

Нина Осовицкая

HR – брендинг

Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация
и еще 15 эффективных практик



 ПИТЕР*

Библиотека компании HeadHunter

hh 
HeadHunter

Нина А. Осовицкая
HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42254230

HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. / Осовицкая Н.: Санкт-Петербург; Питер; 2014

ISBN 978-5-4461-0228-0

ISBN 978-5-4461-0228-0

Аннотация

Новая книга Нины Осовицкой «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик», продолжающая серию публикаций «Библиотеки HeadHunter», предлагает читателям познакомиться с самыми актуальными тенденциями в сфере построения репутации компании как работодателя. Лауреаты и номинанты конкурса «Премия HR-бренд 2012», различающиеся по географии присутствия, масштабам, профессиональным областям деятельности и численности штата, предоставили оригинальные программы, направленные как на работу с внешней

целевой аудиторией и позиционирование своих преимуществ на рынке труда, так и на работу с действующими сотрудниками.

Проекты направлены на эффективное решение главных задач, с которыми сталкиваются сегодня владельцы бизнесов, директора и топ-менеджеры: не только привлечение, но и удержание талантливых специалистов, повышение их вовлеченности и лояльности к компании, поиск новых методов мотивации сотрудников и повышения их результативности, освоение новых технологий для обеспечения более гибких и комфортных условий труда, расчет прозрачных показателей эффективности работы и многое другое.

«ВымпелКом», Coca-Cola HBC Россия, adidas Group, «Мэри Кэй», Госкорпорации «Росатом», «Сибур» и еще несколько десятков компаний наглядно демонстрируют, что персонал является их главным ресурсом, ценностью и приоритетом, доказывая ключевую роль HR-политики в увеличении финансовой прибыли и позитивного восприятия имиджа компании.

Завершающий раздел содержит исследования 2017-2018 годов и представляет собой срез современного состояния HR-среды в таких аспектах, как диджитализация, искусственный интеллект, автоматизация процессов.

Книга заинтересует не только собственников, руководителей и HR-специалистов, но и всех, кто стремится лучше разбираться в принципах функционирования рынка труда и, в частности, ежедневного взаимодействия работодателей с кандидатами и сотрудниками.

Содержание

Предисловие	6
Раздел 1	11
Основные понятия	11
Современные вызовы и проблемные зоны	27
Раздел 2	30
2.1. Забота о сотрудниках	30
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Нина Осовицкая
HR-брендинг.
Управление талантами,
онлайн-обучение,
геймификация и еще 15
эффективных практик

Над книгой работали:

Кабанова Юлия, Никитин Александр, Муртазина Татьяна.

Выражаем благодарность авторам отдельных глав:

Кабаковой Виктории (главы 2.1,2.2, 2.3, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12);

Абаничевой Маргарите (главы 2.4, 2.5,2.6, 2.7).

Предисловие

2013 год – очередной этап развития HR-брендинга в России. Этот процесс идет очень динамично, особенно если принять во внимание рост числа проводимых тематических мероприятий, которые стали доступны отечественным HR-специалистам. Об интенсивном развитии сферы управления человеческими ресурсами в нашей стране свидетельствует количество разрабатываемых и реализуемых проектов, появившаяся возможность посмотреть на опыт западных коллег, публикуемые книги. Я надеюсь, что и компания HeadHunter сыграла в этом значительную роль.

В новой книге, выпускаемой в рамках «Библиотеки HeadHunter», вы сможете познакомиться с последними трендами и самыми успешными проектами в области HR-брендинга. Традиционно формируемый на основе проектов – номинантов конкурса «Премия HR-бренд», этот сборник раскрывает секреты лучших работодателей России в нелегком деле привлечения и удержания персонала.

HR-брендинг в России формировался и созрел гораздо стремительнее, чем протекали аналогичные процессы на Западе, и можно констатировать, что к 2013 году наш рынок накопил достаточно опыта и потенциала. Мы пришли к «взрослому» состоянию и уже не смотрим снизу вверх на то, что делают коллеги в Европе и Америке. Сегодня мы можем

с гордостью рассказывать иностранным участникам тематических мероприятий о проектах, которые создаются у нас. И они восхищены подобным уровнем работы, прекрасно представляя, насколько востребованы на нашем очень сложном рынке инновационные и креативные подходы к решению задач. Я полагаю, что следующим шагом для российских HR-специалистов должен стать выход на уровень международной экспертизы, сопровождающийся обменом опытом, а не заимствованием. Уже сейчас россиянам есть что рассказать на Западе о своих лучших практиках.

