

Нина Осовицкая

HR DIGITAL

ПРАКТИКИ ЛУЧШИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

hh.ru
HeadHunter

Библиотека компании HeadHunter

ПИТЕР®

0+

*Цифровой HR. Практики лучших работодателей

Деловой бестселлер (Питер)

Нина Осовицкая

**HR DIGITAL. Практики
лучших работодателей**

«Хэдхантер»

2018

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

Осовицкая Н. А.

HR DIGITAL. Практики лучших работодателей /
Н. А. Осовицкая — «Хэдхантер», 2018 — (Деловой бестселлер
(Питер))

ISBN 978-5-4461-0571-7

Новая книга об актуальных тенденциях и практиках управления людьми в России основана на проектах победителей и номинантов «Премии HR-бренд 2016». Главный тренд сегодня – это HR digital: автоматизация HR-процессов, HR-аналитика и использование новых технологий для решения HR-задач. Кроме того, в книге представлены проекты по привлечению и развитию молодых специалистов, управлению вовлеченностью сотрудников, работе с брендом работодателя (в том числе с брендом отрасли и профессии), повышению качества жизни сотрудников. Аудитория книги: HR, маркетологи, специалисты по коммуникациям, руководители всех уровней.

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

ISBN 978-5-4461-0571-7

© Осовицкая Н. А., 2018
© Хэдхантер, 2018

Содержание

I. Введение HR в 2016–2017 годах	5
II. HR-Проекты	17
1. HR digital	17
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Нина Осовицкая

HR DIGITAL. Практики лучших работодателей

I. Введение HR в 2016–2017 годах

В сентябре 2015 года прошел первый Международный саммит *HR Digital*¹. Впервые темы работы с данными и технологическими решениями для HR обсуждались широкой профессиональной аудиторией: не энтузиастами и первопроходцами (early adopters в терминологии *Gartner*), а профессионалами – представителями наиболее прогрессивных компаний-работодателей. В 2017 году примерно каждое третье мероприятие для HR-аудитории было посвящено цифровым технологиям, которые могут помочь в работе с людьми. Огромное количество статей, блогов и обсуждений в соцсетях посвящено поиску ответов на следующие вопросы:

- *Заменят ли роботы HR-специалистов, на каких участках работы и как скоро?*
- *Сможет ли постоянно обучающаяся нейронная сеть на основании анализа речи, мимики и жестов кандидата отбирать подходящих кандидатов качественнее, чем профессионал со средним опытом?*
- *Сколько продавцов придет на собеседование, если им напишет приглашение чат-бот? Больше или меньше, чем если им позвонит оператор колл-центра?*
- *Чему можно научить в онлайн-формате, а чему нельзя, в каких случаях обязательно нужен тренер или преподаватель?*
- *Какие данные нужны, чтобы надежно предсказывать, уволится ли сотрудник в ближайшие несколько месяцев?*

Добавьте полностью электронный кадровый документооборот, биометрию для контроля и учета рабочего времени и анализа продуктивности сотрудников, ботов для внутренних коммуникаций, которые читают вашу почту и напоминают о важных событиях, задачах и возможностях, и вопросов не останется – HR-функция стремительно меняется.

Об этих изменениях мы поговорили с **Ольгой Мец**, директором по маркетингу и PR компании *HeadHunter*.

Тема нашей беседы – тренды в профессиональном HR-сообществе: что меняется, куда движется?

– Стоит начать с того, что последние два года в России характеризуются стабильностью. Для специалистов HR это означает отсутствие горящих, сложных проектов, связанных с управлением персоналом в кризисных условиях (сокращения, проблемы с зарплатами и т. п.), а также наличие бюджетов и времени для внедрения инновационных идей.

В этот период компании, нацеленные на развитие, не просто занимаются поддержанием ежедневных активностей или дублируют уже знакомые практики, а пытаются привнести в налаженную систему элементы, которые дадут дополнительную ценность как HR-процессам, так и бизнес-функциям.

Именно такая относительно спокойная в экономическом плане ситуация отличает российский рынок от остальных и вызывает повышенный интерес к HR Tech and data.

¹ <http://hrdigital.ru>

Мы видим, что все более интенсивно используются различные боты, роботы, автоматизированные собеседования, обзвоны. И суть не в том, насколько они полезны. Важно, как рынок их воспринимает, насколько он открыт для нововведений и готов следовать актуальным тенденциям.

Почему именно рекрутмент стал тем направлением в рамках HR-функции, где прогрессивные методы внедряются наиболее часто?

– Действительно, все, что происходит в сегменте поиска, отбора и найма сотрудников, более динамично с точки зрения HR Tech and data.

Связано это с тем, что рекрутмент состоит из процессов, каждый из которых можно разделить на этапы и подэтапы. Несмотря на человеческий фактор и специфику конкретной компании, все они легко описываются, алгоритмизируются, поддаются digital-обвязке и развиваются во множество инструментов.

Достаточно посмотреть на количество ступеней и уровней от формирования первой широкой воронки кандидатов до периода адаптации и оценки эффективности сотрудника в первые месяцы работы. В HR просто нет других столь же многоступенчатых процедур (допустим, лучшие кейсы по программе нематериальной мотивации могут ничего не дать, а сработают совершенно неожиданные вещи, которые не поддаются систематизации).

Можно ли считать более жесткие законодательные ограничения тормозом для внедрения инноваций в наших компаниях?

– Иногда это препятствие, а в некоторых случаях заставляет находить новые возможности, служит стимулирующим фактором.

Так, нельзя сказать, что персональные данные у нас защищаются строже, чем на Западе. Те сдерживающие меры, которые распространяются на иностранные решения, вполне успешно замещаются отечественным рынком. В России много стартапов – и заслуживающих внимания, и просто создающих шумиху из ничего, но все они по-своему полезны.

В контексте выбора провайдеров и соблюдения правовых норм HR приходится осваивать юридические тонкости. Какие еще компетенции приобрели особую значимость?

– Десять лет назад мы говорили про HR как специалистов, которые создают, хранят и развивают бренд работодателя. Затем им потребовалось развивать аналитические навыки, а сейчас на первый план выходит понимание работы project-менеджера.

Кроме того, современные схемы привлечения кандидатов предполагают умение выступать не столько в роли бренд-менеджера, сколько медиабайера, управляющего потоками клиентов. Даже в департаментах маркетинга данные функции разделены, поэтому HR вынуждены постоянно учиться, хотя бы на минимальном уровне вникая в теорию и практику.

Что касается юридической функции, то она, по сути, обязательна для всех – HR-специалистов, маркетологов, сотрудников отделов продаж и ИТ. При этом целесообразнее не пытаться самим выучить законодательство, а своевременно консультироваться с внутренней службой правовой поддержки.

Получается, что все новые проекты теперь будут кросс-функциональными?

– А других уже и не должно быть, ведь HR взаимодействуют как минимум с ИТ, с коммуникациями внутри и вовне, с юридическим департаментом, не говоря уже о бизнес-подразделениях. Пусть вы даже

проводите собеседования на должность кассира, все равно нужно понимать принципы работы отдельных функций в компании. В нынешних реалиях важно очень быстро адаптироваться, применять новые знания, компилировать их и перерабатывать.

На саммите HR Digital высказывались мнения о том, что для HR нелишними станут навыки программирования, помимо нахождения общего языка с ИТ-директором.

– Пожелания к опыту написания кода мне кажутся немного странными, потому что в деятельности 99,9 % HR-специалистов он не пригодится. Повторюсь, куда большее значение имеют основы управления проектами внедрения.

Здесь как раз актуально умение выстраивать отношения с главой департамента разработки, ставить задачи внешнему подрядчику, чтобы по итогам выделялись четкие этапы с управляемыми метриками, конкретно описанными результатами и KPI для оценки успешности. Важно не просто контролировать project-менеджера, а дать понять, что вы говорите с ним на одном языке.

Эти правила относятся не только к ИТ-проектам, но и в широком смысле – к внедрению HR-брендинговых практик, систем мотивации и т. п.

Без новых технологий, без стратегии, построенной на данных (а не на опыте и интуиции), без глубокого понимания специфики бизнеса компании сегодня далеко не уйти, это очевидно для большинства профессионалов. Кто-то вообще прогнозирует исчезновение профессии HR-специалиста в том виде, в котором она существует сейчас. Доступность новых технологий, расширение линейки инструментов для работы HR-специалистов, изменение форматов коммуникации повлекли за собой развитие новых подходов и практик в сфере HR. При этом для многих отраслей характерен более консервативный подход, например в сфере FMCG, еще несколько лет назад служившей ориентиром и источником лучших практик для всего рынка, сейчас скорость изменений в HR-процессах сравнительно низкая. А вот, например, ретейл наравне с ИТ и телекоммуникациями – именно те сегменты, где реализуются по-настоящему инновационные и смелые проекты в сфере управления людьми.

HR digital, конечно, самый яркий из наблюдаемых трендов: стремительно увеличивается число проектов, связанных с автоматизацией HR-процессов, HR-аналитикой и использованием новых технологий для решения HR-задач. В число проектов-победителей «Премии HR-бренд 2016»² вошел, например, проект компании «Юлмарт» «Кадры online»³. В «Юлмарте» создали технологию, которая позволяет отказаться от бумажного кадрового документооборота и полностью перевести его в онлайн. Главная инновация – внедрение электронной подписи в кадровый документооборот компании⁴. Мы наблюдаем очень высокий интерес со стороны профессионального сообщества к этому проекту. После церемонии награждения победителей «Премии HR-бренд», конференций в Москве и Санкт-Петербурге огромное количество работодателей заинтересовались этим опытом и рассматривают возможность внедрения аналогичной системы в своих компаниях.

Подробнее об HR digital, новых возможностях и вызовах мы поговорили с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *HeadHunter*.

Складывается общее впечатление, что разговоров о диджитализации HR-функции, особенно рекрутмента и обучения,

² <http://hrbrand.ru/history/2016/>

³ <http://hrbrand.ru/2016/projects-of-finalists/>

⁴ С. 51.

