

ИГОРЬ НИЕСОВ
ЕКАТЕРИНА ТЫШКОВСКАЯ

МЯГКИЙ



МЕНЕДЖМЕНТ

Как привлекать лучших,
развивать способных
и руководить эффективно

Умный бизнес



Умный бизнес

Игорь Ниесов

**Мягкий менеджмент.
Как привлекать лучших,
развивать способных и
руководить эффективно**

«Издательство АСТ»

2023

УДК 159.9 + 331.1
ББК 88.56

Ниесов И.

Мягкий менеджмент. Как привлекать лучших, развивать способных и руководить эффективно / И. Ниесов — «Издательство АСТ», 2023 — (Умный бизнес)

ISBN 978-5-17-156456-8

Жесткий менеджмент больше не в тренде! Чтобы управление персоналом было эффективным, а компания — успешной, необходимо научиться применять передовые знания в области менеджмента. Невероятный успех IT-компаний создал новый тренд — на гибкость в управлении, постановке и решении задач, выстраивании отношений внутри компании. Такой подход позволяет решить две задачи: повысить вовлеченность сотрудников и усилить бренд работодателя. Авторы книги — Игорь Ниесов и Екатерина Тышковская — ведущие исследователи в области человеческих ресурсов, в течение многих лет сотрудничающие с топовыми российскими компаниями, откроют перед вами путь в современное управление персоналом, на конкретных примерах расскажут о его преимуществах и поделятся профессиональными секретами. Книга будет полезна топ-менеджерам, менеджерам, руководителям проектов, бренд-менеджерам, рекрутерам, абсолютно всем, кто работает с людьми в компании. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.9 + 331.1
ББК 88.56

ISBN 978-5-17-156456-8

© Ниесов И., 2023

© Издательство АСТ, 2023

Содержание

Об авторах	8
Большое Введение	9
Тренды менеджмента	11
Тренд 1. Работник как клиент	11
Тренд 2. Управление на основе сильных сторон	12
Тренд 3. Цифровая эра	14
Тренд 4. Мотивация. Вовлеченность. Опыт сотрудника	15
Быть, а не казаться: бренд работодателя	17
Чья это функция?	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Игорь Ниесов, Екатерина Тышковская

Мягкий менеджмент. Как привлекать лучших, развивать способных и руководить эффективно

Авторы и Universal University выражают особую признательность всем преподавателям, студентам курса по развитию бренда работодателя и Елене Афониной, которая помогла авторам в формировании концепции, сборке и первичной редакции книги.



Издательство
АСТ

© Ниесов И., Тышковская Е., 2023

© ООО «Издательство АСТ», 2023

«Эта книга – про то, как построить внутреннюю культуру, способную пережить любые турбулентные времена и быть местом, где люди имеют возможность делать то, что они могут делать лучше всего, могут творить и ошибаться, могут строить сильные команды и делать невозможное возможным. Удивительно то, что она будет интересна как профессионалам в области HR, так и линейным руководителям и предпринимателям, как тем, кто уже много лет системно работает со своими командами, как и тем, кто впервые услышал термины „вовлеченность“ или „бренд работодателя“. Лично я, более 25 лет работая в консалтинге в области управления персоналом, нашел для себя очень много интересного. Уверен, что и вы найдете!»

Владимир Соловьев

управляющий партнер Everyco, заведующий лабораторией клиентоцентричности и лидерских практик ВШЭ

«Категорически рекомендую специалистам по коммуникациям, пиарщикам и, конечно, всем, кто работает с людьми в компании. В книге есть две, казалось бы, несовместимые концепции. Одна – сухая, рациональная. Про то, что работа – это продукт, а значит, на нее распространяются все законы маркетинга: поиск уникального преимущества, позиционирование, описание целевой аудитории и т. д. Другая концепция – про любовь и отношения. Про то, что весь путь человека – от поиска работы и первого дня на рабочем месте до ухода – похож на романтические отношения. Первое знакомство, ухаживания, медовый месяц и брачное партнерство. И мы понимаем, что одного нет без другого. Точно сконструировать бренд работодателя, послыл, просчитать

воронку – важно, но недостаточно. Потому что на рынке полно примеров, когда одних любят и хотят, а других – отвергают, несмотря на красивый офис и звучные обещания. Мы голосуем сердцем, выбираем эмоциями, хотя сухой расчет нам тоже важен. Как пишут авторы, „работа – это то, что продается сотруднику каждый день. Валюта – впечатление в каждой точке контакта“».

Михаил Умаров

генеральный директор PR-агентства Comunica

«Перед вами книга, которая станет настольной как для руководителей бизнеса и HR-лидеров, так и для самих сотрудников, особенно сейчас, в бесконечный период турбулентности, к которому уже, кажется, пора привыкнуть. Внутри – прикладные советы по созданию сильного бренда работодателя и выстраиванию крепких и экологичных отношений в паре „компания-человек“, основанные на огромном опыте авторов, а также на основе нашей совместной образовательной программы в Universal University, аккумулировавшей опыт ведущих практик России и мира. Книга рекомендована всем, кто заинтересован в развитии своих команд и продолжает двигаться вперед».

