

Нина Осовицкая

Актуальный HR-брендинг

секреты лучших работодателей



Библиотека HeadHunter

hh.ru
HeadHunter

ПИТЕР

0+

Нина А. Осовицкая
Актуальный HR-брендинг.
Секреты лучших работодателей

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26336596

*Нина Осовицкая. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей: Питер; Санкт-Петербург; 2013
ISBN 978-5-4461-0077-4*

Аннотация

Книга раскрывает ключевые тенденции, сформировавшиеся за последние годы в области работы с репутацией компании как работодателя. На ее страницах представлены проекты номинантов и победителей «Премии HR-бренд 2011», подробные примеры из российской и зарубежной практики HR-брендинга, а также советы авторитетных экспертов. В заключительной части читатели ознакомятся с такими актуальными темами, как автоматизация HR-процессов, обучение соискателей и сотрудников (включая данные опросов в 2016–2017 годах), построение корпоративной культуры и создание ценностного предложения работодателя.

Содержание

Предисловие	6
Воспитывая рынок...	11
Раздел 1	17
Актуальные тренды, мировые и российские	21
«Глокальные» HR-бренды	21
Больше чем работа	24
Побеждают суперкоманды	26
Больше заботы о сотрудниках	27
Социальные медиа: участвуйте или теряйте	29
Новые внутренние коммуникации: более личные, более быстрые, более виртуальные	30
Играют все	31
Развитие не по шаблону	33
Больше исследований	34
Как оценить эффективность HR-брендинга?	36
Раздел 2	39
Этап 1. Активные изменения в компании	43
1.1. Обозначение, продвижение и поддержание базовых ценностей компании.	44
Обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP). Создание единого коммуникационного пространства	46
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Нина Осовицкая

Актуальный HR- брендинг: секреты лучших работодателей

Над книгой работали: *Кабакова Виктория, Кабанова
Юлия, Никитин Александр*

© ООО «Прогресс книга», 2013



Нина Осовицкая

В 1996 году окончила факультет психологии МГУ имени М. В. Ломоносова. С 2001 года работает в группе компаний *HeadHunter* (hh.ru). Начинала как специалист по продажам, в 2003–2005 годах занималась продвижением и развитием услуг в качестве директора по маркетингу, а с 2007 года – консультант «Премии HR-бренд» (hrbrand.ru). Автор ряда публикаций в профессиональных изданиях на тему подбора персонала и HR-брендинга, автор и ведущая мастер-класса по эффективному HR-брендингу.

Предисловие

За последние пять лет работа с HR-брендом стала частью повседневных обязанностей не только HR-специалистов, но и многих руководителей компаний. Смена поколений, все более жесткие реалии рынка, вопросы повышения эффективности персонала при постоянно растущих затратах ставят построение и продвижение имиджа работодателя в один ряд с ключевыми бизнес-задачами.

Какие сотрудники нужны сегодня и завтра, где их искать, что предлагать помимо заработной платы, как мотивировать на профессиональное развитие и карьерный рост внутри компании, как удерживать важнейших специалистов – все эти вопросы не могут не волновать руководство.

Чтобы грамотно и с наименьшими затратами позиционировать себя перед кандидатами на рынке труда и правильно выстраивать взаимоотношения с действующими сотрудниками, работодателям необходимо иметь уникальное ценностное предложение – EVP (Employer Value Proposition). Оно должно включать в себя рациональную (заработная плата, льготы, возможности для обучения и развития и т. д.) и эмоциональную (корпоративная культура компании, оценка вклада каждого сотрудника в бизнес-результаты компании и т. д.) составляющие, отвечая на вопросы различных категорий целевой аудитории: «Почему я здесь работаю?», «Зачем

мне идти сюда работать?». Те компании, которым удалось четко сформулировать ответы и донести их как до работников, так и до соискателей, получают весомое конкурентное преимущество.

Однако не стоит забывать, что, с одной стороны, сами люди, их ценности, потребности и мотивация постоянно изменяются, а с другой – повышаются требования компаний к их квалификации и эффективности труда. Поэтому бренд работодателя не может быть зафиксирован раз и навсегда – это регулярный диалог, совместное определение инвестиционных приоритетов в области HR.

Одним из самых ярких трендов последних двух лет являются программы достижения баланса между работой и личной жизнью, поддержание здоровья сотрудников, а также забота об их семьях. Это логичная реакция на запросы нового поколения Y, которое активно заполняет современный рынок труда, и вместе с тем это эволюция давно известной концепции корпоративной социальной ответственности, когда работодатель инвестирует не только в персонал, но и в общество в целом.

Наша компания уже не первый год сотрудничает с проектами *HeadHunter* в области HR-брендинга: *PricewaterhouseCoopers (PwC)* является стратегическим партнером конкурса «Премия HR-бренд», официальным аудитором рейтинга работодателей России, постоянным спикером саммитов и конференций по HR-брендингу.

В 2011 г. на меня была возложена ответственная и почетная роль председателя жюри Премии, так что мне особенно приятно представить читателям новую книгу Нины Осовицкой по HR-брендингу, основанную на проектах номинантов, финалистов и победителей 2011 г.