сейчас больше, чем реальной практики. Есть много иллюзий относительно мгновенных изменений, появления подходов и решений, которые выведут HR на новый уровень эффективности. Насколько это совпадает с твоим ощущением?

– Почти на 100 % согласен с тем, что слова превалируют над реальными делами (то есть конечной ценностью для HR-департаментов, рекрутеров, соискателей), и вызвано это массовыми заблуждениями вокруг HR-технологий.

Да, существуют компании, отдельные консультанты, которые продвигают очень правильные темы, связанные с оцифровкой, подсчетами, метриками, автоматизацией, машинным обучением, искусственным интеллектом. Но в то же время немало тех, у кого мы видим только хорошую маркетинговую оболочку, грамотно поставленный пиар, а иногда даже деньги от инвесторов (чтобы диверсифицировать портфель, они вкладываются сразу в несколько стартапов, 9 из 10 которых в итоге закроются). Как отличить одно от другого?

Коллегам, которые будут использовать эти продукты, рекомендую в первую очередь ориентироваться на полезность. Например, при автоматизации рекрутинга следует заранее подумать, что это вам даст: уменьшится ли количество ошибок, срок и стоимость подбора и т. п. Если берете инструменты для подбора, такие как HR-боты, убедитесь, что их использование не приведет к ухудшению конверсии, либо воронка все равно в целом увеличится за счет доступа к аудитории мессенджеров.

Обычно в компаниях среднего размера и крупных есть финансовые метрики, позволяющие оценить продукты и процессы, которые планируется использовать: можно ли с их помощью заработать больше денег или нет.

Каким образом HR-специалисту подойти к эксперименту с новым инструментом или технологией, как правильно начать пилотный проект? Нужна ли теоретическая подготовка?

– Хороший вопрос, потому что часто приходится наблюдать карго-культ, когда есть цифры и с ними что-то пытаются делать, но ничего не получается. Допустим, перед внедрением системы онлайн-обучения для sales-менеджеров компания хочет понять, окажется ли она полезна, принесет ли больше продаж. Как это проверить? Самый очевидный способ: сравнить выручку всего отдела до и после обучения. Вроде бы все логично, и велик соблазн говорить об успешной интеграции HR digital.

По факту так делать, конечно, нельзя. Правильный подход: случайным образом разбить сейлзов на две равные группы; одна пройдет обучение, другая нет. После тестового периода необходимо сравнить результаты их работы, а затем еще и проверить статистическую значимость.

Что касается теоретической основы, у многих HR она уже есть. Даже когда человек учится на психолога, статистика дается на качественном уровне; нужно просто вспомнить, что преподавали в вузе, и применить на практике.

Экспериментировать лучше всего на недорогих и хорошо измеряемых вещах (вот почему так удобна выручка продавцов). Не стоит рисковать с knowledge workers, программистами, инженерами, некоторыми маркетологами.

Для крупных компаний есть смысл нанять отдельных аналитиков с мощным математическим и статистическим бэкграундом, которые поставят сбор данных и HR-метрик на промышленные рельсы. Дело в том, что при

внедрении новых инструментов результаты, скорее всего, будут видны сразу, например, при внедрении системы онлайн-обучения. Но если процесс у вас уже автоматизирован и вы вносите небольшие улучшения (например, меняете контент в системе обучения), то изменения могут быть минимальными, и чтобы их отловить, нужно хорошее знание статистики и умение проводить эксперименты.

Наш опыт показывает, что обычный разработчик порой не справляется с массивами сложных данных, и на эти случаи существует специальная команда data scientists (программистов-математиков).

Какая должна быть численность сотрудников, чтобы компания задумалась об отдельной штатной единице?

– В среднем от 500 человек, но все зависит от конкретной ситуации. Если внутри HR-департамента найдутся достаточно квалифицированные сотрудники, можно привлечь их. Иногда при решении таких задач задействуются специалисты, которые обычно занимаются анализом для продаж, ценообразования, каких-то направлений, связанных с производством.

Брать для этой цели фрилансера слишком рискованно?

– Попробовать, наверное, можно, но очень осторожно, и придется перелопатить большой объем разных документов, ведь с утечкой данных, в том числе персональных (в случае people analytics), шутить не стоит. Кроме того, почти всегда возникает необходимость копать глубже, чем человек рассчитывает изначально. Значит, у него должен быть доступ почти ко всем информационным системам компании – вряд ли это допустимо с фрилансерами.

Тема юридических тонкостей и возможных последствий действительно актуальна. Как ты оцениваешь их применительно к растущему российскому рынку HR Tech?

– С точки зрения легальности ситуация напоминает полную анархию. Для стартапов вполне нормально пробовать разные варианты бизнес-моделей, и о потенциальных нарушениях закона они либо вообще не задумываются, либо вспоминают, когда назад пути нет.

Законодательство еще свежее, практика только нарабатывается, но уже появляются прецеденты и кейсы, связанные с защитой интеллектуальной собственности, персональных данных. Достаточно одной жалобы от соискателей в Роскомнадзор (например, на отсутствие разрешения использовать их персональные данные), и начнутся проблемы.

У *HeadHunter* все связанные с этими рисками политики идеально отполированы, отточены, но в целом компании относятся к ним не очень ответственно, а как только осознают – начинают паниковать. «Внезапно» выясняется, что в договорах не прописаны соответствующие пункты и никто не в курсе нюансов работы с персональными данными или контентом, по которому тоже могут быть ограничения.

Какие еще ключевые компетенции должен развивать в себе современный HR?

– Любому специалисту важно понимать, что каждый год появляется что-то новое и нынешние навыки через несколько лет станут неактуальными. Вот почему готовность к непрерывному обучению – одно из самых ценных качеств.

Не раз говорил и повторяю снова, что основными считаю два навыка. Первый – умение работать с числовой информацией в различных аспектах.

Не призываю никого становиться великими статистиками и математиками, но в прикладном плане без основ не обойтись. Если не помните, как посчитать p-value или доверительные интервалы, ничего страшного, формулы легко найдутся в интернете. Однако нужно знать, что это такое, и понимать, как их читать на графиках, которые выдает система автоматизации или аналитик.

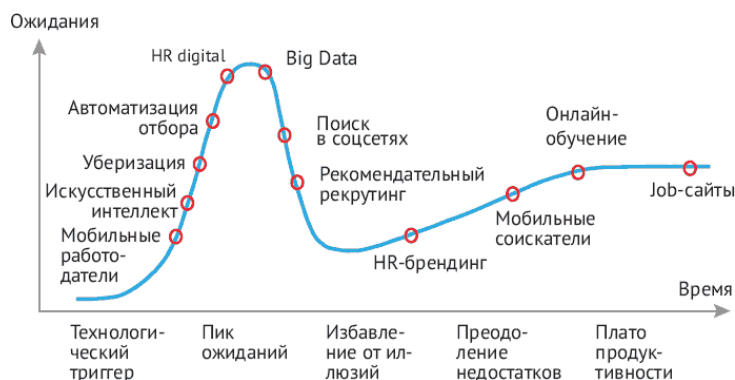
Второй навык – владение информационными системами, компьютерами, веб-технологиями и веб-интерфейсами на продвинутом уровне.

Конечно, это уже давно превратилось в стандарт де-факто, но регулярно появляются новые направления. В частности, софт становится облачным: такие приложения намного проще, чем десктопные тяжелые системы автоматизации, но определенный уровень знаний необходим.

Кроме того, сейчас многие рекрутинговые, HR-сервисы не отстают от моды на мобильные приложения, и HR-специалистам обязательно нужно пробовать их, чередовать с работой на ПК в поисках большей эффективности. Обыденными становятся ситуации, когда отклики на размещенную вакансию просматриваются со смартфона в нерабочее время. Ведь если ждать формального начала рабочего дня, всех лучших кандидатов уведет более инициативный и подкованный в техническом плане конкурент.

* * *

В предыдущей книге⁵ мы впервые представили модель⁶ зрелости HR-технологий на нашем рынке. Давайте посмотрим, какие основные изменения произошли за прошедший год.



Второй значимый тренд (после HR digital) – *трансформация компаний*, процессы слияний и поглощений. Этот тренд был продиктован самой ситуацией в экономике: после кризиса 2014–2015 годов одни компании изменили структуру, другие были вынуждены уйти с рынка, третьи объединились или сменили фокус. Роль HR в процессе таких изменений часто весьма значительна, HR может являться лидером и драйвером глобальной трансформации.

Третий тренд – впервые за последнее время работодатели сфокусировались не только на росте эффективности бизнеса, но и на *повышении качества жизни сотрудников*. Компании по-прежнему нацелены на получение быстрых результатов, однако уже готовы работать на перспективу, вкладывая силы и деньги в будущее. Помогая сотрудникам развиваться не только в профессиональной сфере, но и в личной жизни (в семье, в спорте, в здоровом образе жизни, в

⁵ Осовицкая Н. HR-брендинг: фокус на эффективность. – СПб.: Питер, 2017 // <https://hh.ru/article/19850>

⁶ Там же. С. 6.

хобби и т. д.), работодатели получают более лояльных, заинтересованных и, главное, продуктивных сотрудников.

Если отдельно посмотреть на изменения в HR-брендинге, можно увидеть, что пока это не самое продвинутое с точки зрения новых технологий HR-направление (см. рис. на с. 14).

С одной стороны, все больше компаний осознают значимость работы с брендом работодателя, с другой стороны, использование digital-инструментов пока не носит массового характера.

Ключевая тенденция, по сути, одна: более быстрое и активное использование инструментария современного маркетинга. Из концептуальных находок можно отметить employee journey map – управление опытом сотрудника. Если мы говорим о кандидате и сотруднике как о наших клиентах, почему бы не использовать популярный маркетинговый инструмент: изучить и оптимизировать опыт человека на работе, используя карту, отмечая основные точки контакта, критические события и т. д. Такой подход помогает и рекрутинговую воронку улучшить, и вовлеченность сотрудников повысить.

