таких компаний у нас немного — хорошая новость. Но все-таки они есть — плохая новость. Для нас, кадровых агентств, характеристики компаний-антибрендов ясны и легко определимы. Если компания не выполняет свои обязательства — у нее есть или будет плохая репутация. Речь идет об обязательствах как перед сотрудниками, так и перед партнерами, в частности, перед нами, кадровыми агентствами. Время от времени появляются компании, которые делают заявку на определенного специалиста, выбирают его из предложенных нами кандидатов, а потом отказываются платить за проделанную нами работу. Но бывают более сложные ситуации, когда официально всем предоставленным нами кандидатам заказчик отказывает, а через некоторое время — неделю, месяц — предлагает им работу уже не через кадровое агентство. Такие ситуации тоже, к счастью, редки, потому что мы создаем хорошие, доверительные отношения с кандидатами и они обычно сообщают нам о подобных вещах. Но и в первом, и во втором случае репутация компании безнадежно испорчена.

«Шило в мешке не утаишь» — говорит народная мудрость. А еще — «что посеешь, то и пожнешь». Непорядочность в одном несет потери в другом. Кадровые агентства создали цивилизованные деловые отношения друг с другом. На периодических встречах мы обмениваемся информацией, в том числе и о непорядочных компаниях.

Рекрутеры говорят о компаниях-антибрендах

Наталья НАЙДЕНКОВА



директор КА «Квадрат»

— Достаточно часто имидж компании формируется уже на этапе найма специалистов на вакансии. Огромное влияние на имидж компании оказывает работа отдела персонала. Естественно, все соискатели хотят получить обратную связь после отправленного резюме и прохождения собеседования. Так вот, первые признаки, формирующие сомнительную репутацию, — молчание и невразумительный ответ кандидатам, участвующим в конкурсе и прошедшим собеседование.

Другой признак, не делающий чести компании при всех прочих ее достоинствах (известный бренд, хорошие зарплаты и так далее), — нерешительность в выборе, когда компания, размещая одну и ту же вакансию в нескольких кадровых агентствах, осуществляя постоянный поиск самостоятельно, не может в течение длительного срока, например полугода, определиться с выбором в пользу того или иного кандидата, приводя аргумент, что если кандидат заинтересован, пусть ждет, а мы еще немножко поищем.

Пожалуй, есть еще один типичный признак, формирующий антибрендинговый имидж, — несоответствие между действительностью и предлагаемыми условиями. Имеется в виду, что заманивают специалиста обещаниями золотых гор, а на самом деле заработную плату приходится отвоевывать, рабочее место не оборудовано достойным образом, использование личного автомобиля в служебных целях не оплачивается...

Елена ДРОЗД



руководитель департамента подбора персонала консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

— Бренд компании создают конкретные люди, которые ею управляют. Это собственники и топ-менеджеры, принимающие решения и тем самым создающие имидж компании. Есть ряд успешных компаний, которые заработали себе негативную репутацию на рынке, для них

основной проблемой является привлечение нового персонала и удержание сотрудников. Но при этом данные компании активно развиваются, что способствует профессиональному развитию своих сотрудников.

Другая категория компаний-антибрендов — это компании, которые испытывают трудности в определенный период времени и вынуждены сокращать и численность персонала, и затраты на него. Отличительные признаки компаний-антибрендов: неадекватный, непоследовательный руководитель, «жесткая» корпоративная культура, сложная система внутренних коммуникаций, высокая оборачиваемость персонала, высокий процент отсева сотрудников на этапе прохождения испытательного срока, несоблюдение предварительной договоренности.



— Одним из свидетельств низкой конкурентоспособности работодателя является его повышенная активность на рынке труда, вызванная, как правило, высокой текучестью персонала. Она, в свою очередь, обусловлена регулярным невыполнением работодателем своих обещаний по зарплате и компенсациям. Очень часто наниматель предлагает низкую зарплату на испытательный срок, обещая удвоить-утроить сумму по истечении трех месяцев. Срок испытательного периода заканчивается, а зарплата не растет, руководство объясняет это временными трудностями, плохими показателями сотрудника, в общем, находит массу причин не платить.

Еще один фактор — психологический климат в коллективе. Обычно его создает кто-то в руководстве компании, терроризируя подчиненных нереальными задачами, сроками их выполнения и просто личными претензиями. Компании, где все это имеет место, вынуждены организовывать и финансировать более продолжительные рекламные кампании по привлечению соискателей. Зачастую они ни к чему не приводят, так как профессионалы уже не реагируют на эти объявления, обжегшись сами, либо наведя справки у коллег по профессиональному цеху. В итоге принимают либо вчерашние выпускники учебных заведений, либо те, которым работа необходима, чтобы пересидеть «лихое» время.

Замечу, что существуют компании, в которых принят и считается нормой очень высокий и напряженный темп работы. Нельзя назвать их непривлекательными для потенциальных сотрудников, однако многие из кандидатов сто раз подумают, хотят ли они работать по выходным и с частыми командировками. ■

консультант минского отделения международной компании по подбору персонала «АНКОР»

Татьяна ЕРМАЛИНСКАЯ