Анна Славнова,

директор по персоналу PricewaterhouseCoopers (компания PricewaterhouseCoopers – стратегический партнер конкурса «Премия HR-бренд 2012»)

Консультирование в области управления персоналом

- Разработка и внедрение систем вознаграждения, обеспечивающих высокую результативность
- Трансформация функции управления персоналом
- Управление талантами
- Управление персоналом при совершении корпоративных сделок

Контакты

Руксандра Стоиан
+7 (495) 967-6169
ruxandra.stoian@ru.pwc.com

Карина Худенко
+7 (495) 232-5418
karina.khudenko@ru.pwc.com

Воспитывая рынок...

Около семи лет назад компания *HeadHunter* пришла к выводу, что роль специалиста в области Human Resources стала гораздо шире, чем обычный наем сотрудников и управление внутренними кадровыми процессами в организации. Она вышла за рамки операционной деятельности и превратилась в более стратегическую, направленную на развитие. Мы решили поспособствовать этой тенденции и отмечать специалистов, реализующих сложные проекты в области HR-маркетинга, создающих внутри компании новую, эффективную инфраструктуру, которая позволяет привлекать лучших соискателей, мотивировать их, развивать, правильным образом перемещать, чтобы это было выгодно работодателю и интересно сотруднику. Так родилась идея учреждения конкурса «Премия HR-бренд».

Уже после дебютной церемонии награждения мы четко осознали необходимость рассказывать о проектах, чтобы они стали известны на рынке и получили широкое распространение. Именно поэтому более четырех лет назад была издана первая книга по HR-брендингу.¹ В ней мы поделились практиками не только со столичными, но и с региональными менеджерами по персоналу, а также с руководителями предприятий и собственниками бизнеса, которые задумыва-

¹ <http://hh.ru/article.xml?articleId=3011>.

ются об изменениях. Это было не стандартное бизнес-издание, а набор лучших проектов, номинировавшихся на Премию, образцов того, как нужно действовать работодателям. Книга давала возможность что-то позаимствовать или, наоборот, создать собственную программу – еще более эффективную и яркую.

Компания *HeadHunter* всегда была в авангарде внедрения инновационных HR-технологий. Мы первыми стали развивать технологичную и передовую систему интернет-рекрутмента, и HR-брендинг также пришел на рынок при нашей непосредственной поддержке. Наш основной бизнес – содействие работодателям в закрытии вакансий, и нам доставляет удовольствие искать все новые и новые пути решения задач, которые диктуются рынком труда.

Нас часто спрашивают: чего в HR-брендинге больше – маркетинга или собственно HR? Действительно, этот феномен является синтезом двух понятий из разных бизнес-сфер: Human Resources и брендинга. Я, будучи маркетологом, могу сказать, что 90 % практик, которые используются в HR-брендинге, связаны с маркетинговыми инструментами. При этом надо понимать, что они направлены на узкую целевую аудиторию. Все профессии сегодня становятся кросс-функциональными, и HR-специалист в особенности, ибо сегодня он обязан разбираться буквально во всем.

Наша компания обладает реальными возможностями, чтобы помочь работодателям овладеть технологиями HR-

брендинга. Существует три направления этой деятельности.

- Обучение. Ежегодные саммиты по HR-брендингу и од-
нодневные обучающие мероприятия, проходящие после на-
граждения. К этому направлению относятся и наши книги,²
в которых рассказывается о наиболее успешных проектах.

- Практика. Здесь клиентам *HeadHunter* помогают Кон-
салтинговый центр³ и многочисленный полезный функцио-
нал нашего сайта (ресурсы «Интервью с инсайдером»,⁴ пре-
зентационные страницы⁵ и т. д.).

- Вознаграждение. Признание ценности и успеха проекта
по HR-брендингу на конкурсе «Премия HR-бренд».⁶

С самого начала на Премию претендовали не только зару-
бежные, но и российские компании, которые уже семь лет
назад начали вкладываться в HR не как в кадровиков, а
как в Human Relations, выстраивая системные отношения с
уже имеющимися и потенциальными сотрудниками. О пер-
вых нескольких номинантах было известно, что они создают
структурированные и последовательные проекты, то есть та-
кие, у которых есть цели, начало, этапы и конечный резуль-
тат с оцениваемыми показателями. Сегодня мы можем гово-
рить о сотнях клиентов, вовлеченных в этот процесс, причем

² <http://hh.ru/article/books>.

³ <http://hh.ru/article.xml?articleId=11927>.

⁴ <http://hh.ru/article/24>.

⁵ <http://hh.ru/article.xml?articleId=2158>.

⁶ <http://hrbrand.ru>.

зачастую проекты направляются не только HR-специалистами, но и маркетологами.

У проектов, выдвигаемых на Премию, особая динамика: их качественный рост гораздо заметнее количественного, поэтому мы так и не «выросли» до сотни номинантов и вряд ли достигнем этой цифры – задача состоит в том, чтобы выбирать лучших из лучших. Сказать, что уровень проектов вырос, значит не сказать ничего! Отличие между первыми номинантами и сегодняшними аналогично разнице между стационарной телефонной будкой и современным цифровым спутниковым телефоном. Это самые инновационные проекты, и по законам бизнеса их никогда не будет много.

