

Лукьянов Д.В., доцент
Беспанская-Павленко Е.Д., доцент
Климушко Е.И., старший преподаватель
Кафедра общей и клинической психологи
Белорусский государственный университет, Минск

РАЗРАБОТКА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ШАБЛОНА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ А.ОСТЕРВАЛЬДЕРА

Статья посвящена описанию возможного подхода к созданию ценностного предложения работодателя с использованием «шаблона» («канвы») ценностного предложения, предложенного Александром Остервальдером. Рассматриваются взаимосвязи между ценностным предложением, трудовым договором и должностной инструкцией сотрудника.

Ключевые слова: *Ценностное предложение работодателя, Employee Value Proposition, трудовое соглашение, коллективный договор, должностная инструкция, канва, бизнес-модель.*

Постановка проблемы и цель исследования. В настоящее время все больше внимания уделяется такому явлению, как конкуренция на рынке труда. В основном рассматриваются ситуации, где на одно вакантное место претендует большое количество соискателей [1]. С другой стороны, существуют отрасли, где, несмотря на достаточно большое количество «свободных человеческих ресурсов» на открытом рынке труда, достаточно сложно заполнить соответствующие вакансии. И это не обязательно будет малооплачиваемая работа, предполагающая минимальный уровень квалификации. Достаточно сложно заполнить вакансии высококвалифицированных специалистов, например, в сфере информационных технологий, консультационных услуг, высшего менеджмента, несмотря на большое количество претендентов [2]. Складывается такой рынок труда, главное место на котором может быть занято не работодателем, а потенциальным работником. Возможно, пока еще не столь широко, но начинает становиться реальностью то, что было несколько лет назад описано в такой работе как «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта» [3]. И в такой ситуации работодатель уже не может рассчитывать только на эффект «большого кошелька» - в сфере найма высококвалифицированных сотрудников материальная составляющая, продолжая находиться на высоком уровне, в каких-то отношениях

начинает, возможно, даже проигрывать другим, на первый взгляд, нематериальным факторам.

Расширило свой смысл такое понятие как «ценностное предложение», причем в направлении не «конечного потребителя» или «ключевого поставщика», а, возможно наиболее ключевого ресурса - сотрудника. Соответственно, такой термин, как ценностное предложение работодателя или, на языке оригинала, Employee Value Proposition, сокращенно EVP, пришел в практику работы служб управления человеческими ресурсами во всем их многообразии. Возник даже рынок услуг, предлагающий работодателю разработать свое уникальное ценностное предложение для потенциальных сотрудников [4], а также предлагается модель для такого проекта разработки EVP (Employee Value Proposition) (Рис.1).

С другой стороны, возможно такой подход к EVP как «Ценностное предложение работодателя (Employee Value Proposition, EVP) — это совокупность благ, предлагаемых сотруднику работодателем.» все-таки нельзя рассматривать как исчерпывающий, если говорить о ценностях и их возможной интерпретации сторонами - как работодателем, так и потенциальным сотрудником.

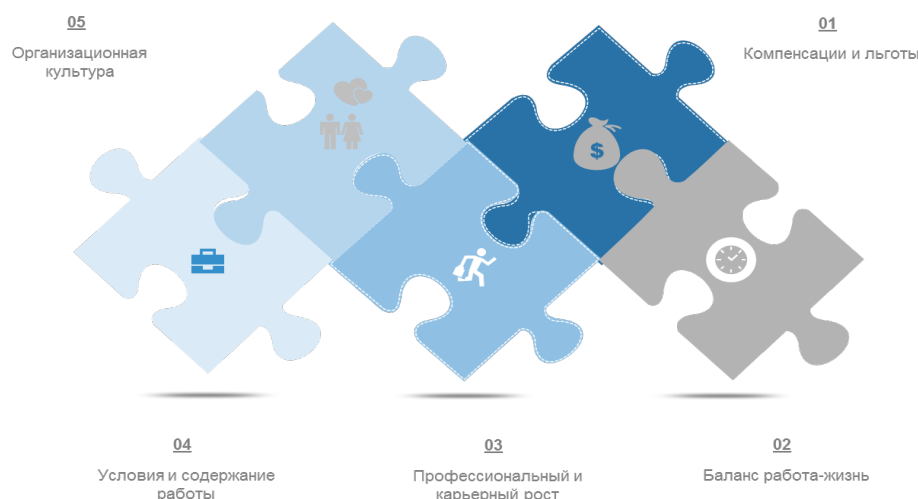


Рисунок 1. Модель разработки Ценностного предложение работодателя (по [4])

С другой стороны, возможно такой подход к EVP как «Ценностное предложение работодателя (Employee Value Proposition, EVP) — это совокупность благ, предлагаемых сотруднику работодателем.» все-таки нельзя рассматривать

как исчерпывающий, если говорить о ценностях и их возможной интерпретации сторонами - как работодателем, так и потенциальным сотрудником.