Развитие и использование digital-технологий в HR-брендинге



Управление вовлеченностью не стало менее актуальным направлением работы, но рынок активно ищет и пробует новые инструменты ее измерения. Традиционные ежегодные подробные опросы пока используются большинством продвинутых работодателей, но многие из них уже начали эксперименты с пульс-опросами. Для сотрудника пройти короткий опрос (из двух-трех вопросов) раз в месяц или два гораздо комфортнее, чем ежегодно отвечать на 40 вопросов подряд. Более того, новые возможности сбора данных и анализа результатов появляются в связи с новыми технологиями автоматической смысловой обработки текстов. Сотрудникам можно задавать открытый вопрос на определенную тему, и в зависимости от ответа система будет предлагать соответствующие последующие вопросы.

Один из ключевых каналов продвижения бренда работодателя – социальные сети – по-прежнему недостаточно эффективно используется большинством работодателей. Да, многие компании поддерживают и наполняют контентом страницы, посвященные работе и карьере, но лишь небольшой процент готов к активному вовлечению сотрудников в качестве амбассадоров и адвокатов бренда. Если о компании как об отличном месте работы пишут сами сотрудники – доверие и интерес к бренду заметно возрастает. Если же в социальных сетях можно найти только официальную обезличенную информацию о плюсах компании как отличного места работы, она будет восприниматься гораздо более прохладно.

Подробнее о новых тенденциях в HR-брендинге мы поговорили с руководителем Консалтингового центра *HeadHunter* **Еленой Русановой** и ведущим консультантом **Еленой Зельдиной**.

О главных трендах в HR-брендинге на международном и российском уровнях мы уже разговаривали год назад⁷. Что-нибудь изменилось с того момента?

Елена Русанова: Принципиально нового в этой сфере ничего не появилось. Большинство тенденций, которые мы выделяли, продолжают и сейчас, причем нарастают, становятся все более выраженными.

Тогда предлагаю напомнить читателям наиболее важные закономерности, связанные с рынком труда, попутно отметив специфику нашей страны по сравнению с остальным миром.

Елена Русанова: В первую очередь стоит сказать о *глобализации*, которая активно развивается и в сторону Азии. Работодатели все чаще и все активнее открывают для себя азиатские рынки: создают там офисы, запускают производства, продвигают свои разработки. Соответственно, им приходится нанимать местный персонал, который в том числе мигрирует в Европу и Америку.

Поколение миллениалов (или поколение Y) уже год-полтора как вышло на рынок труда, поэтому основная задача компаний – научиться их привлекать, нанимать и удерживать. Разница с Россией заключается в том, что в 1990-е годы у нас образовалась демографическая яма, так что сейчас таких соискателей меньше. За границей спада рождаемости не было, отсюда большая безработица среди молодежи. Но главная проблема там не в количестве, а скорее в нехватке специальных, узкоквалифицированных навыков, которые востребованы многими бизнесами.

Значит, на Западе тема особенностей поколения Y и необходимости подстраиваться под него не слишком актуальна?

Елена Русанова: Отнюдь, многие международные компании открыто говорят, что начинать готовиться к миллениалам, корректировать мотивирующие факторы следовало еще вчера. Их доля в общем объеме сотрудников становится все больше, и игнорировать этот факт невозможно. Так, в европейском офисе *General Electric* почти 70 % работников являются как раз «игреками», которые оттягивают на себя внимание от «иксов», беби-бумеров⁸.

Сказывается это и на организации рабочего процесса: если прежде стандартом было принятие в штат на полный день, то сейчас популярны другие форматы, как правило, выгодные всем сторонам. Работодатели получают возможность оформлять персонал временно, по контракту, а сотрудникам нравится, что не приходится все время проводить в офисе. К тому же в некоторых отраслях временные работники нужны больше, чем постоянные.

Следующая тенденция – *старение населения*. Это далеко не новость, и компании в развивающихся странах учатся взаимодействовать с сотрудниками в возрасте от 45–50 лет.

Кроме того, на рынке труда *увеличивается разрыв между спросом и предложением на особые умения, квалификации, компетенции*. Безработица действительно растет, но она касается людей с таким образованием и навыками, которые, по сути, никому не нужны. Напротив, качественных специалистов в инновационных сферах, высокотехнологичных компаниях,

⁷ Осовицкая Н. HR-брендинг: фокус на эффективность. – СПб.: Питер, 2017.

⁸ Brett Minchington. Employer Brand Excellence // <https://www.brettmichington.com/bookstore>

ИТ, строительстве, химической промышленности, энергетике, ретейле, логистике, менеджменте по-настоящему мало, и конкуренция за них очень высокая.

Для соискателей ситуация усложняется повсеместной автоматизацией, компьютеризацией – часть рабочих мест и даже профессий просто «отпадает». К сожалению, не у всех получается адаптироваться к новым реалиям – и они пополняют ряды невостребованных.

С точки зрения HR технологии влияют и на инструменты рекрутмента (видеоинтервью, системы отбора и т. п.). Также в дополнение к уже привычным соцсетям для решения широкого спектра задач привлекаются новые каналы коммуникации, например Snapchat (в Европе и США), Telegram (в России).

К тому же и в рамках одной страны, и в транснациональном масштабе наблюдается серьезная географическая неравномерность в том, где нужны таланты и где их много; где высокая безработица и где не хватает людей на фоне избытка вакансий. По этой причине компании ищут кадры в других регионах или стараются повышать привлекательность своей территории.

С учетом всем известных географических и экономических особенностей задача российских работодателей явно не упрощается...

Елена Русанова: С этим не поспоришь. Есть наглядные примеры: «Агро-Терра» в случае с сельскими территориями и «Норникель» – с закрытыми городами. Всем им приходится что-то придумывать, повышать мобильность людей, провоцировать трудовую миграцию, иначе привлечь на непривлекательные территории квалифицированный персонал невозможно. Естественно, для этого нужны соответствующие ресурсы, но у крупных компаний с разбросанными по стране производствами не остается выбора, и они погружаются в тему очень глубоко.

Из относительно новых трендов (для России в меньшей степени) отмечу все сильнее проявляющуюся *связь между HR-, потребительским и корпоративным брендами*. Порой их вообще не разделяют: соискателям рассказывают о товарах и услугах; в мобильное приложение по продукту внедряют элементы, связанные с имиджем работодателя; проводят совместные HR-акции и маркетинговые акции, ивенты. Причем делают это, даже если целевые аудитории не пересекаются.

Ну и к вопросу об особом отношении к новому поколению: раньше упор делался на стандартную публичную информацию о работодателе, например на карьерном сайте, а теперь все движется в сторону *сторителлинга*. Нынешняя молодежь не склонна доверять официальной информации, поэтому в рамках продвижения HR-бренда для нее снимают различные видеоистории, действующие сотрудники ведут блоги и т. д.

Есть ли в российском HR-сегменте позитивная динамика в плане работы с аналитикой, данными, исследованиями?

Елена Зельдина: В Москве отставание от зарубежных коллег во многом все-таки преодолено. В регионах далеко не все пока могут четко озвучить воронку рекрутмента, даже в крупных компаниях. То есть огромному числу организаций до сих пор нужно объяснять, что такое HR-брендинг, какова его эффективность и как ее посчитать, а значит, они не работают с цифрами, в том числе с исходными данными.

В чем еще заметна разница между столицей и регионами?

Елена Зельдина: Когда московские компании формируют запрос по HR-брендингу и проговаривают желаемый результат, они изначально настроены на внутренние изменения ради его достижения. У региональных же часто пока встречаются аналогичные требования к результату, желание получить все и сразу, но без готовности что-то реформировать.

Главным образом это связано с тем, что в Москве инициатива спускается сверху от топ-менеджеров, а в остальном по России, как правило, выдвигается наиболее продвинутыми, начитанными HR-менеджерами. Таковых становится все больше, и у них, разумеется, есть свое мнение, но донести его до тех, кто принимает решения, не всегда получается. Собственно, это основная разница, ну и плюс гораздо больший страх сделать что-нибудь другое.

Получается, что восприятие роли HR в глазах региональных топов осталось прежним?

Елена Зельдина: Есть очень интересные и продвинутые региональные компании (причем не всегда среди крупного бизнеса), где видна тесная связь между топам и HR, имеется понимание важности HR для бизнеса и готовность меняться. Такие работодатели уже сейчас делают очень много. А реализуемые ими проекты будут интересны в том числе столичным компаниям. Но в общей массе HR-специалисты пока действительно не умеют транслировать свои идеи на языке цифр, по-прежнему не способны говорить с бизнесом на равных, аргументировать, доказывать свою ценность. И это тоже показатель низкого уровня работы с данными, ожидания «волшебной таблетки» в том, что касается прогнозов, конкретных результатов по HR-брендингу.

Поделитесь примерами самых интересных кейсов Консалтингового центра *HeadHunter* за последний год.

Елена Русанова: Число проектов значительно возросло, все больше компаний приходят уже с четкой сформулированной задачей по HR. Есть интересный пример уникальной клиники *ОАО «Медицина»* в Москве. Это инновационная, продвинутая компания с четко сформулированной идеологией и культурой, что отличает ее от конкурентов, однако в информационных материалах об этих отличиях упоминалось мало. Находить классных специалистов в такой высококонкурентной среде, как здравоохранение, получается с большим трудом.

На основе проведенного исследования мы выявили уникальные черты в позиционировании и разработали EVP. Теперь клиника будет выделяться на рынке труда, она намерена активно работать с *HeadHunter*, собственным карьерным сайтом, мобильным приложением, нишевыми сайтами для врачей, социальными медиа и т. д.

Год назад мы обсуждали успешный кейс фармацевтической компании «Санофи»⁹ – она первой начала системно работать с HR-брендом в этой отрасли. Этот кейс спровоцировал настоящий прорыв.

Елена Русанова: Да, за последний год к нам обратились не менее пяти компаний из области фармацевтики, которые осознали важность перемен, выхода на новый виток развития. Это тоже один из внутрироссийских трендов.

⁹ Осовицкая Н. HR-брендинг: фокус на эффективность. – СПб.: Питер, 2017. С. 15.

Елена Зельдина: Заканчивая с новыми проектами, заслуживающими внимания, расскажу еще о казанской девелоперской компании «Унистрой», с которой мы находимся в процессе реализации большой и интересной задачи.