Каждый раз в Премии появляются новые тренды и темы-фавориты. Например, два года назад особенно востребованными считались проекты по воспитанию лидерства, а в прошлом году выдвигалось большое количество социальных программ, связанных с благотворительностью и помощью детям. Подобная общечеловеческая тематика направлена как на вовлечение сотрудников, так и на развитие в компании социальной ответственности. И побеждали среди этого разнообразия проекты, которые не только были ориентированы на помощь нуждающимся, но и решали конкретную задачу по вовлечению сотрудников и созданию системы взаимодействия между ними.

Неоценимую помощь в нашем деле оказывают иностранные эксперты. Безусловно, западный мир в силу того, что

его бизнес старше нашего, обладает собственными практиками, лучшие из которых мы пытаемся демонстрировать в России. С этой целью *HeadHunter* регулярно привлекает зарубежных специалистов, выступающих в качестве спикеров на саммитах и других обучающих мероприятиях. Однако не могу не отметить важнейшую тенденцию, которая проявляется все сильнее: если раньше наши клиенты и партнеры ждали прежде всего приглашенных гостей, то сейчас востребованны российские эксперты.

Нашим HR-специалистам есть чем гордиться: люди хотят не только слушать теорию, но и перенимать опыт коллег, которые успешно реализуют HR-брендинговые проекты на отечественной почве. Этот факт несказанно радует, так как свидетельствует о том, что в России появился собственный пул экспертов, проекты которых не только находятся на уровне общемировых, но и могут конкурировать с их лучшими образцами. Тем не менее мы планируем и далее приглашать иностранных спикеров, потому что рынок глобален и необходимо быть в курсе всех его последних веяний.

В то же время на фоне всех описанных достижений нельзя не отметить некоторые трудности, с которыми сталкивается процесс эволюции HR-брендинга в России.

- Владельцы бизнеса не до конца понимают ценность HR-маркетинга, а HR-специалисты не приводят аргументированных доводов в пользу инвестиций в него. Следовательно, HR-специалисты пока еще не настолько окрепли, чтобы

быть уверенными в своих силах. Необходимо добиться общего понимания того, что нужно инвестировать в HR-бренд и персонал.

- У структуры управления бизнесом в России по-прежнему ярко выраженный восточный колорит – в нем сильна роль лидера. Это не хорошо и не плохо, однако создает ряд специфических трудностей для HR-брендинга. Выход из подобной ситуации кроется в подчеркивании сильных сторон своей компании в рамках существующей структуры, а также в сглаживании недостатков. У нас есть опыт работы с великолепными проектами из таких компаний, в которых HR-менеджеры смогли добиться успеха, основываясь на вертикальной структуре управленческой пирамиды.

Я уверена, что в ближайшие годы на HR-рынке будут востребованы практики и всевозможные оценки эффективности инструментов HR-брендинга. Объясняется это тем, что наступило время, когда HR-департамент становится полноценным бизнес-подразделением, которое напрямую влияет на показатели компании.

Ольга Мананникова,

директор по маркетингу и PR компании HeadHunter

Раздел 1

HR-брендинг: что нового?

HR-брендинг стал одним из наиболее важных стратегических направлений для большинства крупнейших компаний в мире. Руководители разного уровня отчетливо понимают, что успех бизнеса напрямую зависит от профессионализма сотрудников, их заинтересованности и готовности к достижению целей компании. Согласно исследованию Talent Attraction Barometer компании *Universum*, более 86 % компаний инвестируют средства в привлечение талантов и 69 % рассматривают работу с HR-брендом как долгосрочный стратегический процесс.⁷ Мы видим, как в области HR-брендинга буквально каждый месяц появляются новые компании, ставящие более-менее долгосрочные цели и стремящиеся стать если не идеальными, то как минимум привлекательными работодателями для своей целевой аудитории на рынке труда. При этом они идут по одному из двух возможных путей: либо стараются стать лучшим работодателем, олицетворяющим отрасль, либо наоборот – выделяются с помощью нестандартного позиционирования. Типичный пример первого подхода – компания *Microsoft*, которая пред-

⁷

<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/06/25/why-employer-branding-matters-updated>.

лагает своим сотрудникам и кандидатам те же возможности, что и большинство IT-компаний, только больше, лучше, убедительнее. Так что кандидат, заинтересованный в работе в сфере IT, скорее всего, будет рассматривать *Microsoft* как наилучшего работодателя (что подтверждают многочисленные исследования). Примеры второго подхода – *Apple*, в большей степени ассоциирующийся с маркетингом, чем с IT, и *Google*, выделяющийся необычными офисами, огромным списком дополнительных льгот и «плюшек» для сотрудников, а также нестандартным подходом к балансу работы и личной жизни. Независимо от того, какой путь вы выбираете в качестве более подходящего для вашей компании, важно помнить о пяти шагах построения HR-бренда.⁸

1. Определить приоритетные цели HR-брендинговой программы. Создать рабочую группу. Обозначить целевые аудитории.

2. Исследовать восприятие HR-бренда компании целевыми аудиториями, то есть провести аудит HR-бренда.

3. Сформулировать концепцию HR-бренда (сформировать ценностное предложение – EVP, разработать креативные материалы для коммуникаций).

4. Выработать стратегию продвижения HR-бренда. Спланировать и реализовать коммуникационную кампанию и специальные мероприятия внутри организации и на рынке

⁸ Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – СПб.: Питер, 2011.

труда.

5. Оценить результаты, при необходимости внести коррективы в дальнейшую работу.