Одной из тенденций при организации специализированных мероприятий HeadHunter, на которые необходимо обратить внимание, стало заметное уменьшение числа иностранных гостей, и причина тому – изменение запросов. Каждый год после проведения конкурса «Премия HR-бренд» мы интересуемся у участников, что им понравилось больше всего. Мы убедились, что спрос на западные практики стал совсем незначительным, именно поэтому на очередном HR-брендинговом саммите, прошедшем в 2013 году, было немного зарубежных спикеров. Они стали своеобразной традицией, людьми, которые делятся визионерским опытом, позволяют нащупать почву и понять, что сердце нашей HR-сферы бьется в такт с мировым. Если обратить внимание на программу мастер-классов саммита, то очевидно, насколько обсуждаемые темы стали более прикладными, и относятся они к сугубо российским практикам и реалиям отечественного рынка.

То есть люди хотят слушать и рассказывать о своем опыте.

2013 год – время осознания, что мы впервые абсолютно точно попали в мировой тренд. Это подтверждают цифры и проекты, выдвигаемые не только крупными корпорациями, но и небольшими компаниями из регионов. Мы видим, что задачи, с которыми сталкиваются специалисты по работе с персоналом, и инструменты, которые они используют, во многом схожи с теми, что взяты на вооружение во всем мире.

Не может не радовать и такой аспект, как отход от методик прямого воздействия вроде «Дам больше денег – сотрудники больше сделают» или «Придумаю красивую схему нематериальной мотивации – сотрудники заработают для компании больше денег». В 2013 году появляются разработки совсем иного порядка. Речь идет об инвестициях в будущее, а также работодатель посвящает много проектов балансу между личной жизнью и работой. Еще три-четыре года назад было сложно представить подобные подходы, а сегодня компании прилагают усилия к тому, чтобы человек не отвлекался на бытовые заботы из серии «Где найти детский сад для ребенка?» и «Как совместить работу и физические тренировки?».

Сделан шаг вперед, в сторону долгосрочной перспективы. Работодатели, зачастую в лице собственников бизнеса, начинают понимать выгоду от удержания сотрудника, создания благоприятных условий, в которых он способен долго и плодотворно трудиться. Особенно актуальным данный под-

ход становится в эпоху нового поколения специалистов – мобильных, привыкших двигаться и менять работу раз в три-четыре года. Создание атмосферы, в которой им интересно и комфортно, позволяет по максимуму делать их эффективными.

Большое внимание в этой книге уделено ожиданию и подготовке к приходу поколения Y – это не история, придуманная HR-специалистами, а научный факт, в основе которого лежат данные социологии. Появляется новая генерация, кардинально отличающаяся от предыдущей просто потому, что мир становится быстрее и изменчивее, а количество информации, проходящей сквозь нас ежедневно, уже не сравнить с тем, что поступало 10-15 лет назад. Молодежь, выросшая в социальных сетях и на огромном потоке данных, по-другому воспринимает окружающий мир; она способна обрабатывать гораздо больше информации, но в ином, непривычном для нас формате. Именно поэтому поколение Y может быть эффективнее и функциональнее, однако при этом важно учитывать его трудности с восприятием длинных текстов и привычку к интерактивности. Вот почему консервативным структурам будет тяжело подстраиваться под новый тип сотрудника.

Эти и другие тренды в области технологий HR-брендинга отражены в книге, которую вы держите в руках. Мы приглашаем вас включиться в сложную, но невероятно захватывающую и социально направленную деятельность – работу с

репутацией компании-работодателя.

*Ольга Мец, директор по маркетингу и PR компании
HeadHunter*

Раздел 1

HR-брендинг: базовые понятия и современные вызовы

Основные понятия

Термин «бренд работодателя» впервые был сформулирован Саймоном Бэрроу в Великобритании в 1990 году¹. Первое определение HR-бренда звучало как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним». Идея о применении маркетинговых технологий на рынке труда, когда продуктом является работа в компании или открытая вакансия, а целевой аудиторией – соискатели, получила широкое распространение. Так, уже в 2001 году 40% компаний, опрошенных *Conference Board*, активно занимались HR-брендингом. Однако речь шла прежде всего о маркетинговой активности на рынке труда (создание и продвижение сайта, посвященного карьере в компании, размещение нестандартных объявлений о вакансиях, меро-

¹ Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. – Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.

приятия для привлечения студентов и выпускников и т. д.). Нередко декларируемые обещания HR-бренда не соответствовали реальности: быстрый карьерный рост оборачивался годами ожидания повышения, инновационность – невозможностью предложить свою идею, открытость – недоступностью высшего руководства. Понятно, что при таком подходе действительно можно быстрее и дешевле закрыть вакансию, привлечь нужного сотрудника, но не удержать его в компании. Осознав это, компании начали менять подход к HR-брендингу и приступили к разработке долгосрочной стратегии управления осведомленностью и восприятием сотрудников и кандидатов. Здесь уже можно говорить о создании единого образа компании-работодателя, согласованного с реальным опытом работающих в ней сотрудников. Итак, сегодня в профессиональном сообществе наиболее часто используется такое определение HR-бренда:

HR-бренд, или бренд работодателя, – это образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие)².