Являясь лидером на строительном рынке Республики Татарстан, компания задумалась о важности построения качественного и конкурентоспособного HR-бренда.

Консалтинговый центр опросил соискателей на тему узнаваемости бренда «Унистрой» и выяснил, что как работодателя на рынке компанию знают недостаточно хорошо. Кроме того, выяснилось, что среди соискателей непрофильной отрасли присутствует предубеждение к самой строительной сфере.

Команда «Унистрой» – молодые и энергичные люди, готовые учиться и развиваться. Они понимают, что на рынке выживают те компании, которые готовы меняться и адаптироваться под актуальные потребности рынка.

Развитие бренда – это не только дань моде, но и возможность дополнительно сообщить о себе в профессиональном сообществе. Там, где понятный бренд, – востребованные продукты и уверенные в завтрашнем дне сотрудники.

За год с лишним компания сильно изменилась: пересмотрела важные бизнес-процессы, перестроила формат обучения сотрудников и сегодня готова дальше развивать HR-бренд «Унистрой».

С нашей помощью был организован внутренний аудит сотрудников и сформирован контент-анализ в сравнении с конкурентами.

В ближайшее время запланирована стратегическая сессия с руководством компании по разработке EVP, а далее – визуальная и коммуникационная часть позиционирования бренда и логотипа.

Традиционная просьба: дайте несколько советов компаниям, которые только задумались о развитии своего HR-бренда.

Елена Русанова: Главное – понять, к чему вы стремитесь, и выбрать целевую аудиторию, а затем грамотно донести до директоров. Нужно вовлечь их в работу на самом первом этапе, чтобы они видели, для чего все это, почему нужно выделять деньги и что получится в итоге.

Наконец, следует оценить собственные ресурсы: что из задуманного получится сделать своими силами. Вопреки распространенному мнению разработка и продвижение имиджа работодателя – не такая трудозатратная тема, чтобы обязательно обращаться к провайдерам.

Елена Зельдина: К сожалению, очень часто я сталкиваюсь с непониманием того, чем является компания по внутренним ощущениям, чем она хочет быть и какие люди ей нужны. Если провести самоидентификацию, что называется, на берегу, то в дальнейшем будет намного проще.

* * *

В завершение об оценке эффективности работы с брендом работодателя. В целом и глобальные, и российские исследования подтверждают: профессионалы используют больше метрик, чем год-два назад, для оценки эффективности HR-брендинговых инициатив. Ежегодно

растет количество компаний, принимающих участие в Рейтинге работодателей России¹⁰ – комплексной цифровой оценке бренда работодателя. Рейтинг формируется на основании трех измерений¹¹:

1) мнение соискателей, ищущих работу или работающих в других компаниях. В рамках онлайн-опроса они выбирают компании, в которых хотели бы трудиться;

2) мнение сотрудников: в партнерстве с «Экспси Консалтинг» проводится исследование вовлеченности сотрудников компаний-участников (удовлетворенность, лояльность, поддержка инициативы);

3) оценка эффективности работы HR-департамента: HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, описывая взаимодействие с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам.

Немного (на 1 %), но все-таки выросло количество компаний, считающих ROI HR-брендинговых проектов.

Текущие успехи в развитии HR-брендинга

Что нового сделала ваша компания за последний год для задач HR-брендинга?
Россия, 2017



В следующих разделах книги можно познакомиться с лучшими проектами работодателей российского рынка. Эти проекты принесли впечатляющие бизнес-результаты, например позволили существенно повысить производительность труда производственного и торгового персонала, NPS сотрудников и клиентов, снизить затраты на подбор, обучение и удержание сотрудников, увеличить долю рынка.

От издательства

В создании книги принимало участие множество организаций, которые используют свою внутрикорпоративную терминологию, правила употребления сокращений и аббревиатур. В связи с этим мы приняли решение отказаться от унификации терминологии, чтобы вы получили возможность не только познакомиться с HR-подходами каждой из компаний, но и пообщаться к их корпоративной культуре.

¹⁰ <http://rating.hh.ru>

¹¹ <http://rating.hh.ru/methodology/>

II. HR-Проекты

1. HR digital

Мы уже касались главного тренда в работе с соискателями и сотрудниками компаний – HR digital. Ежегодно растет число лучших практик в этом направлении, более того, если по сравнению с США у нашего рынка пока есть заметное отставание, то Европу мы уже, похоже, обогнали в развитии HR-технологий.

Один из важных вызовов в таких проектах часто связан с выбором подрядчика и эффективным взаимодействием с ним. Многие HR только начинают приобретать такой опыт и развивать связанные с ним компетенции. Тем полезнее будут рекомендации лидеров успешных рабочих групп.

Елена Недвецкая, директор по персоналу, компания YADRO, Центр разработки «KHC Групп»:

– Я считаю, что мы уже близки к автоматизации ряда процессов в кадровом делопроизводстве, где можно действовать по шаблону. Также вероятно, что автоматизация этапов в рекрутменте, таких как отбор откликов, рассылка приглашений, результатов интервью и тестирование, станет стандартом работы HR-специалистов.

Большой объем информации, конечно, проще обрабатывает искусственный интеллект, поэтому для таких процессов рационально использовать роботов.

При выборе нового продукта HR Tech я бы в первую очередь обратила внимание на удобство в использовании и поддержке, возможность локализовать под все нюансы Трудового кодекса РФ.

Безусловно, уровень осведомленности о новых тенденциях на российском рынке среди HR-специалистов пока не так высок, и существует психологическая неготовность ко всему неизвестному. Помимо этого стоимость автоматизации и масштабирования процессов высока: не каждая компания способна подсчитать выгоду и выделить бюджет.

Полина Хабарова, HR-директор КРОК:

– Благодаря HR-аналитике и частичной роботизации автоматизированы будут все поддерживающие и административные функции. В КРОК мы не так давно провели совместную сессию по дизайн-мышлению с ИТ-командой. По итогам встречи выделили первые HR-процессы, которые были автоматизированы уже через пару недель. Сейчас мы продолжаем диагностировать наши бизнес-процессы, отдавая повторяющиеся операции роботам и высвобождая время коллег для более творческих и глобальных задач.

Роботы лучше справляются с задачами, требующими точных расчетов и обработки больших объемов информации, а также с аналитикой. Однако это возможно только в случае верно настроенных параметров и критериев на входе, которые вводит человек.

Сложнее всего автоматизировать процессы, связанные с личным общением, мотивацией, мониторингом.

При выборе нового продукта HR Tech прежде всего обратите внимание на удобство, простоту и адаптивность под ваши конкретные задачи. Сейчас рынок переходит от неповоротливых систем к более гибким, облачным продуктам, которые позволяют закрывать отдельные запросы здесь и сейчас, не требуют длительного внедрения и покупки софта, предоставляют возможность работы по подписке.

Сегодня писать с нуля нет смысла, так как рынок предлагает большое количество решений, которые можно доработать. У КРОК есть подобный опыт как с продуктом крупной международной компании, так и со стартапами.

* * *

Интервью с **Еленой Ешиловой**, директором по организационному развитию ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн») (входит в группу компаний *VEON Ltd.*).

Как возникла идея проекта? Что было ключевым: появление новых технологических возможностей или фокус на эффективность бизнеса, снижение издержек?

– Не только. В предпосылках мы выделили для себя три основных фактора:

1. изменение внешней среды и развитие цифровых технологий. Использование смартфонов нашими клиентами и сотрудниками, развитие онлайн-способов обмена информацией (мессенджеры, видеоконференции и т. д.), мобильного интернета и облачных решений заставляют задуматься о том, что традиционные рабочие процессы, общение по e-mail, звонки со стационарных телефонов, работа за стационарными компьютерами уже не соответствуют требованиям современного мира и серьезно устарели;

2. ситуация в телеком-индустрии и необходимость проведения изменений в наших внутренних процессах для обеспечения конкурентного преимущества. Если мы меняемся изнутри и начинаем использовать новые технологии в работе, тогда мы готовы предлагать современные услуги нашим клиентам. Плюс скорость работы значительно повышается, а значит, и сроки вывода продуктов и услуг на рынок тоже;

3. демографический кризис рождаемости 1990-х, который привел к дефициту кадров на рынке. В таких условиях борьба за таланты разгорается нешуточная, и необходимо привлекать потенциальных кандидатов не только «белой» зарплатой, но и гибким графиком работы. **Как менялась система performance management (управление эффективностью, контроль результатов работы)?**

– Управление эффективностью – отдельная важная тема, которую необходимо тщательно продумать перед запуском подобного проекта. Будет ли это тотальный контроль каждого шага, фиксация действий в сети или свобода и доверие сотрудникам с контролем результата?

Чтобы ответить на эти вопросы перед тем, как внедрить BeeFREE, мы провели подготовительную работу: запустили пилот, включающий 140 человек из двух регионов (штаб-квартира в Москве и региональное управление Южного региона). Мы замерыли их вовлеченность, узнали, чего они опасаются при таком режиме работы, что может их мотивировать, договорились о формате ежедневных отчетов. Через три месяца мы получили

результаты, которые укрепили уверенность в правильности выбранного курса – сотрудникам можно и нужно доверять! Нам важно было, чтобы продуктивность сохранилась, а по итогам пилота она в некоторых случаях возросла и даже более того – коллег мотивировала возможность потратить время, которое раньше уходило на дорогу до офиса, с пользой.

Наши специалисты рассказывали об опыте BeeFREE своим коллегам, и мы начали получать немало обращений с просьбой присоединиться к проекту. Общую концепцию проекта мы анонсировали на правлении компании. И далее провели ряд открытых встреч с сотрудниками всех подразделений, где подробно рассказали об особенностях работы в BeeFREE, ответили на вопросы и развеяли сомнения.

Как выбирались целевые группы для пилотного запуска проекта?

– Проект меняет уклад работы и образ жизни, нам важно было прочувствовать это на себе и увидеть подводные камни, поэтому для пилота была выбрана большая группа HR в штаб-квартире «ВымпелКом».

Чтобы понять, как проект будет функционировать в регионах, где сосредоточены основные бизнес-процессы продаж, обслуживания клиентов, а также управления сетевой инфраструктурой, мы выбрали инициативную группу в Южном регионе, в которую вошли разные сотрудники – как руководители, так и рядовые специалисты.