Также необходимо учитывать и основные этапы взаимодействия компании и целевой аудитории HR-бренда.⁹

1. Этап знакомства, узнавания. Основные целевые аудитории – школьники, студенты, выпускники, потенциальные кандидаты. Основные инструменты: сотрудничество с учебными заведениями, раздел «Карьера» на сайте, PR компании как работодателя, публикации и выступления экспертов, корпоративные блоги и сообщества в социальных сетях.

2. Этап выбора, предпочтения. Целевая аудитория – кандидаты. Основные инструменты: публикация вакансий, приглашения, собеседования, отбор, дни открытых дверей, все коммуникации с кандидатами.

3. Этап вовлечения и удержания. Целевая аудитория – сотрудники. Среди инструментов – все HR-процессы и практики, влияющие на рабочий опыт сотрудника, определяющие степень его вовлеченности и лояльности.

4. Этап расставания. Целевая аудитория – бывшие сотрудники. Основные инструменты: заключительное интервью, сообщества бывших сотрудников, коммуникации с бывшими сотрудниками, их возвращение в компанию.

Основы HR-брендинга не меняются, однако развитие тех-

⁹ *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

нологий, демографические и социальные изменения приводят к появлению новых подходов и инструментов.

Актуальные тренды, мировые и российские

«Глокальные» HR-бренды

Прошло то время, когда компании имели несколько заметно отличающихся EVP (ценностное предложение сотруднику, основное послание HR-бренда) для разных стран или разных целевых групп. Сегодняшняя тенденция – одно глобальное EVP, адаптированное в зависимости от локальных, культурных или социальных различий целевых аудиторий.¹⁰ Каждая компания, безусловно, должна иметь «душу» – набор базовых ценностей, которые определяют, чем она является и к чему стремится. Однако восприятие людей из разных стран или социальных групп может существенно отличаться, и сотрудники, работающие в различных подразделениях компании, хоть и связывают с ней один и тот же набор ценностей и преимуществ, но по-разному ранжируют их. То есть в зависимости от того, какие характеристики работодателя важны для них, они придают большее или меньшее значение конкретным преимуществам компании. Результаты недавнего совместного исследования *Employer*

¹⁰

<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/01/13/7-trends-in-employer-branding-for-2012>.

Brand International (EBI) и *HeadHunter* показывают, что топ-5 наиболее важных атрибутов привлекательного работодателя в России отличается от глобального топ-5.



Диаграмма 1. Пять наиболее важных атрибутов ценностного предложения сотруднику (EVP) – глобальные результаты

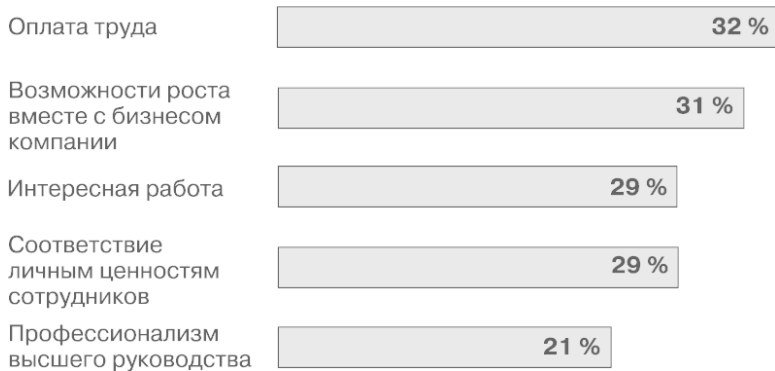


Диаграмма 2. Пять наиболее важных атрибутов ценностного предложения сотруднику (EVP) – российские результаты

В России большинство опрошенных высоко оценило системы наставничества, эффективность внутренних коммуникаций, отношения с руководством. А наиболее слабым местом российских работодателей является отсутствие правильного баланса между работой и личной жизнью. Опираясь на результаты этого исследования, можно так подать характеристики вашей компании как прекрасного места для работы, чтобы, с одной стороны, соответствовать ожиданиям сотрудников и кандидатов, а с другой – выделиться на фоне других участников рынка труда.

Больше чем работа

Люди ждут от вашего HR-бренда чего-то особого, чего-то вдохновляющего и важного. Да, можно детально описать 40 положительных характеристик и прекрасных особенностей вашей компании и даже привести их в соответствие с ожиданиями целевой аудитории кандидатов и сотрудников. Но все-таки мы приходим на работу и стараемся добиться результата не для того, чтобы иметь возможность пообщаться с коллегами из других стран, пройти новый тренинг или полюбоваться прекрасным дизайном офиса. Нет, нужно что-то большее, отвечающее на вопрос о нашем предназначении и о нашей роли в достижении целей компании. В практическом плане за этим стоят два основных направления работы. Первое – это понятно и убедительно показать каждому сотруднику, как его каждодневная работа связана с глобальными целями и стратегией компании. Например, руководство фармацевтической компании *Quintiles* (штаб-квартира в США) сделало вопросы развития компании и текущей стратегии более доступными рядовым работникам, запустив «Стратегический уголок» в интранете.¹¹ Это интерактивный раздел сайта, где есть карты и схемы, видео и подкасты, позволяющие сотруднику понять, куда движется компания и как