Тенденции последующих лет и на глобальном рынке, и в России демонстрируют более глубокий и комплексный подход, когда HR-брендинг не только включает в себя формирование представлений о компании как о работодателе, но

² *Minchington B.* Your Employer Brand – attract, engage, retain, Collective Learning Australia, 2006.

и охватывает большую часть процессов и практик управления персоналом. Иными словами, компании не просто рассказывают о том, как прекрасно у них работать, но и прилагают значительные усилия, чтобы это на самом деле было так. Готовность к трансформации в зависимости от потребностей целевых аудиторий становится важным преимуществом компании на рынке труда. Зачастую за счет этого совсем молодые и не очень большие организации выигрывают войну за таланты у более известных и крупных.

Еще одна важная тенденция: компании сегментируют свое предложение в зависимости от аудитории, формулируют базовое предложение HR-бренда и его версии для разных целевых аудиторий, с учетом их культурных и социальных различий.

Системная работа с HR-брендом предполагает не просто набор активностей и проектов, направленных на улучшение имиджа работодателя, а реализацию пошаговой стратегии.

Пять шагов построения HR-бренда

1. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Формирование рабочей группы, определение бюджета и ресурсов.

2. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями или аудит HR-бренда. Внешние и внутренние исследования.

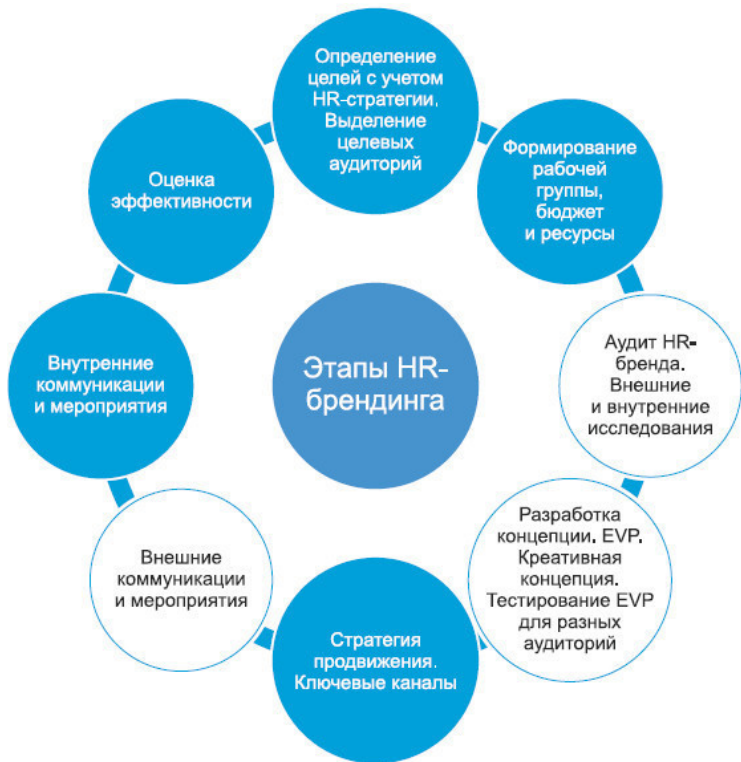
3. Разработка концепции. Формулирование EVP. Созда-

ние креативной концепции. Тестирование EVP для разных аудиторий.

4. Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов. Коммуникационная кампания и специальные мероприятия внутри организации и на рынке труда.

5. Оценка эффективности.

Приоритетные **цели HR-брендинговой программы** легко определить, если у компании разработана HR-стратегия на несколько ближайших лет, когда есть понимание о том, как будет развиваться компания, какие именно люди и в каком количестве помогут ей достигнуть целей бизнеса. Если HR-специалист сфокусирован на решении только оперативных задач, успешными окажутся лишь некоторые элементы HR-брендинга. Но главное, что существует серьезный риск ухудшения репутации работодателя, связанный с ошибками планирования численности.



Этапы HR-брендинга

Из недавних примеров можно вспомнить компанию *Ostrovok.ru*, вынужденную сократить треть сотрудников³. Безусловно, открыто от первого лица заявить о сокращении

³ <http://ostrovok.ru/blog/soobshhenie-ot-osnovatelya-ostrovok-ru-ob-izmeneniyax-v-shtate-kompanii>

– правильный ход в сегодняшней коммуникационной среде, ведь такая информация все равно быстро распространяется через социальные сети. В упомянутом примере негативный эффект снизило и то, что компания выплатила компенсации и старается помочь в трудоустройстве бывшим сотрудникам.