С какими сложностями вы столкнулись на этапе реализации и как их преодолевали?

– Самая большая сложность – это перестроить сознание людей. В первую очередь из-за того, что им бывает трудно меняться, отказываться от привычного. Во вторую – из-за того, что у некоторых сотрудников сложился определенный стереотип: я пришел на работу, значит, мне за это уже положена зарплата.

Наша основная задача – дать понять, что теперь не нужно ежедневно с 9 до 18 часов находиться в офисе, а можно и нужно работать на результат, причем в любом удобном месте.

Всем, кто испытывает сложности, мы помогаем адаптироваться, рассказываем об инструментах самоконтроля и планирования, проводим электронное обучение. Также мы создали группы в корпоративной социальной сети, где коллеги могут попросить совета.

Есть группа сотрудников, кому работать удаленно не позволяют личные обстоятельства. Для них мы публикуем гид по общественным местам, которые подходят для работы на результат. И конечно, если возникают форс-мажорные ситуации или производственная необходимость, сотрудники всегда могут прийти в офис. От офиса отказываться совсем мы не планируем.

Были ли какие-то неожиданные моменты в работе?

– Да, были приятные моменты. Например, были руководители, которые выступали яркими противниками проекта, отказывались работать вне офиса и отпускать своих сотрудников, поскольку думали, что все рухнет, если они начнут работать в BeeFREE. Но после того как они изучили концепцию и попробовали работать в таком формате, они поняли, какую возможность им подарила компания: им доверяют, их считают людьми, способными добиваться результата вне зависимости от физического места нахождения. Их слова благодарности были очень ценными.

Как проект развивается сейчас, достигли ли вы целевых значений или пока в процессе?

– Мы преследуем четыре основные цели:

1) прежде всего, создание *корпоративной культуры, ориентированной на результат*; 2) повышение *привлекательности «Билайн» как работодателя* для кандидатов на рынке труда, в том числе среди нового поколения.

Молодые люди с новым мышлением уже приходят к нам, и в ближайшие 2–3 года их количество будет увеличиваться. А мы уже готовы предложить им конкурентные условия и уникальный формат работы; 3) *рост производительности*. Так как наши сотрудники могут не тратить время на дорогу до офиса, они могут проводить больше времени с родными. Мы делаем людей счастливыми, а счастливые сотрудники – самые продуктивные; 4) *снижение административных расходов*. Работники не приходят в офис каждый день, поэтому мы имеем возможность оптимизировать пространство и более эффективно управлять недвижимостью. Мы достигли отличных промежуточных результатов, но поскольку проект еще в процессе внедрения, ожидаем, что они будут еще лучше.

Как думаете, будут ли другие организации переводить сотрудников на удаленную работу? Для каких компаний (сфер) это актуально в первую очередь?

– Уверена, что будут и другие работодатели, которые решатся на этот шаг. В любой сфере, в любой организации есть сотрудники, которые могут работать в BeeFREE. Технологии, ИТ-инструменты, повсеместное распространение высокоскоростного интернета сняли любые барьеры.

Так что шаг в сторону BeeFREE – теперь индивидуальное решение первых лиц компаний.

Мы для себя решили, что *работа – это результат*, которого мы достигаем, а не место, где мы присутствуем.

ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн»)

(входит в группу компаний VEON Ltd.)

Проект BeeFREE¹² (авторы: **Наталья Альбрехт**, исполнительный вице-президент по управлению персоналом, организационному развитию и поддержке, **Елена Ешилова**, директор по организационному развитию, **Нарина Рашутина**, директор по работе с персоналом и организационному развитию Южного региона¹³)

Победитель «Премии HR-бренд 2016»

Золото в номинации «Федерация»

Предпосылки

• Изменение внешней среды и способов общения и взаимодействия людей друг с другом, повсеместное распространение смартфонов, интернета, расширение способов общения и

¹² Bee: Flexible, Ready, Effective, Employee.

¹³ На момент запуска проекта.

обмена информацией стимулируют компании смотреть на возможности использования их для организации работы сотрудников.

- Изменение телеком-индустрии, высокая конкурентная среда и изменение потребностей клиентов заставляют по-новому взглянуть на внутренние процессы компании с целью повышения их эффективности, в том числе с помощью применения новых форматов работы и технологий.

- Поколение 15-летних в 2013 году было в 2 раза меньше поколения 25-летних (это следствие спада рождаемости в 1990-х годах). Это заставит работодателей повышать привлекательность работодателя и расширять географические границы для поиска талантов в ближайшем будущем.

Поставленная перед проектом **задача**: в 2016 году дать возможность работать в BeeFREE 50 % офисного персонала.

Подзадачи:

- разработать обучение для сотрудников и руководителей;
- изменить ИТ-инфраструктуру;
- разработать и реализовать коммуникативную политику проекта;
- перевести сотрудников в новый формат работы BeeFREE;
- адаптировать соцпакет под новые рабочие условия;
- изменить и оптимизировать офисное пространство, в том числе внедрить условия для совместной работы.

Целевая аудитория проекта: сотрудники и руководители, функционал которых позволяет им работать вне офиса полностью или частично.

Целью проекта было совершить культурную трансформацию, приводящую к росту результативности.

Слоган проекта: «Работа – это результат, которого мы достигаем, а не место, где мы присутствуем».

Реализация

Проект был призван повысить производительность сотрудников за счет свободного планирования рабочего дня и 100 % ответственности за результат. Основная идея – внедрение новой эффективной рабочей среды, не ограниченной традиционным офисным пространством.

Главные мотиваторы проекта:

- *выбор*, где ты будешь наиболее результативен, за тобой;
- *время* – это твой ресурс для достижения результата, используй его эффективно;
- уделяй время только такой работе, которая *приносит результат* клиенту, компании и тебе;
- сотрудники BeeFREE – это 100 % *ответственности*, самостоятельности, готовности к изменениям и доверия друг к другу.

Персонал был раздел на две основные категории:

1) **50 % Office**. Сотрудники, работа которых непосредственно связана с бумажными документами (кадровое администрирование, ассистенты, специалисты по поддержке операций и др.), остаются в офисе;

2) **50 % Flexible**. Полностью удаленная работа и частичное присутствие в офисе.

Part-time Office – специалисты, сочетающие digital-функционал с необходимостью очного общения: менеджеры, руководители и др. Работают как дома, так и в офисе, пользуются мобильным рабочим местом.

Home Office – сотрудники с digital-функционалом (аналитики, технологи, поддержка продаж b2c, ЦПК¹⁴, ОЦО¹⁵ и др.) полностью переходят на дистанционную работу.

В новом формате необходимо было уделить внимание *вовлечению* персонала. Поэтому для работающих сотрудников и потенциальных соискателей были разработаны соответствующие инструменты.

Для *персонала* были предложены:

- сессии открытых диалогов;
- очные встречи «Введение в BeeFREE»;
- онлайн-опросы;
- E-learning для сотрудников;
- E-learning для руководителей;
- очное обучение для менеджеров;
- лайфхаки и истории успеха BeeFREE;
- международный опыт компаний;
- литература о дистанционной работе;
- встречи со спикерами BeeFREE и представителями других компаний.

Для *новых сотрудников*:

- оценка кандидата соответствию BeeFREE на этапе подбора;
- вводный курс для новых работников;
- закрепленный наставник BeeFREE для всех новичков;
- E-learning: концепция и инструменты удаленной работы;
- повышенное внимание руководителя;
- возможность работать в любом месте.

По результатам пилотов, которые были запущены в Москве и Южном регионе, оказалось:

- 82 % сотрудников уверены, что смогут справляться с задачами дистанционно. У 18 % есть опасения, но они готовы продолжать пробовать работать вне офиса¹⁶;
- 50 % готовы работать вне офиса всю неделю.

Участие в пилоте вселило в участников уверенность, что они могут справляться с поставленными задачами дистанционно.

Руководители отметили:

- у сотрудников повышается уровень самостоятельности при решении задач;
 - возникает меньше несущественных вопросов, с которыми обращаются к руководству;
- становится прозрачней деятельность, но при этом требуется лучшая проработка долгосрочных целей; меньше уровень стресса, если использовать инструмент оценки эффективности работы сотрудника (в данный момент это to do list).

После пилота были внедрены *инструменты повышения производительности* при работе удаленно:

- 1) обратная связь от руководителя по результатам работы (еженедельно);
- 2) электронные курсы/литература по организации рабочего дня и концентрации внимания на приоритетных задачах для выполнения KPI.

Извлеченные из пилотов *уроки*:

- 1) не все руководители готовы работать в новом формате полностью удаленной работы;
- 2) сотрудникам сложно расставаться с тем, что есть;
- 3) культурная трансформация требует больше времени.

¹⁴ Центр поддержки клиентов (колл-центр).

¹⁵ Объединенный центр обслуживания.

¹⁶ На основании опроса участников пилота (40 человек) в Ростове-на-Дону.

Результаты

Поставленная задача: в 2016 году дать возможность работать в BeeFREE 50 % офисного персонала.

Достигнутый результат:

На 31 октября 2016 года в BeeFREE работало 46 % офисного персонала¹⁷.

В декабре 2016 года в BeeFREE работало 50 % офисного персонала. Площадь офисов была сокращена на 20 %, затраты на обслуживание офисов уменьшены на 14 %¹⁸. Поставленная задача была решена.

В октябре 2017 года в BeeFREE работало уже около 57 % офисного персонала.

Прогноз на конец 2017 года: увеличить эффективность использования рабочих мест на 40 % благодаря Sharing Desk (общих рабочих столов).

* * *

Интервью с **Алексеем Князовым**, руководителем отдела инновационных проектов ООО «АмРест».

На рынке представлено огромное количество платформ онлайн-обучения и автоматизации HR-процессов. Почему вы решили заняться собственной разработкой?

– Мы провели анализ имеющихся на рынке решений, и, к сожалению, ни одно из них не соответствовало нашим критериям, среди которых:

- современный дизайн и дружелюбность интерфейса;
- эффективное соотношение «цена – качество»;
- гибкая система отчетности;
- готовность работать с международной компанией на разных рынках.