его работа непосредственно способствует достижению целей организации. Второе – связать работу с чем-то по-настоящему важным для человека. В подразделении *Danone* в Великобритании для этого был запущен проект «Умеешь ли ты мечтать?». Каждый год все работники компании получают «облако мечты» – лист бумаги, на котором можно написать свою мечту. Единственное условие – она должна быть осуществима для компании. Затем эти листы размещаются в офисе на огромной доске, открытой для всеобщего обозрения. В течение четырех недель происходит голосование сотрудников: каждый выбирает мечту, которую хочется воплотить в жизнь. Затем компания полностью финансирует осуществление мечты, набравшей максимум голосов. В рамках проекта, например, один сотрудник объехал всю страну, чтобы собрать деньги для детского хосписа, другой совершил двухмесячное паломничество из Франции в Испанию, третья вернулась во Вьетнам, чтобы найти там свою родную мать, еще один отправился в Южную Африку, чтобы построить дом в поселке, где он родился. Если компания заинтересована в создании по-настоящему сильного HR-бренда, она должна продемонстрировать не просто заботу о своих сотрудниках, клиентах и акционерах – важна глобальная социальная ответственность. В последующих главах можно познакомиться с лучшими социально значимыми проектами номинантов «Премии HR-бренд 2011».

Побеждают суперкоманды

Если вы думаете, что HR-брендингом можно заниматься в одиночку, вы глубоко заблуждаетесь. Как минимум четыре человека или даже подразделения должны участвовать в этой работе.

Топ-менеджеры – источник правильного видения компании, так что ключевые решения всегда за ними. Кроме того, их участие обеспечивает более эффективное взаимодействие других членов команды.

Директор по маркетингу и PR – отвечает в целом за репутацию и имидж компании, обладает опытом и компетенциями в коммуникациях с самыми разными целевыми группами. Является распорядителем средств для продвижения компании в СМИ, интернете, на различных мероприятиях.

Директор по персоналу – имеет полное представление о стратегии управления персоналом в компании. Знает все тонкости рабочей среды, возможности вознаграждения, признания, продвижения и развития сотрудников.

HR-бренд менеджер – понимает, как воспринимают компанию в качестве работодателя внешние и внутренние аудитории, знает особенности корпоративной культуры и ситуацию в области подбора и привлечения персонала.

Если в вашей команде не хватает кого-то из этих игроков, есть риск допустить серьезные ошибки в работе с HR-брен-

Больше заботы о сотрудниках

Результаты недавнего совместного исследования *Unim* и *Monster.com*¹² показывают, что для подавляющего большинства (87 %) соискателей самой важной характеристикой при выборе предпочтительного места работы является «забота о благополучии сотрудников». При этом только 66 % опрошенных оценили в качестве самого важного преимущества «высокий базовый оклад». Лучшие работодатели стараются гибко реагировать на различные потребности работников и поддерживать их в разных жизненных ситуациях. Например, и в России, и во многих западных странах многим знакома проблема «сэндвич-поколения», когда работающий человек одновременно заботится и о маленьких детях, и о пожилых родителях. Осознавая эту проблему, *Noblis*, некоммерческая исследовательская корпорация со штаб-квартирой в США, недавно предложила своим сотрудникам дополнительную программу помощи. Уход за больными и престарелыми людьми, подробные рекомендации по здоровому образу жизни для всех членов семьи, услуги по дому, такие как уборка, готовка и покупка продуктов, мелкий ремонт, – все это включено в программу. Наша компания (*HeadHunter*)

регулярно запускает похожие инициативы, ориентируясь на актуальные потребности работников.

Вот что говорит **Марина Львова**, директор по работе с персоналом компании **HeadHunter**: «Все социальные программы нашей компании рассчитаны на облегчение бытовой жизни сотрудников. Мы стараемся вводить новые проекты для того, чтобы высвободить сотрудникам время и голову как для работы, так и для личной жизни. Чем больше компания решает бытовых проблем сотрудников или просто предлагает эти решения, тем больше времени сотрудник проводит на работе в более продуктивном режиме. Он не думает, что ему нужно заехать в магазин, ухаживать за родственниками, он не делает аналитику банков для выбора ипотечного кредита и т. д. За него уже подумали и предложили самые выгодные и самые удобные инструменты решения этих задач.

Такой подход увеличивает эффективность сотрудников, повышает лояльность к компании, снижает раздражительность и увеличивает радость сотрудников от окружающего мира. Отпуск перестает быть стрессом от выбора направления, отеля, подсчета бюджета. Отпуск – это звонок другу, который знает, что любит твоя семья, что вы делаете в отпуске, и подбирает тебе самые лучшие варианты. А сотрудник в это время работает! Так строится хороший социальный пакет, направленный на людей и их потребности, высвобождающий время и голову человека для

работы».

Социальные медиа: участвуйте или теряйте

Вопрос, стоит ли инвестировать в продвижение HR-бренда в социальных сетях, до сих пор остается дискуссионным. Однако примеры как крупных российских, так и международных компаний показывают: пока вы решаете, нужно ли рассказывать о том, что представляет собой ваша компания как место работы, бывшие сотрудники, недовольные кандидаты и даже кто-то из тех, кто сейчас у вас работает, уже активно обсуждают это в социальных сетях. Некоторые даже объединяются в сообщества с названиями типа «Свалившие из...», «Пережившие...», «Бывшие сотрудники... а теперь просто счастливые люди». Если заинтересованный пользователь найдет только такую информацию, это, скорее всего, повлияет на его решение, стоит ли идти на собеседование или принимать предложение компании. Ведь, согласно целому ряду исследований,¹³ подавляющее большинство доверяет отзывам в социальных сетях. Неудивительно, что за два года (с 2009 по 2011-й) число компаний, активно использующих социальные сети для продвижения HR-бренда, вырос-

¹³ <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/how-social-media-impacts-brand-marketing>.