Но одномоментное увольнение трети работников, конечно, отрицательно повлияло на HR-бренд компании. Наличие продуманной и согласованной с целями бизнеса HR-стратегии позволяет избегать таких ситуаций.

Идеальная **рабочая группа** состоит не только из представителей HR-департамента. Наибольших результатов можно достичь, если ключевые решения вырабатываются при участии как минимум четырех человек. Наличие первых лиц в составе рабочей группы обеспечивает более эффективное взаимодействие других членов команды. Топ-менеджер – источник правильного видения компании, так что ключевые решения всегда за ним. Директор по маркетингу и PR отвечает в целом за репутацию и имидж компании, обладает опытом и компетенциями в коммуникациях с самыми разными целевыми группами, располагает бюджетом для продвижения компании в СМИ, интернете, на 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 ра-

ботодателя внешние и внутренние аудитории, знает особенности корпоративной культуры и ситуацию в области подбора и привлечения персонала. Если в вашей команде не хватает одного из этих игроков, есть риск допустить серьезные ошибки в работе с HR-брендом.

К сожалению, актуальная ситуация на рынке пока далека от идеала. Согласно последнему международному исследованию *Employer Brand International* совместно с *HeadHunter*⁴, во всем мире HR-департамент является основным ответственным за стратегию HR-брендинга компании, и только в европейских странах широко распространены команды, включающие специалистов в области маркетинга и коммуникаций. В России ответственность за бренд работодателя чаще всего лежит на собственниках бизнеса и топ-менеджерах, а также маркетологах.

Если процесс создания правильной команды, и особенно вовлечения первых лиц, зачастую считается сложным, то вопрос **выбора целевой аудитории** обычно не воспринимается таковым. Но это только на первый и поверхностный взгляд. Большинство работодателей используют примерно следующее описание аудиторий: «мужчины и женщины, от 25 до 45 лет, с высшим профильным образованием, с опытом работы в отрасли не менее трех лет» и т. д. Что это значит на практике? Лишь одно: на самом деле работодатель слабо представляет себе, кто именно ему нужен. Социаль-

⁴ <http://hh.ru/news/2634>

но-демографических и профессиональных параметров целевой аудитории зачастую недостаточно, так как они носят слишком общий характер. Есть смысл учесть и более тонкие особенности: ценности, стиль жизни, привычки. Причем эту работу необходимо проделать не один раз, ведь, как правило, работая над HR-брендом, мы имеем дело с двумя-тремя различными аудиториями.

Следующий шаг – **аудит (исследование) восприятия HR-бренда** компании целевыми аудиториями. Это, к сожалению, этап, от которого чаще всего отказываются в ситуации дефицита времени и ресурсов. Действительно, провести полноценный аудит, не прибегая к помощи внешних провайдеров, невозможно. Минимальный набор инструментов, которые позволят оценить, как воспринимают компанию сотрудники и кандидаты, включает в себя: интервью с первыми лицами компании, опрос (количественное исследование) сотрудников, фокус-группы с представителями ключевых департаментов, опрос соискателей. Максимальный – практически безграничен и допускает применение любых маркетинговых инструментов, от «тайного покупателя» (или даже «тайного кандидата») до отслеживания упоминаний о компании в социальных сетях.

Если все-таки в текущей ситуации развития компании нереально выделить бюджет на исследования, используйте возможность сбора необходимой информации в ходе собеседований, интервью после прохождения испытательного сро-

ка, неформальных бесед с сотрудниками и, конечно, во время заключительного (или exit) интервью. Ориентировочный список вопросов может быть следующим.

1. Что вы думаете о компании как о работодателе?
2. В чем сильные и слабые стороны компании?
3. Как компания выглядит в сравнении с другими работодателями? Чем она отличается, выделяется?
4. Что вы слышали о компании и почему выбрали именно ее среди других потенциальных работодателей?
5. Что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем?

Информация, собранная в ходе аудита HR-бренда, позволит оценить текущее восприятие бренда работодателя и сформулировать **актуальное предложение, или EVP**.

Предложение HR-бренда, или EVP⁵, – это атрибуты работодателя, отличающие его от других компаний, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Иначе говоря, это пять, семь или десять причин работать в вашей компании, причем причины эти могут быть не только рациональные (зарплата, льготы, условия работы, карьерный рост, обучение, развитие и т. д.), но и эмоциональные (атмосфера, отношения, люди, культура, образ жиз-

⁵ Employee value proposition можно перевести как «ценностное предложение сотруднику». В российском HR-сообществе, как правило, используется термин EVP.