В последние годы набирает все большую популярность использование такого инструментария при решении бизнес-задач, как «шаблоны бизнес-моделей». Сегодня можно сказать, что это уже сложившийся рынок со своим многообразием [5].

Конечно, на этом рынке есть и свои лидеры. Наиболее известным автором является Александр Остервальдер [6], предложивший свое видение представления причинно-следственных связей и взаимоотношений между бизнес-процессами организации в удобном для пользователя виде, который требует минимальных управленческих компетенций, чтобы начать работать с такими шаблонами [7]. В своей работе [8] он предлагает вместе с соавторами подход к подготовке такого предложения. Представленная модель включает работу с созданием «Карты ценности», представляющей описание свойства Продукта и «Профиля потребителя», описывающего потребности Потребителя, а также обеспечение баланса между ними. В самом простом виде это можно представить следующим образом (Рис.2):

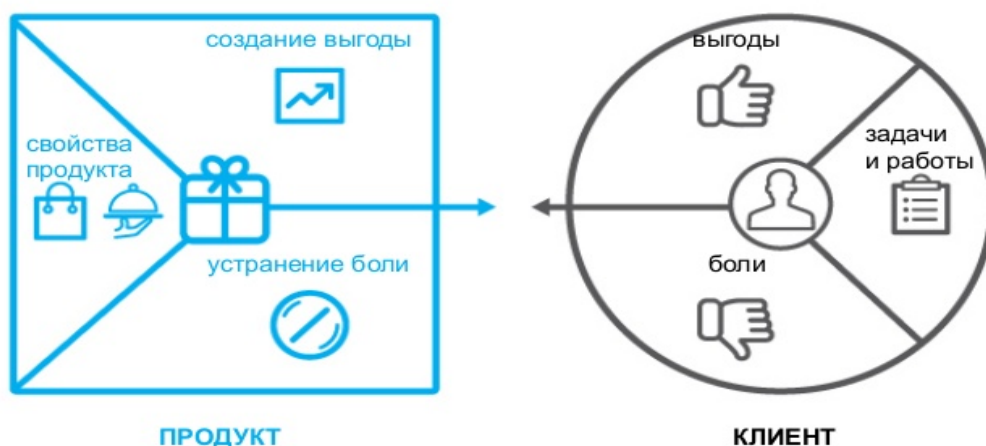


Рисунок 2. Шаблон ценностного предложения по А. Остервальдеру (источник: [9])

Результаты исследования. Анализ логики построения модели А. Остервальдера позволяет применить её к разработке EVP. Основной идеей в таком подходе будет предложение работы как «некоей ценности» для потенциального сотрудника. Т.е. выполнение самой работы, в т.ч. следование

должностной инструкции, достижение ожидаемых показателей эффективности деятельности сотрудником и т.д. будем рассматривать как «ценность», которая обусловлена возможностью максимальной реализации потенциала сотрудника на рабочем месте путем соответствующего «поведения», которое, в идеале, заключается в максимальном погружении сотрудника в полезную деятельность, свободную от любого рода препятствий («боли»), и организованную таким образом, чтобы выполнение такой работы (и получение соответствующих результатов) приносило сотруднику максимум выгоды (в т.ч. удовольствия). В случае использования модели, предложенной А. Остервальдером, для разработки ценностного предложения работодателя, будем рассматривать модификацию элементов модели, представленной на рис. 2. Предложим модифицированную модель, в которой будем рассматривать соответствие между такими блоками как «Карта должности» (аналогично «Карты ценности»), представляющей описание должностных обязанностей и желаемых для организмом показателей, описывающих результаты его деятельности в организации и «Профиля поведения» (аналогично «Профиля потребителя»), описывающего желаемое поведение сотрудника на работе, а также обеспечение баланса между ними, по аналогии с правилами работы с Шаблоном ценностного предложения по А. Остервальдеру. Полученные результаты представим в Табл.1:

Таблица 1. Соответствие элементов Шаблона ценностного предложения по А. Остервальдеру Шаблона ценностного предложения работодателя

Шаблон ценностного предложения по А.Остервальдеру	Шаблон ценностного предложения работодателя
А.Продукт. «Свойства продукта».	I.Должностные обязанности. Ключевые показатели эффективности (KPI) применимые к занимаемой должности.
Б.Продукт. «Создание выгоды».	II.Должностные обязанности. Обеспечение деятельности сотрудника необходимыми условиями для осуществления непосредственной профессиональной деятельности.
В.Продукт. «Устранение боли».	III.Должностные обязанности. Получение помощи от организации в случае возникновения препятствий в деятельности сотрудника любого характера, способных причинить ущерб результатам его работы.