ло на 209 %.¹⁴ Начиная работу в социальных медиа, важно ответить на три ключевых вопроса:

- для чего мы здесь? (определение целей);
- что мы хотим сказать? (основное содержание и посыл коммуникации);
- как осуществлять мониторинг и действовать?

Отвечая на эти вопросы, обязательно учитывайте специфику ваших целевых аудиторий, присутствующих в социальных сетях.

Новые внутренние коммуникации: более личные, более быстрые, более виртуальные

Лучшие работодатели всегда имеют эффективную и хорошо развитую систему внутренних коммуникаций, которая позволяет как доносить информацию до всех сотрудников, так и получать от них обратную связь, идеи и предложения. Но главный секрет успеха не столько продуманные технологии, сколько само содержание и формат транслируемой информации. Это не просто новости, факты и цифры, это живые эмоции топ-менеджеров, их личное понимание ценностей и особенностей компании или просто их интересы и увлечения. Именно это обеспечивает тесную связь

¹⁴ http://www.onrec.com/sites/default/files/April12_LR.pdf.

высшего руководства и рядовых сотрудников. Многие топ-менеджеры ведут блог «От первого лица», многие активно общаются с работниками в специальном разделе интранета. В последнее время все чаще используется видеоформат. Например, в компании *Cisco* руководители регулярно записывают короткие видео, чтобы донести какую-либо важную мысль. Посмотреть их можно в интранете или по корпоративному ТВ. Кроме того, в компании существует внутренний YouTube – *C-Vision*, где можно посмотреть видео из любой страны, в которой есть представительства *Cisco*. Новые технологии позволяют поддерживать коммуникации не только вертикально (руководство – сотрудники), но и между работниками разного уровня из разных подразделений. Самый популярный из новых инструментов – внутренняя социальная сеть для сотрудников. Благодаря ее запуску расширяется зона охвата: на связи все филиалы и подразделения, независимо от географической удаленности и разницы во времени, облегчается доступ к внутренним экспертам компании. Заметно растет эмоциональная вовлеченность работников, новые сотрудники быстрее и легче интегрируются в корпоративную культуру, и, кроме того, компания воспринимается как открытая, демократичная и современная.

Играют все

Геймификация, то есть использование игровых элементов

в неигровых процессах, активно используется в маркетинге для привлечения и удержания потребителей товаров и услуг. По прогнозам аналитиков компании *Gartner*,¹⁵ в 2014 г. более 70 % организаций из списка Global 2000 будут использовать как минимум одно геймифицированное приложение. Такие приложения, как правило, имеют игровой сценарий, захватывающий внимание пользователя, при этом используются такие элементы поощрения, как виртуальные награды, статусы, очки, виртуальные товары. Использование таких инструментов позволяет повышать вовлеченность сотрудников и стимулировать инновации. Основные плюсы игрового подхода:

- постоянная быстрая обратная связь в отличие от традиционных форм (типа ежегодной аттестации);
- четкие цели и правила игры;
- увлекательность, яркость;
- сложные, но достижимые задачи. В реальной жизни мы чаще сталкиваемся с достаточно крупными долгосрочными задачами, тогда как успешное решение небольших краткосрочных задач может очень сильно мотивировать.

Геймификация успешно используется в HR-брендинге, мы уже писали об успешных проектах таких победителей «Премии HR-бренд», как *L'oreal* и *i-Free*,¹⁶ о прекрасном

¹⁵ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214>.

¹⁶ Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-Бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность компании-работодателя. – СПб.: Питер,

примере международной сети отелей *Marriott*.¹⁷ Интересно, что пионером использования игрового подхода для привлечения, подбора и адаптации сотрудников является армия США, запустившая в 2002 г. видеоигру *America's Army* для набора новобранцев. В настоящее время в игре зарегистрированы более 9 миллионов пользователей. Затраты на разработку, производство и продвижение игры составили порядка 0,25 % рекламного рекрутингового бюджета, и при этом она обеспечила больший приток новобранцев, чем все остальные инструменты, вместе взятые.¹⁸ «Игра дает кучу информации, – говорит 18-летний студент программистского колледжа. – И у меня сразу вспыхнул интерес. Не знаю, каким другим способом я бы смог узнать так много».¹⁹

Развитие не по шаблону

Лучшие работодатели демонстрируют гибкий и персонализированный подход к развитию персонала. Например, международная производственная корпорация *Novozymes* выстроила систему развития персонала «Тройная карьерная лестница». Программа направлена на личностное и профес-

2010.

¹⁷ *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

¹⁸ David Edery, Ethan Mollick. *Changing the Game: How Video Games Are Transforming the Future of Business.*

¹⁹ <http://www.csmonitor.com/2002/0531/p18s01-algn.html>.