ни, признание и т. д.). Восприятие людей из разных социальных групп, и тем более из разных стран, может существенно отличаться, и сотрудники, работающие в различных подразделениях компании, хотя и связывают с ней один и тот же набор ценностей и преимуществ, ранжируют их по-своему. То есть в зависимости от того, какие характеристики работодателя важны для них, они придают большее или меньшее значение конкретным плюсам компании. По результатам совместного исследования *Employer Brand International* и *HeadHunter* в России, наиболее значимыми для большинства людей атрибутами EVP являются оплата труда, возможности роста вместе с бизнесом компании, интересная работа, соответствие личным ценностям сотрудников и профессионализм высшего руководства.

Выделив ключевые преимущества компании как работодателя, можно переходить к созданию **креативной концепции**, воплощению EVP в текстовых и визуальных образах. Разрабатываются модели восприятия и элементы наполнения бренда, оформляются идеи, которые будут привлекательны и близки целевым аудиториям внутри компании и на рынке труда, а также станут основой диалога бренда с сотрудником и кандидатом. Если ваша компания отличается открытостью и готовностью к творчеству, а среди сотрудников немало ярких и нестандартно мыслящих талантов, можно попробовать решить эту задачу с помощью серии внутренних мастерских, или воркшопов. Большинство компа-

ний, однако, привлекают для создания креативной концепции внешних подрядчиков либо фрилансеров. Продуктом работы должен стать уникальный фирменный стиль, описанный в гайдбуке – руководстве по использованию визуальных элементов фирменного стиля бренда. На его основе можно создавать любые материалы для различных аудиторий (тех или иных категорий кандидатов, новых сотрудников и т. д.) и каналов коммуникации (интернет, внутренние СМИ, мероприятия, печатные материалы и т. д.).

Выбор каналов и форматов коммуникации происходит на этапе определения **стратегии продвижения** и создания **плана действий**. В зависимости от целей HR-брендинговой программы стратегия может быть сфокусирована на продвижении на рынке труда, внутренней кампании или включать в себя работу по обоим направлениям. Современная стратегия продвижения предполагает использование не только стандартных каналов и форматов (корпоративный сайт, публикации в прессе, проведение мероприятий), но и вирусного маркетинга, мобильных приложений, специальных онлайн-проектов и т. д.

Ключевые каналы и форматы коммуникации с внешней целевой аудиторией:

- карьерный сайт, job-сайты, специальные онлайн-площадки;
- социальные сети, профессиональные онлайн-сообщения;

ства;

- видеоматериалы;
- онлайн-игры; **o** реклама и PR в массмедиа;
- флаеры, листовки, специальные издания;
- сарафанное радио;
- наружная реклама.

Специальные мероприятия для внешней аудитории:

- дни карьеры, дни открытых дверей;
- олимпиады, спортивные мероприятия;
- семинары, мастер-классы, обучающие мероприятия, кейс-чемпионаты, профориентационные мероприятия;
- благотворительные акции.

С примерами успешных проектов продвижения HR-бренда компании на рынке труда, представленных на соискание Премии «HR-бренд», вы можете ознакомиться на с. 28-40,125-130.

Ключевые каналы и форматы коммуникации с сотрудниками компании:

- интранет, дайджесты, информационные рассылки;
- корпоративные печатные издания;
- корпоративное радио или ТВ;
- видеоканал; **o** доски объявлений;
- плакаты и постеры; **o** корпоративные социальные сети.

Специальные мероприятия для сотрудников:

- корпоративные праздники;
- награждения сотрудников, конкурсы;
- семейные праздники, family days;
- дни здоровья; ○ тематические пятницы;
- конференции сотрудников;
- личные встречи с руководством.

Примеры успешных проектов продвижения HR-бренда среди сотрудников компании вы найдете на с. 40-88, 130-136.

В каждой книге⁶ я пишу о важности **прозрачной оценки эффективности HR-брендинга**, использования четких и измеримых показателей успешности работы. К сожалению, процент компаний, не применяющих конкретные индикаторы, до сих пор достаточно высок: по данным *Universum*⁷ (2641 респондент по всему миру, в том числе и в России), он составил 16,7. В то же время в 2011 году такой ответ дали 22 %⁸ опрошенных, то есть тенденция все-таки позитивная. Чтобы определиться с критериями оценки эффективности, проще всего отталкиваться от целей HR-брендинговых программ. Например, если фокус компании

⁶ Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. – СПб.: Питер, 2013.