Г.Клиент. «Задачи и работы».	IV.Поведение сотрудника. Задачи и работы, навыки и умения, применяемые непосредственно в деятельности, создающей полезные (ценные) для организации результаты.
Д.Клиент. «Выгоды».	V.Поведение сотрудника. Факторы и условия со стороны организации, способствующие созданию полезных (ценных) для организации результатов.
Е.Клиент. «Боли».	VI.Поведение сотрудника. Факторы и условия со стороны организации, препятствующие созданию полезных (ценных) для организации результатов.

В качестве «входящей информации» для проектирования такого ценностного предложения, которое можно было бы позиционировать не как «общее» предложение для любого потенциального сотрудника организации, а конкретно «точечное» предложение для занятия конкретной позиции можно рассмотреть, например, существующую должностную инструкцию. В случае же её отсутствия, возможно, стоило бы подойти к её разработке максимально конкретно, привязывая все отражаемые в ней моменты, с одной стороны, потребностям организации, а с другой стороны, максимально учитывая лучшую практику в такой сфере [10, 11].

Представленный подход был бы весьма существенным дополнением, позволяющим более эффективно, на наш взгляд, рассматривать процесс создания Ценностного предложения работодателя для конкретной должности в конкретной организации, в т.ч. и с учетом особенностей конкретного кандидата (группы кандидатов) на требуемую организации вакансию. Соответственно, наполнение ценностного предложения работодателя в дальнейшем должно стать элементами трудового соглашения (контракта), заключаемого между работодателем и сотрудником.

Литература

1. Ткачук, А. Самая высокая конкуренция на рынке труда наблюдается в сфере высшего менеджмента – эксперт [Электронный ресурс] / А. Ткачук // Медиа группа «Голос.ЮА». – Режим доступа: http://ru.golos.ua/social_problem/samaya_vyisokaya_konkurentsiya_na_ryinke_truda_nablyud_aetsya_v_sfere_vyisshego_mened. – Дата доступа: 22.11.2017.

2. Рынок труда в ИТ: вакансии и резюме, конкуренция, зарплаты [Электронный ресурс] / Работа.tut.by: информационный портал. – Режим доступа: <https://jobs.tut.by/article/20311>. – Дата доступа: 22.11.2017.

3. Нордстрем, К. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – изд. 5-е, исправл. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – С.252.

4. Разработка стратегии вознаграждения и ценностного предложения (Employee Value Proposition) [Электронный ресурс] / Ассоциация профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития (ПСМПО). – Режим доступа: <http://www.compandben.org/reward-strategy-evp/>. – Дата доступа: 22.11.2017.

5. Ремесло Бизнес Моделирования – Блог Рубена Чинарьяна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizmodelgu.ru/tag/cennostnoe-predlozhenie/>. – Дата доступа: 22.11.2017.

6. Alex Osterwalder: Business Model Canvas [Electronic resource]. – Mode of access: <http://alexosterwalder.com/>. – Date of access: 22.11.2017.

7. Business Model Canvas [Electronic resource]. – Mode of access: <https://strategyzer.com/canvas/>. – Date of access: 22.11.2017.

8. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители (пер. М. Кульнева) / А. Остервальдер [и др.]; под ред. В. Ионова. – М: Альпина Паблишер, 2015 г. – 312 с.

9. Инструменты и процесс разработки ценностного предложения [Электронный ресурс] / Бизнес-анализ в России: база знаний по бизнес-анализу. – Режим доступа: <http://iiba.ru/tools-and-process-of-developing-value-proposition/>. – Дата доступа: 22.11.2017.

10. Колеснікова, К.В. Розробка посадових інструкцій проектних менеджерів за компетенціями національного стандарту / К.В. Колеснікова, Д.В. Лук'янов, С.О. Величко // Шляхи реалізації кредитно-модульної системи ... : наук.-метод. семінар. /Вип. 6. /О.: Наука і техніка, 2012.—С. 61–65.

11. Лук'янов, Д.В. Метод структурного аналізу компетенцій NSB/ Д.В.Лук'янов, К.В. Колеснікова, В.Д. Гогунський // Тези доп. ІХ міжнар. конф. “Управління проектами у розвитку суспільства”.—К.: КНУБА, 2012.—С. 135–136.