Мы пришли к пониманию, что собственная разработка позволит более эффективно решить запрос компании.

Поделитесь секретами выбора внешнего подрядчика. На что важно обратить внимание в самом начале проекта?

– Дам четыре простые рекомендации:

1) пользуйтесь открытыми рейтингами разработчиков рунета – они помогут отсеять компании, которые вам не подходят;

2) пообщайтесь с бывшими/текущими клиентами подрядчиков, соберите обратную связь;

3) всегда встречайтесь с представителями компаний лично. Обращайте внимание, приятны ли вам люди, ведь подобный проект может длиться несколько лет;

4) не ставьте перед собой цель максимально сэкономить: помните о балансе «цена – качество – сроки».

Были ли сложности с согласованием бюджета проекта, готово ли было руководство компании к таким инвестициям?

¹⁷ Источники: отчетность департамента кадрового администрирования, количество подписанных дополнительных соглашений к трудовому договору о дистанционной работе; • отчет «Билайн Университета» о количестве сотрудников, прошедших дистанционные курсы и успешно сдавших тест; • отчет «Билайн Университета» о количестве руководителей, прошедших очные тренинги.

¹⁸ Источник: система управленческого отчета.

– Так как мы сделали сравнение производства собственного продукта и покупки уже существующих и при этом нам удалось показать высокую окупаемость инвестиций, то решение было принято довольно быстро, особенно в совокупности со всеми предпосылками.

Какие сложности возникали при реализации?

– Самым сложным был, безусловно, сам процесс разработки системы. Это был первый опыт в HR «AmRest Россия» по разработке комплексных систем «под нашим крылом», поэтому многому приходилось учиться буквально на лету. Практически каждая ситуация в процессе разработки была абсолютно новой для нас и требовала глубокого погружения для изучения, проработки и принятия верного решения.

Наш совет: если вы решите делать нечто подобное – возьмите в команду опытного IT Project Manager.

Какой этап проекта был самым интересным? А какой самым сложным?

– Самым интересным и одновременно сложным стал запуск системы в ресторанах – это было очень интенсивное время, посвященное обучению людей, сбору обратной связи и ретроспективе разработки.

Неожиданным для меня стал уровень энтузиазма и принятия нового со стороны Operations – ребята с самого начала тестирования системы отзывались максимально позитивно, даже несмотря на возникавшие сложности в процессе пилотного запуска. Показателен пример обратной связи от менеджеров: «Я с нетерпением жду того дня, когда покажу новую систему всей своей команде».

Расскажите немного о дальнейшем развитии AmSpace. Что уже сделано в 2017 году? Что в планах?

– Наш проект получил всеобщее признание и был утвержден лидерами компании на глобальном уровне. Поэтому мы приступили к разработке подобной системы для всех 12 стран присутствия AmRest.

На данном этапе мы участвуем в создании разных модулей: обучение, развитие, коммуникация, управление результатами. Самая первая часть по обучению уже тестируется в бренде *Burger King* в Польше. На очереди следующие области, каждая из которых находится на своем этапе подготовки.

Мы ожидаем, что, постепенно подключая все страны, AmSpace заработает в 2018 году в каждой из них и принесет тот результат, которого все ждут, – единое эффективное решение и возможность анализировать информацию о наших сотрудниках на новом уровне.

ООО «АмРест»

Проект «AmSpace. Пространство для обучения и развития сотрудников»
(авторы: **Кристина Биешева**, руководитель отдела систем и процессов в управлении персоналом, **Алёна Голохвастова**, руководитель отдела по продвижению бренда работодателя, **Алексей Князев**, руководитель отдела инновационных проектов)

Победитель в специальной номинации от компании IBS «Цифровой HR»¹⁹

Отрасль компании: HoReCa.

Численность сотрудников: около 5000 в России.

¹⁹ <http://hrbrand.ru/2016/digitalhr/>

Предпосылки

- Недостаточная гибкость систем, представленных на рынке, а также имеющейся системы (компания использовала готовую платформу обучения, так называемое in-box-решение).
- Недостаточная информативность доступных отчетов: текущие отчеты мало отображали ситуацию с обучением и развитием персонала, а на основе нерелевантных данных невозможно принимать продуманные решения для улучшений.
- Устаревший подход к обучению сотрудников, а также низкая степень дружелюбности интерфейса. С точки зрения пользователей система была сложной и запутанной, что особенно отталкивает поколения Y и Z.
- Конструктивная обратная связь от лидеров брендов о качестве предыдущего решения для обучения и развития людей: система не позволяла HR-процессам быть прозрачными.
- Высокая стоимость лицензий предыдущей платформы (стоимость одной лицензии 19 долларов), уже в то время это достигало более 4,5 млн рублей в год за решение, которое не отвечало интересам бизнеса.

Поставленные перед проектом **задачи**:

1. Создать собственную систему, объединяющую все HR-процессы (адаптация, обучение, развитие, коммуникация, управление результатами).
2. Сделать процесс обучения удобнее за счет мобильности и доступности платформы.
3. Предоставить возможности каждому сотруднику развиваться и расти, используя digital-решения.
4. Подготовить основу для создания аналитики для будущих HR-проектов за счет удобной системы отчетности.
5. Влиять на вовлеченность сотрудников и строить бренд работодателя.
6. Оптимизировать затраты на обучение и развитие персонала.
7. Поддерживать заданный уровень внутреннего продвижения сотрудников (95 %) в связи с высокими темпами роста бизнеса.
8. Нарастить знания внутри компании о современных подходах выстраивания инновационных систем, digital-решений, запустить цикл инноваций.

Основные **цели** проекта: создать систему обучения и развития персонала, используя инновационные подходы; сформировать HR-статистику; повысить операционное мастерство в ресторанах.

Проект был направлен:

- на сотрудников ресторанов (повара, кассиры, официанты);
- менеджеров ресторанов (менеджеры смены, заместители директоров, директора);
- руководителей брендов (территориальные управляющие – area coaches, district coaches).

Эта аудитория была выбрана в качестве целевой, потому что именно данные категории сотрудников непосредственно реализуют цели, поставленные перед бизнесом.

Реализация

В условиях роста компании (почти в два раза в течение трех лет) и увеличения количества сотрудников до 3000 человек было принято решение перейти на смешанное обучение персонала: электронные модули с последующей практикой в ресторане. Однако на деле пришлось столкнуться с низким качеством системы, недружелюбным и запутанным интерфейсом, большим количеством технических ошибок, на которые никак невозможно было повлиять, так как офис и специалисты сервисной команды территориально находились в Польше.

В связи с этим в 2016 году была внедрена новая система для обучения и развития персонала AmSpase, призванная повысить вовлеченность сотрудников, знания о компании и внут-

ренных стандартах, используя интернет-технологии и digital-решения. Применив современные методы и подходы к разработке и проектированию тренинг-систем, была создана платформа, в которой основные HR-процессы были объединены в блоки (структура, обучение, развитие, управление результатами, коммуникации и признание). Для этого использовали:

- *подход MVP*²⁰: определив общую картину и расставив приоритеты, начали с разработки самых востребованных функций – *обучение и развитие*;
- *существующие HR-процессы компании*, которые были положены в основу системы, что позволило новому уникальному продукту полностью удовлетворять нужды бизнеса.

Платформа AmSpase состоит из нескольких взаимосвязанных элементов.

1. *Обучение персонала*. Система включает онлайн-обучение всех сотрудников по уровням: поваров, кассиров, менеджеров смены и директоров ресторанов. В качестве KPI измеряются обученность (процент сотрудников, прошедших обучение) и прохождение программы каждым менеджером перед сертификацией.

2. *Структура и статистика*. Каждый лидер компании может видеть онлайн-структуру любого подразделения на всех уровнях, что облегчает закрытие позиций и формирование кадрового резерва.

Основные KPI HR-отдела по уровням (ресторан/регион/бренд): заполненность штата, обученность персонала, прогресс по индивидуальным планам развития и др.

3. *Развитие*. Внутри платформы существует интерактивная форма плана обучения с продуманными рекомендациями по каждой компетенции для всех уровней в ресторанах. Сотрудник может самостоятельно составить план своего роста по принстонской модели «10–20–70» (книги, наставничество, практические задания), а также увидеть, сколько человек в компании развивают те же компетенции. *Основные KPI* данного блока: процент реализации планов, количество сотрудников с планами развития.

4. *Признание*. Каждый сотрудник в системе может высказать признание коллеге – поставить лайк и написать конкретную обратную связь. В каждом ресторане есть «король» – работник, получивший наибольшее число лайков, и об этом знает весь персонал. Можно снимать отчеты по количеству признаний (кто получает и ставит лайки), отслеживать качество комментариев. На данный момент²¹ в разработке находятся еще два блока:

5. *Коммуникация*. Цель – управление информационными потоками: систематизация информации и удобный поиск, снижение количества ежедневной переписки в outlook, уведомление о главных новостях.

6. *Управление результатами*. Данная часть системы поможет отслеживать реализацию приоритетов (ежемесячных, квартальных и ежегодных) сотрудников в одном месте; проводить оценку по результатам периода; измерять общий performance организации, а также по уровням/департаментам/территориальному и другим признакам.

Основные этапы проекта

1. Определение видения (I квартал 2015 года)

На основе анализа текущего решения и его недостатков, а также поставленных целей и задач было сформировано видение новой системы: ее предназначение, структура, включенные процессы и модули.

2. Техническое задание и определение провайдера (II и III кварталы 2015 года)

Было составлено подробное описание: все процессы и инструменты, взаимосвязь с рутинной работой и повседневными практиками в ресторанах, интерфейс платформы. Был проведен тендер для определения лучшего подрядчика.

²⁰ Minimum viable product – минимально жизнеспособный продукт.

²¹ Данные на ноябрь 2016 года.

3. Создание первого модуля (IV квартал 2015 года – I квартал 2016 года)

Первыми модулями стали «Структура» и «Обучение», затем – «Развитие», «Признание», «Коммуникация».