⁷ <http://www.universumglobal.com/For-Employers/Talent-Attraction>

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

направлен на привлечение новых сотрудников, можно отслеживать следующие **измеримые показатели**:

○ узнаваемость и привлекательность на рынке труда – исследования мнений соискателей, процент от опрошенных, специальные индексы;

○ затраты на привлечение одного сотрудника, сумма;

○ срок закрытия вакансии, дни;

○ отношение числа откликов к числу вакансий, индекс;

○ число качественных входящих резюме, резюме/месяц;

○ коэффициент принятия предложений, процент;

○ количество предложений, сделанных по рекомендации сотрудников, процент;

○ количество предложений, сделанных через рекрутинговые агентства, процент;

○ текучесть персонала в период испытательного срока, процент;

○ текучесть персонала в первый год работы, процент;

○ мониторинг в интернете (социальные сети, блоги, форумы, специальные сайты), число положительных и отрицательных отзывов/комментариев, число положительных и отрицательных отзывов/комментариев на первых страницах поисковиков по релевантному запросу.

Для оценки внутреннего HR-бренда чаще всего используется индекс вовлеченности (измеряется специальными исследованиями) и как косвенный показатель учитывается

число соискателей, рекомендуемых сотрудниками для работы в компании. Также применяются индикаторы, связанные с удержанием сотрудников:

- коэффициент увольнений по инициативе сотрудника, процент в год;
- количество ключевых сотрудников, покинувших компанию;
- средний стаж работы в компании, число лет;
- возвращение бывших сотрудников в компанию, процент от покинувших компанию.

Надеюсь, что большинство читателей этой книги уже используют в своей работе как минимум три-пять 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:

- мнение соискателей, ищущих работу или занятых 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 сотрудников компаний-участниц с точки зрения трех параметров: удовлетворенности, лояльности и поддержки инициативы;
- оценка эффективности работы HR-департамента: HR-

специалисты заполняют профессиональную анкету, описывая уровень работы с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам.

Современные вызовы и проблемные зоны

Интересно, что **оценка эффективности** и в целом вопрос возврата инвестиций часто воспринимаются как одна из ключевых проблемных зон HR-брендинга. 41 % профессионалов, опрошенных *Universum*⁹, отмечают, что им сложно определить индикаторы и проводить измерения эффективности своей работы. Сегодня доступен целый ряд исследований^{10, 11}, которые надежно подтверждают, что компании, успешно инвестирующие в свой бренд работодателя, снижают и временные, и финансовые затраты на привлечение новых сотрудников. Так что анализ этих показателей в динамике – пожалуй, самый простой и быстрый путь для расчета возврата инвестиций (ROI). Напомню, что время также можно перевести в деньги, исходя из среднего значения прибыли, которую один сотрудник приносит компании за один день работы. Умножьте эту цифру на количество дней, требующихся для закрытия позиции, и вы получите финансовые потери компании и показатель их сокращения в случае снижения временных затрат на подбор.

⁹ <http://www.universumglobal.com/For-Employers/Talent-Attraction>

¹⁰ <http://hh.ru/article/13570>

¹¹ <http://www.aon.com/canada/products-services/human-capital-consulting/hrbpo/recruitmentproces.s.jsp>

Второй вызов для работодателей, обусловленный сегодняшней ситуацией на рынке труда, – **сложность дифференциации**. *Google, IKEA, McDonald's, Philips, Zappos* — вы точно не перепутаете эти компании с другими работодателями, так как именно им удалось создать по-настоящему уникальную культуру и неповторимый образ отличного места работы для своей аудитории. Для большинства компаний это самая актуальная и сложная задача на сегодня (45%)¹² и особенно на будущее (50 %).

Для глобальных компаний задача, связанная с построением единого бренда работодателя и его адаптацией в зависимости от локальных, культурных или социальных различий целевых аудиторий, усложняется. А в России основным барьером в работе над HR-брендом по-прежнему является отсутствие бюджетов (47%)¹³ и временных ресурсов (36%). И здесь мы опять возвращаемся к вопросу оценки эффективности HR-брендинговых программ, так как получить эти ресурсы в необходимых объемах мы сможем, только предложив руководству компании четкий план действий с измеримым финансовым результатом. Кстати, 32 % работодателей планируют увеличить свой бюджет на HR-брендинг в этом году¹⁴.