сиональное развитие сотрудников по трем основным вариантам карьерного роста: руководитель, квалифицированный специалист и менеджер проекта. Интересно, что программа позволяет работникам менять направление, если их потребности и желания меняются в разные жизненные периоды. В результате выросла удовлетворенность сотрудников, компания получила больше высококлассных специалистов, снизилось число увольнений по причине достигнутого потолка карьерного роста.

А в компании *IBM* каждый сотрудник получает доступ к внутреннему portalу «Твоя карьера», где можно создать индивидуальный план развития на год. Здесь тоже есть возможность личного выбора: вертикальное развитие, углубленное развитие в определенной области, получение опыта в смежных направлениях. Portal позволяет планировать обучение, выбирать наставников и проекты, к которым можно подключиться, участвовать во внутренних конкурсах на вакантные позиции.

Больше исследований

В моей предыдущей книге²⁰ речь шла о растущей популярности внутренних исследований – удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Последние наблюдения, как в

²⁰ *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России – СПб.: Питер, 2012.

России, так и в других странах,²¹ говорят о том, что компании все чаще используют также и исследования рынка труда. Данные исследований используются для определения ключевых показателей эффективности (KPI) HR-департамента, для обоснованной сегментации целевых групп кандидатов и грамотной разработки плана коммуникационной кампании. Например, количество опросов различных групп соискателей, проведенных по заказу клиентов Консалтингового центра *HeadHunter*, за последний год выросло вдвое.

Как оценить эффективность HR-брендинга?

В предыдущей книге²² я уже писала о важности использования четких и измеримых показателей эффективности работы над продвижением бренда работодателя. Самые последние данные о том, какие именно метрики используются компаниями, есть в недавнем исследовании компании *Universum*²³ (2641 респондент по всему миру, в том числе и в России).

Видно, что доля компаний, не использующих конкретные показатели, еще достаточно высока, хотя и ниже по сравнению с исследованием 2011 г., когда она составила 22 % опрошенных.²⁴ Надеюсь, что большинство читателей этой книги уже используют в своей работе как минимум три из представленных показателей и измеряют их на регулярной основе. Мы со своей стороны развиваем проект, позволяющий получить комплексную цифровую оценку HR-бренда компании – рейтинг работодателей России. Рейтинг формируется ежегодно на основании трех измерений:

²² Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

²³ <http://www.universumglobal.com/For-Employers/Talent-Attraction/Start>.

²⁴ Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

- мнение соискателей, ищущих работу или работающих в других компаниях. Они выбирают компании, в которых хотели бы работать, в рамках онлайн-опроса;

- мнение сотрудников компаний: в партнерстве с компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» проводится исследование вовлеченности работников компаний-участников с точки зрения трех параметров – удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы;

- оценка эффективности работы HR-департамента: HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, оценивая уровень работы с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам.

Интересно посмотреть также и на то, как сами представители HR-департаментов оценивают успешность и результативность своей работы по построению сильного HR-бренда, причем именно как долгосрочной стратегической работы. В первую очередь большинство работодателей уверены, что такой подход позволяет им привлекать нужных кандидатов: 54 % считают, что HR-брендинг крайне важен, еще 41 % – что просто важен. Также HR-брендинговый подход способствует построению системы последовательных и слаженных коммуникаций (25 % и 45 % соответственно). В большой степени HR-брендинг способствует удержанию ценных сотрудников, а также определению и пониманию того, какие именно люди соответствуют культуре компании. Довольно значимо и его влияние на вовлеченность и эффективность

работников.



Диаграмма 3. Какие ключевые показатели вы используете для оценки своей деятельности в области HR-брендинга?

Проекты участников «Премии HR-бренд», которые я представляю вашему вниманию в следующих главах книги, наглядно подтверждают, что сильный бренд работодателя – важнейшее конкурентное преимущество компании в сегодняшних экономических условиях.

Раздел 2

HR-брендинг на разных этапах развития компании: от стартапа до корпоративной благотворительности

Когда мы говорим о стратегии HR-брендинга, о действиях, направленных на информирование и привлечение соискателей, удержание сотрудников, создание условий для развития и продвижения работников, мы всегда имеем в виду определенные, актуальные на данный момент для компании условия ее существования и тот спектр задач, который она вынуждена решать именно в этот период своего развития и становления.

От этих очевидных, но не всегда обозначаемых и даже осознаваемых факторов зависит практически все – и выбор целевой аудитории, и инструментарий, и способы коммуникации, и те ценности, которые декларирует работодатель. Все HR-действия, и частные, и глобальные, от оформления предложения о вакансии до создания карьерного сайта, от выбора вуза для сотрудничества до определения стратегии взаимодействия с покидающим компанию специалистом, опираются на понимание актуальных для данной ком-

пании условий ее жизни и развития.

По сути, мы еще раз напоминаем прописную, но оттого не менее ценную истину, что построение концепции HR-бренда стоит начинать именно с анализа актуальных условий существования компании и ее планов развития.

На примере проектов, представленных на «Премии HR-бренд 2011», можно четко увидеть определенные этапы жизни компаний и те задачи, которые приходится решать HR-специалистам в соответствии с фазой роста и становления бизнеса. Именно под эти задачи формируется стратегия действий, осуществляется выбор инструментов воздействия и задаются критерии оценки результатов.