4. Тест (II квартал 2016 года)

Модули были протестированы в нескольких регионах, определены основные достоинства, выявлены первые ошибки.

5. Внедрение (конец II квартала 2016 года)

Проведены тренинги во всех регионах и городах, в процессе которых значительное внимание уделялось практическим заданиям. Обсуждались основные этапы: как заносить в новую систему данные о сотрудниках, как будет отмечен их изначальный уровень, что последует далее и т. п.

6. Сбор обратной связи от пользователей (начало III квартала 2016 года) Обратная связь собиралась по трем главным критериям: *стабильность работы, скорость работы, комфорт и удобство использования*. По результатам был составлен и реализован план действий.

Результаты

AmSpace – это:

- 20 страниц технического задания;
- 14 месяцев разработки;
- 360 исправленных ошибок;
- 250 литров кофе;
- 120 часов телеконференций. AmSpace включает:

1. *Систему обучения:*

- Автоматическое назначение онлайн-тренингов при регистрации в системе.
- Автоматическое переназначение тренингов через 6 месяцев.
- Наглядная статистика и отчеты по обученности персонала.

2. *Систему внутреннего продвижения:*

- Два инструмента личностного роста в одном месте: IDP и IDP guide.
- Наглядная статистика по прогрессу.
- Общие отчеты по прогрессу в IDP.

3. *E-library: библиотеку знаний и стандартов:*

- Вся актуальная информация по стандартам работы в компании.
- Удобная структура хранения файлов.
- Поиск по библиотеке файлов.
- Опция добавления в избранное.

4. *Признание:*

- Удобный и привычный способ выразить признание – лайки.
- Наглядная статистика по ресторану с указанием чемпиона.
- Хранение историй признаний.

Была также запущена *интеграция данных с системами кадрового делопроизводства*, что позволяет автоматизировать и актуализировать информацию обо всех KPI.

В ближайших планах *создание приложения*, которое позволит использовать систему с любых мобильных устройств, а также сделает доступными уведомления и напоминания обо всех важных событиях и новостях.

Поставленная задача № 1: создать систему, объединяющую все HR-процессы.

Достигнутый результат:

На данный момент²² в AmSpace существуют модули по адаптации, обучению и развитию сотрудников, а также часть коммуникационного блока: лента новостей и признание сотрудников. В разработке находятся коммуникационный модуль и управление результатами.

Поставленная задача № 2: сделать процесс обучения персонала удобнее за счет мобильности и доступности платформы.

Достигнутый результат:

Все сотрудники проходят обучение в новой системе. Опросы показывают значительное увеличение вовлеченности персонала в процесс обучения, а количество запросов в техподдержку снизилось на 80 % по сравнению с предыдущей платформой. По прогнозам на конец 2016 года обученность персонала составит 98 %.

Поставленная задача № 3: предоставить возможности каждому сотруднику развиваться и расти.

Достигнутый результат:

Учитывая прозрачность процесса, доступ к системе в режиме 24/7 в любое удобное для сотрудника время и возможность отслеживания прогресса, в AmSpace зарегистрировано более 700 активных индивидуальных планов развития²³.

Поставленная задача № 4: подготовить основу для создания аналитики для будущих HR-проектов.

Достигнутый результат:

Были созданы отчеты, интегрированные с системами кадрового учета, которые показывают актуальные данные по основным HR KPI: заполненность штата, обученность, текучесть кадров и т. д. В новой системе появилась возможность формировать отчеты на всех уровнях компании.

Поставленная задача № 5: влиять на вовлеченность сотрудников и строить бренд работодателя.

Достигнутый результат:

Опрос сотрудников показал их высокую вовлеченность в работу с платформой: средняя оценка составляет 9 баллов из 10. Кроме того, активно используются дополнительные функции, такие как *признание*. Ежемесячно сотрудники ставят более 3000 лайков друг другу, отмечая достижения коллег. 98 % сказали, что гордятся компанией, которая заботится о них и улучшает возможности для развития.

Поставленная задача № 6: оптимизировать затраты на обучение и развитие персонала.

Достигнутый результат:

Ранее компания оплачивала лицензию каждому сотруднику в размере 19 долларов, что за год составляло более 4,5 млн рублей. После внедрения собственной системы стоимость платформы окупилась за полгода.

Поставленная задача № 7: поддерживать заданный уровень внутреннего продвижения сотрудников.

Достигнутый результат:

Удалось поддержать внутреннее продвижение на высоком уровне: 95 % в ресторанах и 43 % в офисе.

Поставленная задача № 8: нарастить знания внутри компании о современных подходах выстраивания инновационных систем, digital-решениях, запустить цикл инноваций.

Достигнутый результат:

Вслед за Россией в глобальном «AmRest» появился отдел инноваций, параллельно с этим были реализованы еще три проекта. На 2017 год запланировано развитие системы и внедре-

²² Данные на ноябрь 2016 года.

²³ Данные на конец 2016 года.

ние пяти инновационных систем. Параллельные проекты: *электронная система рекрутинга*, которая позволит размещать вакансии в один клик на разных сайтах и в соцсетях, отслеживать все резюме в электронном формате, писать комментарии по соискателям после интервью, видеть историю обращения кандидатов, соединять эту систему с AmSpace. Таким образом значительно сократится время, которое менеджер тратит на рутинную работу вместо основных приоритетов; компания получит возможность отслеживать качество и сроки набора во всех ресторанах сети.

Другой проект – *переход на электронные чек-листы вместо бумажных*. Планируется создать систему, когда менеджеру на смене не нужно будет вести большое количество чек-листов, вместо этого он будет проставлять статусы в электронной системе на планшете. В итоге менеджер больше времени сможет посвящать гостям – и все это напрямую повлияет на операционное мастерство в ресторанах.

* * *

Интервью с **Мариной Стороженко**, HR-директором *Zeptolab*.

Первый вопрос традиционно о том, как вы пришли к идее проведения конкурса? На каком фундаменте он вырос?

– Проект появился в результате острой потребности найти геймдизайнеров в офисы компании в Москве и Барселоне. Целью было усилиться за счет специалистов с серьезной экспертизой, внушительным опытом и оригинальными решениями. При этом закрыть позиции следовало в условиях достаточно сжатых сроков и территориальной разнесенности.

Наш рынок отличается динамичностью, его участники избалованы интересными задачами, соцпакетами, персональными предложениями, поэтому мы всегда изучаем международные практики и успешные кейсы. Вот и на этот раз был устроен мозговой штурм, чтобы придумать что-то новое и по-настоящему привлекательное, причем на собственной мультиплатформе.

С первыми набросками и предложениями по конкурсу мы пришли к нашим гейм-дизайнерам и спросили, насколько им было бы интересно в нем участвовать, что можно добавить, каким образом лучше реализовать. Они с радостью согласились подключиться к разработке кейсов.

Постепенно проектная команда расширялась, задумка обрастала техническими подробностями, приобретала конкретные очертания. Тот факт, что задействованы оказались почти все сотрудники, подтверждал правильность выбранного формата и интерес к нему со стороны всех причастных к гейм-индустрии. Так и получилось: собрав итоговую статистику, мы увидели, что непосредственно гейм-дизайнеров среди участников было лишь около 25 %.

На этой творческой стадии HR-отдел выступал в роли заказчика или столь же активно был вовлечен в работу?

– HR-отдел стал важной частью команды разработчиков, поскольку его представители обладают большим опытом общения с кандидатами, пониманием структуры интервью и эффективности различных тестов. Уже по итогам конкурса мы давали абсолютно всем участникам обратную связь: либо разговаривали лично, либо писали письма с благодарностью и пояснением, почему человек прошел в следующий этап, а если нет – в чем ему нужно совершенствоваться.

В зону ответственности HR вошло и знакомство с топ-20 победителей. Словом, индивидуальный подход для нас был приоритетом, никто не остался без внимания.

Если обратиться к коммуникационной кампании, какие каналы продвижения показали себя наиболее действенными?

– Конечно, у *Zeptolab* были официальные анонсы на крупных профильных порталах, но наибольший приток получен с помощью сарафанного радио. Профессиональные гейм-дизайнеры делились своими результатами в Twitter и Facebook, а их коллеги комментировали, репостили информацию, поэтому резонанс получился широкий. В общем-то, на это мы и надеялись.

Пришлось ли столкнуться с проблемами при запуске и как они решались?

– Как таковых сложностей не возникло, потому что подготовкой конкурса занимались профессионалы своего дела, а весь процесс контролировался менеджером проекта, который не давал отклониться от выбранного курса.

Также нельзя не отметить чрезвычайно емкий финальный этап общения с участниками, где требовалась серьезная логистика. Поток участников превысил наши ожидания в два раза (всего попробовали свои силы около 1500 человек); география получилась очень разнообразная, и невозможно было заранее просчитать, что, куда, кому отправлять, с кем общаться и кого приглашать в офис. Тем не менее все получили памятные призы и фидбэк. Горжусь командой, которая справилась с задачей в поставленные сроки, не допустив накладок.

А если говорить не о количестве кандидатов, а об их соответствии профессиональным требованиям *Zeptolab*?

– Можно с уверенностью утверждать, что мы попали в целевую аудиторию. Вообще наша компания постоянно мониторит рынок геймдизайнеров, и до начала конкурса проскакивала мысль, что мы со всеми уже контактировали и всех знаем, поэтому предстоит совершить действительно качественный рывок. Однако в процессе удалось познакомиться, наладить связь с теми людьми, которые в принципе не ищут работу, но общаются в профессиональных кругах, посещают специализированные мероприятия.

За короткое время мы получили обширную качественную базу, а с помощью стандартных методов добивались бы этого гораздо дольше. Все, кто прошел последние два этапа, были нам интересны с точки зрения дальнейшего сотрудничества. Они продемонстрировали свои знания, образ мышления, уровень профессионализма, предложили оригинальные идеи (порядка 40 % нужных сведений было получено именно при решении кейсов).

Со всеми финалистами мы до сих пор поддерживаем связь, отслеживаем их профессиональные передвижения. Если потребность возникнет снова, у *Zeptolab* уже есть необходимый ресурс для быстрого закрытия позиций.