¹² <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/08/16/4-common-employer-branding-challenges-until-2015>

¹³ <http://hh.ru/article/13570>

¹⁴ <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/08/16/4-common->

Раздел 2

HR-брендинговые проекты

2.1. Забота о сотрудниках

В каждом из представленных в этой главе проектов так или иначе отражена тема **заботы о персонале**. Эта забота может проявляться в организации и оптимизации правильного, эргономичного рабочего пространства, внедрении и поддержке здорового образа жизни (например, путем проведения спортивных мероприятий, обустройства качественных пунктов питания и реализации дополнительных оздоравливающих программ), обеспечении отдыха самих сотрудников и их близких, наконец, поддержке и укреплении семейных и личностно значимых ценностей работников. Следует также отметить тот факт, что по сравнению с прошлым годом¹⁵ число представленных на соискание Премии проектов, связанных с этой тематикой, выросло более чем в два раза, и эта тенденция подтверждает значимость настоящей заботы о персонале, подчеркивает важность влияния данного фактора на формирование и продвижение позитивного HR-

¹⁵ *Осовицкая Н.* Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. – СПб.: Питер, 2013.

бренда.

Василий Пигин, управляющий партнер компании *TriMetric Solutions*:

«Действительно, исследования *777 Success Insights* подтверждают, что для психологического здоровья необходимо здоровье физическое.

Для этого важно отладить четыре фактора.

1. ЕО-температура (стресс, рабочая атмосфера, эмоциональный настрой).
2. Двигательная активность (гимнастика на рабочем месте).
3. Питание (завтрак, обед, контроль веса).
4. Сон (дорога домой, онлайн-работа).

Причем исследования показывают, что для эффективной деятельности необходима работа со всеми факторами одновременно, комплексно, а не только с одним-двумя».

Работодатели все чаще ставят для себя задачу влиять на вовлеченность и лояльность работников через улучшение качества их жизни (не ограничиваясь рамками производства, но внедряясь в более широкие сферы – например, досуг и заботу о семьях сотрудников). А сотрудники, в свою очередь, не только включаются в предложенные организацией активности и проекты, но и предлагают собственные идеи для реализации. Взаимная активность, инициатива и заинтересованность позволяют работодателям и работникам находить точки пересечения интересов и добиваться интересных

и взаимовыгодных результатов.

Какие же результаты могут быть достигнуты в ходе реализации подобных проектов?

Прежде всего, обратим внимание на то, что продуманная и комплексная программа реальной и существенной заботы о сотрудниках очевидно влияет на улучшение бизнес-показателей организации как минимум за счет уменьшения количества больничных дней, а также вследствие снижения текучести персонала. А в целом предпринимаемые в этом направлении шаги способствуют повышению лояльности сотрудников, обеспечивают укрепление корпоративной культуры, продвигают HR-бренд компании для внутренней и внешней аудитории.

Полина Хабарова, директор по персоналу компании *КРОК*:

«Забота о персонале – это внимание к его потребностям. Современные работодатели по умолчанию включают в социальный набор:

- бесплатное питание в офисе;
- медицинское страхование;
- корпоративный транспорт;
- компенсацию расходов на мобильную связь;
- и прочие «бытовые» программы.

Любой социальный проект создается и реализуется с учетом изменений в корпоративной культуре. Например, когда

мы поняли, что все больше сотрудников имеют молодые семьи, то сделали упор на соответствующих мероприятиях и стали проводить семейные спортивные праздники, в которых принимают участие друзья сотрудников, их родные и дети.

Понимание социальных потребностей сотрудников – залог эффективности данных программ и привлекательности нашего HR-бренда. А что, как не низкий процент текучести, является лучшим показателем этого?».

Итак, забота о сотрудниках становится способом долгосрочных и высокопотенциальных вложений в наиболее дефицитный и сложный компонент любого бизнеса – профессиональный, мотивированный и лояльный персонал.

Например, реализация проекта **«Здоровый образ жизни»** соответствовала соблюдению одной из основных ценностей авиакомпании *«Волга-Днепр»¹⁶*, которая заключается в сохранении здоровья как основы трудоспособности, а также реализации бизнес-стратегии авиакомпании *«Волга-Днепр»* (достижению лидерских позиций в своем секторе уникальных перевозок негабаритных грузов), способствуя сохранению и поддержанию «профессионального долголетия» персонала. Аналогичные цели и задачи сформулированы в проекте **«Здоровье как привычка»** ЗАО УК холдинга *«Тепло-*

¹⁶ Номинант в номинации «Регион», специальный приз от генерального партнера премии ОСАО «Россия» «Забота о сотрудниках – успех компании».

ком»¹⁷: все мероприятия проекта были направлены на формирование здорового образа жизни сотрудников как главной составляющей нематериальной мотивации и основы корпоративной культуры компании. В проекте **«Искусство быть здоровым»** холдинга *СИБУР*¹⁸, помимо вышеперечисленных задач, также присутствовало специальное направление – мероприятия, предназначенные для членов семей сотрудников, в том числе детей. В данном случае для поддержания вовлеченности и повышения лояльности учитывались семейные ценности.