Этап 1. Активные изменения. Для этой фазы характерно бурное, активное преобразование всей жизни компании: изменяются ее цели, способы коммуникации с целевой аудиторией, собственно, и сама целевая аудитория тоже может «мутировать». По сути, претерпевает серьезные изменения представление компании о себе, своих ценностях и задачах. Столь революционные, тектонические преобразования происходят, например, в ситуациях стартапов, слияний или разделений корпораций (когда самое насущное – сформулировать ответы на вопросы: «Что мы из себя представляем, чем мы будем заниматься, с кем будем работать?») либо стремительного роста бизнеса (например, когда количество новых филиалов и подразделений должно перейти в новое качество эффективных взаимоотношений между ними). Ребрендинг

(мощный, затрагивающий не только продуктовую линейку фирмы, но и ее корпоративный стиль, взаимоотношения с клиентами) тоже дает серьезный толчок к размышлению о своем имидже работодателя и заставляет пересмотреть соответствующие установки. Собственно, эти и некоторые другие вновь появившиеся условия заставляют компанию-работодателя в той или иной мере пересмотреть, «перетряхнуть», осознать, выстроить заново свою HR-политику.

Этап 2. Системная отладка всех HR-процессов. Для этого этапа характерна прежде всего точность, прицельность изменений в работе с персоналом. Здесь очень важно понимать, что такая HR-работа тесно переплетена с уже происходящими в компании бизнес-процессами, она системна и многозадачна. Уже нет масштабных и амбициозных задач по запуску процессов с нуля и перестройке всего и вся, характерных для бурной, активной фазы, зато появляется необходимость систематизировать, обобщить, задокументировать и оптимизировать имеющийся опыт. Особый, характерный именно для этой фазы момент – во всех преобразованиях задействован оценочный механизм, то есть компания постоянно держит руку на пульсе изменений, закладывая изначально критерии оценки результата.

Этап 3. Ответ на вызовы. Наиболее яркой характеристикой данного этапа является акцент на решении определенной стратегически важной задачи. Обычно эти задачи детерминированы извне – ситуацией на финансовых рынках, все-

общим кадровым дефицитом, политическими изменениями или законодательными инициативами, однако есть и внутренние причины: например, появление нового, стратегически важного клиента/продукта/услуги зачастую заставляет компанию пересматривать многие параметры своей деятельности, в том числе и HR-политику. Таким вызовом для фирмы может оказаться и необходимость создания новой системы мотивации и удержания сотрудников, борьба за них с конкурентами.

Этап 4. Организационная зрелость компании. По сути, на этом этапе развития организация имеет за своими плечами историю, то есть отлаженные бизнес-процессы и достаточно раскрученные продукты/услуги. К этому моменту уже сформирован (обычно путем сознательных усилий, нежели стихийно) HR-бренд компании, определены основные целевые аудитории и способы взаимодействия с ними, отлажены набор, адаптация и мотивирование сотрудников. Наиболее актуальной задачей становится именно поддержка и продвижение уже сложившегося HR-бренда, дальнейшее укрепление лояльности и вовлеченности работников, реализация специальных социально ориентированных проектов (в том числе повышение качества жизни работников и КСО (корпоративная социальная ответственность)).

Этап 1. Активные изменения в компании

На этом этапе организационные процессы в компании претерпевают серьезные изменения: меняется управленческая структура, может осуществляться переход к новой системе мотивации и оплаты, появляются новые варианты карьерного роста, способов работы над проектами, взаимодействия с клиентами... HR-брендинговая стратегия на данном этапе развития компании должна учитывать как минимум два фактора, решать как минимум две задачи:

- обозначение, а затем и поддержание базовых, общих для всех работников компании ценностей, обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP), а также создание единого языка, единого коммуникативного пространства. Если формулировать их более глобально, то речь идет о создании и/или поддержании корпоративной культуры и обновлении HR-бренда компании;
- информирование сотрудников о происходящих в компании переменах и соответствующее обучение/адаптация к ним, а также поддержание преемственности бизнес-процессов, в том числе и HR-процессов (например, в случае стремительного роста предприятия). Также немаловажно поддерживать позитивное восприятие изменений, показывать, какие плюсы они дают работникам компании.

В проектах, номинированных на конкурс «Премия HR-бренд 2011», широко представлены разнообразные варианты решения подобных задач. Каждая компания выбирала наиболее удобный для нее инструментарий, соответствующий условиям и ресурсам бизнеса, по-своему адаптировала разнообразные методики.

1.1. Обозначение, продвижение и поддержание базовых ценностей компании. Обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP). Создание единого коммуникационного пространства

Перед тем как перейти непосредственно к рассмотрению примеров из практики компаний-номинантов, хотелось бы еще раз обозначить, что же это такое – ценностное предложение компании-работодателя. В книге Бретта Минчингтона «HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты» содержится следующий подход к определению этого понятия: «В простейшей форме ценностное предложение работодателя – это множество ассоциаций и выгод, предоставляемых вашей организацией в обмен на навыки, способности

и опыт, которые сотрудник привносит в нее».²⁵ И в продолжение этой цитаты, расширяя и дополняя ее: «...ценностное предложение работодателя означает следующее.

- Краткое утверждение, содержащее основные рациональные (материальные) и эмоциональные (нематериальные) выгоды, которые сотрудник получает в обмен на результаты своей работы.

²⁵ Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. – М.: Юнайтед Пресс, 2011. С. 63.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.