Какова оказалась конверсия из понравившихся вам кандидатов в тех, кто принял предложение?

– В наши планы изначально входило нанять двух гейм-дизайнеров международного уровня с опытом работы в топ-5 компаний индустрии, но по результатам конкурса работу получили четыре человека. В целом мы

были очень воодушевлены потенциалом участников, уникальными идеями и готовностью развиваться вместе с компанией.

Значит, конкурс реально повысил интерес к Zeptolab как работодателю?

– Это действительно так. Прежде мы не декларировали столь громко, что базируемся в Москве и Барселоне, а конкурс придал нам международный статус. Эффект наблюдается до сих пор: многие претенденты на другие вакансии помнят нас именно по кейсам для гейм-дизайнеров.

Поскольку объем работы оказался выше запланированного, нужно ли было дополнительно мотивировать HR-команду?

– К счастью, всем нам присущи профессиональный азарт, любознательность, охотничий инстинкт. Когда буквально в течение нескольких дней база пополняется новыми контактами и ожидания многократно превышаются, это само по себе вдохновляет. Мы исповедуем HR с человеческим лицом, и вызовом всякий раз является возможность пообщаться с людьми, которых еще не знаем, найти среди них перспективные кадры и уже сформировавшихся звезд. Плюс всегда следует помнить об установленной планке качества: мы получаем много отзывов, и это не дает снизить требования к себе.

Наверняка другие компании задумываются о запуске похожих конкурсов. Могут ли они повторить ваш успех?

– Почему нет? Мне было бы интересно посмотреть на эти проекты, ведь они будут повышать общий уровень взаимодействия с людьми в нашей индустрии. Я приветствую здоровую конкуренцию работодателей за новые подходы. Во многом мы решили номинироваться на «Премии HR-бренд», чтобы поделиться своими наработками, ведь наш конкурс достаточно универсален и может быть масштабирован.

Zeptolab

Проект ZeptoLab Game Designer Challenge²⁴ (авторы: **Марина Стороженко**, HR-директор, **Сергей Масленников**, Lead Game Designer)

Победитель «Премии HR-бренд 2016»

Золото в номинации «Мир»

Отрасль компании: ИТ/Game Development.

Численность сотрудников: 120.

Предпосылки

С точки зрения компании:

- компания нуждается в специалистах очень высокого уровня, которые чаще всего успешно трудоустроены. Для развития бизнеса было критичным нанять гейм-дизайнеров с масштабными проектами в портфолио и внушительной экспертизой;
- отсутствие гейм-дизайнеров международного уровня в открывшемся в Барселоне офисе;
- необходимость дополнительного пиара и повышения узнаваемости бренда на российском и мировом рынках.

²⁴ Международный конкурс гейм-дизайнеров.

С точки зрения *кандидатов*:

- успешные гейм-дизайнеры привыкли к постоянному хантингу со стороны работодателей. Комфортное место работы они меняют очень неохотно.

С точки зрения *рынка*:

- отсутствие котируемой школы гейм-дизайна на российском рынке;
- недостаточный охват целевой аудитории через имеющиеся каналы (самородки-гейм-дизайнеры часто работают над собственными проектами в качестве независимых разработчиков и отсутствуют в соцсетях, где с ними можно связаться).

Цель проекта: формирование кадрового резерва и привлечение внимания к компании на международном уровне.

Поставленные перед проектом **задачи**:

1. Пополнить команду двумя носителями свежей экспертизы, оригинальных идей и масштабными международными проектами для запуска новых проектов в Москве и Барселоне.

2. Получить минимум 1000 контактов потенциальных кандидатов на будущее для дальнейшего качественного масштабирования бизнеса.

3. Обеспечить устойчивый входящий поток кандидатов с сайта уже после завершения конкурса.

4. Повысить интерес к разработке мобильных игр и гейм-дизайну.

5. Протестировать собственную платформу для проведения международного проекта, которая позволит без особых вложений в будущем запускать конкурс повторно.

6. Привнести уникальный опыт на рынок игровой индустрии по проведению масштабных профессиональных конкурсов.

Проект был направлен на высококвалифицированных экспертов в гейм-дизайне со всего мирового комьюнити.

Реализация

Zeptolab, как и многие игровые компании, в 2016 году столкнулась с отсутствием сильных гейм-дизайнеров. Гейм-дизайнер – это сердце игры; нет сильного гейм-дизайнера – нет успешных игр. Традиционными методами удавалось найти двух сильных специалистов в год, что тормозило запуск новых проектов, поэтому ситуация требовала новых решений. Так родилась идея провести впервые в отрасли международный и нестандартный по форме и содержанию конкурс гейм-дизайнеров на своей платформе.

Этапы проекта

I. Подготовка (1–4 недели):

- собрана проектная команда;
- назначен менеджер проекта;
- прописан устав проекта;
- сняты ожидания с внутренних заказчиков: собственники бизнеса (ССО и СТО), HR-директор.

- продуманы призы для победителей;
- подготовка конкурсных вопросов и разработка системы оценки.

Цель: подготовить запуск разработки, определить критерии успешности проекта.

Уникальность: так как главным призом стала конференция в США с фиксированной датой проведения, за две недели до нее было необходимо знать призеров, чтобы победитель конкурса успел сделать визу. В итоге появились дедлайны по проекту.

II. Продвижение (параллельно с подготовкой – 2–4 недели):

- посты в гейм-дизайнерском русскоязычном комьюнити в Skype (именно с этого канала пришла основная аудитория из России);

- PR конкурса в сообществе PR&Gamedev, в самом крупном сообществе игровой индустрии;
- таргетная работа с российскими профильными каналами vc.ru и app2top.ru;
- международная пресса: несколько записей в корпоративном блоге на gamasutra.com; профильная работа с rocketgamer.biz, крупнейшим международным профильным изданием (с этого канала пришла основная зарубежная аудитория);
- рассылка пресс-релизов по профильным изданиям.

Цель: запустить сарафанное радио по рынку, чтобы достучаться даже до самых закрытых специалистов.

Уникальность: все эти активности дали более 1000 постов в Twitter, 70 % из которых оказались англоязычными, что позволило сарафанному радио выйти за пределы России.

III. 1-й раунд конкурса (5–9 недели):

- прототипирование сайта (идеи, макеты, стиль);
- проработана юридическая сторона вопроса;
- прописаны правила конкурса;
- разработка сайта;
- тестирование функционала;
- релиз 1-го раунда конкурса на сайте.

Цель: учесть все возможные нюансы конкурса, запустить 1-й раунд.

Уникальность: проработать максимальное количество возможных нюансов заранее, чтобы запустить последующие раунды оперативно.

IV. 2-й раунд конкурса (10 неделя):

- подведение итогов 1-го раунда;
- разработка 2-го раунда;
- релиз 2-го раунда конкурса на сайте.

Цель: отсеять слабых участников и сфокусироваться на целевой аудитории.

Уникальность: весь раунд вместе с подведением итогов был подготовлен за неделю.

V. 3-й раунд конкурса (11 неделя):

- подведение итогов 2-го раунда;
- разработка 3-го раунда;
- релиз 3-го раунда конкурса на сайте.

Цель: придумать сложные и показательные кейсы для финалистов.

Уникальность: весь раунд вместе с подведением итогов был подготовлен за неделю.

VI. Подведение итогов конкурса (12–16 недели):

- подведение итогов 3-го раунда;
- публикация на сайте списка победителей, статистики по конкурсу, рассылка писем призерам (первые 20 мест);
- закупка и доставка призов по всему миру (закупать их нужно было в месте нахождения победителей);
- проработка базы полученных контактов, весь цикл рекрутмента своими силами.

Цель: доставить призы, найти среди финалистов потенциальных кандидатов, замотивировать их на работу в Zeptolab.

Уникальность: за месяц удалось нанять четырех гейм-дизайнеров.

VII. Переработка сайта из конкурса в тест, который можно пройти и сегодня:

- подготовка технического задания;
- разработка;
- тестирование.

Цель: поддерживать интерес к компании на рынке.

Уникальность: менее чем за год тест прошли свыше 25 000 человек.

Результаты

Zeptolab первая в индустрии создала платформу, которая позволила провести конкурс гейм-дизайнеров по всему миру.

Поставленная задача № 1: пополнить команду двумя уникальными специалистами.

Достигнутый результат:

Наняты четыре сильных специалиста: трое – напрямую с конкурса, один – благодаря конкурсному пиару (весь мир узнал, что компания ищет таланты).

Поставленная задача № 2: повысить узнаваемость бренда, получить минимум 1000 контактов потенциальных кандидатов.

Достигнутый результат:

Цифры показали, что узнаваемость бренда повысилась: в базе компании оказалось 2100 релевантных контактов.

Поставленная задача № 3: обеспечить устойчивый входящий поток кандидатов.

Достигнутый результат:

- Фактически зарегистрированных участников на сайте: более 25 000 человек, и эта цифра постоянно растет на тысячу-две в месяц.

- На найме гейм-дизайнеров было сэкономлено около 2,5 млн рублей (оплата услуг агентств, рабочее время рекрутеров компании на поиск нужных специалистов, подготовку брифов для кадровых агентств, проверку тестовых заданий, проведение нескольких этапов собеседований, размещение вакансий в России и Испании и пр.).

- Также удалось сэкономить время: с одновременным приходом четырех гейм-дизайнеров компания может запустить четыре экспериментальных проекта в среднем раньше на год (ранее получалось нанимать двух гейм-дизайнеров в год).

Поставленная задача № 4: протестировать собственную платформу для проведения международного проекта.

Достигнутый результат:

Платформа успешно создана и протестирована. На gd.zeptolab.com можно в любой момент запустить конкурс повторно.

Поставленная задача № 5: повысить интерес к разработке мобильных игр и гейм-дизайну.

Достигнутый результат:

Только 29 % участников проекта были гейм-дизайнерами²⁵, а значит, за время конкурса порядка 1500 человек попробовали себя в этой роли. Если пропорция сохранилась на данный момент, то это более 17 000 человек, и эта цифра постоянно растет.

²⁵ <http://progamedev.net/vse-voprosy-szeptolab-game-designer-challenge>

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.