Следует отметить, что в каждом из вышеперечисленных проектов целевой аудиторией выступали все сотрудники компании, также целевая аудитория могла быть расширена до членов семей работников. Частично (в рамках укрепления и продвижения HR-бренда для внешней аудитории) информация о программах и возможности участия в них была представлена для соискателей и игроков рынка.

Корпоративный центр по уходу и присмотру за детьми **«Контур-садик»**, организованный при офисе АО *«ПФ «СКБ Контур»*¹⁹, позволил решить множество важных задач. Во-первых, компания заботилась о создании и поддержании баланса рабочей и личной жизни своих сотрудников, а значит, и о большей вовлеченности и лояльности специ-

¹⁷ Бронза в номинации «Северная столица».

¹⁸ Финалист в номинации «Федерация».

¹⁹ Бронза в номинации «Регион».

алистов. Во-вторых, наличие корпоративного детского сада стало важным элементом HR-бренда компании.

Целевой аудиторией программы стали сотрудники и члены их семей, при этом они были четко сегментированы и каждому сегменту соответствовали своя задача и свой пул мероприятий.

Какие шаги были предприняты для решения поставленных задач?

Во-первых, в половине из представленных в данной главе проектов был проведен предварительный сбор и анализ данных (диагностика состояния здоровья работников, определение динамики заболеваемости, оценка соответствия рабочих мест нормам и правилам, исследование запросов, интересов и потребностей), что позволило наметить четкий план дальнейшей работы.

В проекте **«Здоровый образ жизни»** авиакомпании *«Волга-Днепр»* первоначальным шагом стало понимание необходимости комплексного подхода к системе эффективного управления здоровьем, цель которой сформировать систему мероприятий, а не реализовывать отдельные «здоровые» мероприятия. Итогом такой системы стало формирование «паспорта здоровья» ключевого (авиационного) персонала компании и определение групп риска среди него, дальнейшее построение, а затем и внедрение технологий предупредительной медицины в деятельность компании. Из каби-

нета «офисной медицины» в компании сформировалась лицензионная медицинская организация – поликлиника восстановительного лечения, которая взяла на себя функции управления корпоративным здоровьем и проведения предупредительных мероприятий. Одним из основных достижений компании было внедрение ИТ-технологий и создание электронного «Банка данных» о состоянии здоровья персонала, который позволил анализировать взаимосвязи, контролировать риски и применять совершенно иной подход к управлению здоровьем, который лежит на стыке предиктивной и персонализированной медицины. В программе «**Здоровье как привычка**» (ЗАО УК холдинга «Теплоком») было уделено внимание оценке условий труда, а также исследованию структуры предпочтений и привычек работников для определения существующих рисков в отношении здоровья, правильного образа жизни, работоспособности и эффективности работы персонала компании. При планировании и реализации проекта АО «ПФ «СКВ Контур» проведено исследование потребностей персонала в дополнительных услугах для детей, что позволило определить направление дальнейших действий.

Во-вторых, во всех обсуждаемых проектах особый акцент делался на информировании сотрудников и коммуникации.

В проектах авиакомпании «Волга-Днепр», ЗАО УК холдинга «Теплоком», холдинга СИБУР основной задачей ком-

муникации была пропаганда и внедрение здорового образа жизни среди сотрудников. В программе «*Волга-Днепр*» «**Здоровый образ жизни**» продвижение здорового образа жизни среди сотрудников базировалось на комплексной просветительской, обучающей и пропагандистской деятельности, направленной на повышение информированности по вопросам здорового образа жизни, создание соответствующей мотивации и формирование навыков заботы о себе. Коммуникация шла через корпоративную газету «Будь Здоров», были задействованы мотивирующие рассылки, афиши, плакаты; листовки размещались на информационных стендах и досках почета; проводились специальные консультации специалистов департамента управления здоровьем; наконец, отдельным направлением коммуникации и обучения стало внедрение производственной гимнастики как элемента легкой физической нагрузки и профилактики заболеваний.

В АО «ПФ «СКВ Контур» особое внимание также уделяли коммуникации. Информационная поддержка корпоративного центра по уходу и присмотру за детьми «**Контур-садик**» осуществлялась прежде всего посредством корпоративного портала (была создана специальная страничка детского сада), а также прямого информирования сотрудников.

Стоит отдельно отметить **важный факт**: во всех рассматриваемых нами проектах в поддержке и продвижении участвовали руководители компаний. Тем самым не толь-

ко придавались высокий статус и значимость проектам, но и транслировалось серьезное отношение к такому элементу корпоративной культуры, как здоровый образ жизни и поддержка семейных ценностей. Например, в компании «Тепло-КОМ»

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.