Екатерина Черкес-Заде

ректор университета креативных индустрий Universal University

Об авторах

Игорь Ниесов

Кандидат психологических наук, доктор философии (PhD). Заведующий кафедрой «Цифровой профайлинг» Академии социальных технологий. Преподаватель-эксперт НИУ ВШЭ, Бизнес-школы РСПП, РАНХиГС, МГИМО по дисциплинам «Корпоративная культура и вовлеченность», «Лидерство», «Формирование управленческих команд», «Управление конфликтами».

Консультант с более чем 20-летним опытом работы в корпоративном секторе. Среди клиентов: «Аскона», «Магнит», «Уралкалий», «ВТБ», «Зарубежнефть», «СТС Медиа», «Sebastian Professional» (P&G Professional Beauty), «Берлин Хеми/Менарини», «Мегафон», «Tele2» (Казахстан), ЦБ РФ, Департамент образования г. Москвы и др.

Основатель проектов Psycho.ru, KeyHabits.ru, Neuro-semantic.ru, KPMI.ru.

Екатерина Тышковская

Куратор и преподаватель программ по развитию бренда работодателя и корпоративной культуры в Universal University, ВШЭ, IKRA, Школе карьерного менеджмента. Степень MBA (НИУ «Высшая школа экономики», «Политические и бизнес-коммуникации»).

Топ-10 специалистов по корпоративным коммуникациям страны.

Эксперт с 20-летним опытом работы в области человеческого капитала, коммуникаций, корпоративной культуры в компаниях ФСК ЕЭС, Оргкомитет «Сочи 2014», «ВымпелКом», «М.Видео», Банк ВТБ и др. Автор блога «КБ Тышковская. Коммуникации будущего».

Контакты авторов:

◆ <https://keyhabits.pro>

◆ <https://tyshkovskaya.ru>

Большое Введение

Эта книга про любовь. Про то, как она формируется в рабочем пространстве между сотрудником и работодателем и почему иногда угасает. Что и как делают кандидаты, за которыми все и всегда охотятся, и работодатели мечты, к которым все хотят попасть. Как эти отношения возникают и развиваются на протяжении жизненного цикла сотрудника.

Эта книга – про бизнес. Отношение человека к компании и результат компании неразрывно связаны между собой. Как потенциальная и кинетическая энергия, как правое и левое полушарие. Как инь и ян. Книга посвящена тому, как формируются отношения между человеком и компанией на протяжении всего периода их сосуществования.

В наши дни само понятие работы и ее содержание трансформируются. Наблюдая за этими изменениями, мы заметили, что именно **содержание деятельности** становится важным мотивирующим фактором для современных людей. То, как компания **позволяет людям разных профессий, занятым в разных отраслях, самореализовываться**, и определяет конкурентные позиции компании на рынке.

Как бы ни менялся мир вокруг нас, **существуют системные законы взаимоотношений между работником и работодателем**, зная которые, обе стороны смогут повышать свою привлекательность на рынке работодателя и получать желаемые результат и опыт.

Эта книга обобщает наш многолетний опыт и фактические данные, полученные с помощью цифровых аналитических платформ в ходе многочисленных проектов по созданию бренда работодателя, разработки моделей ценностного предложения работодателя (EVP – от англ. Employee Value Proposition – набор преимуществ, который компания предлагает сотрудникам) и оценок вовлеченности. Ссылки на эти материалы и инструменты, полезные для практического использования, вы найдете в книге в виде QR-кодов на опросные формы и анкеты, которые помогут исследовать различные точки контакта. Список всех анкет можно найти по QR коду страницы <https://keyhabits.pro/pulse>.



Чаще всего книги, статьи, тренинги на тему управления персоналом фокусируются только на первой точке – привлечении кандидатов. Мы пройдем весь путь от точки незнания к моменту расставания и общению с работодателем уже за пределами работы. Очень важно применять комплексный подход к развитию бренда работодателя, используя все функции управления персоналом.

Безусловно, мы расскажем и о привлечении сотрудников, но сфокусируем внимание на том, что происходит внутри компаний и как сохранять отношения максимально долго. А если момент расставания назрел, как не разрушить сложившиеся за время работы отношения и не нарушить климат в компании в целом.

Мы поставили себе задачу найти ответы на вопросы: что происходит в отношениях кандидата, нанятого работника, бывшего работника и работодателя на разных этапах? Как сохранять отношения максимально долго? А если момент расставания назрел, как расстаться, чтобы, завершив контракт, не разрушить сложившиеся за время работы отношения?

Сама постановка этих вопросов подсказывает, что это принципы мягкого управления, мягкого менеджмента, за которым будущее и залог процветания любой организации.

По-настоящему любимыми и желанными работодателями становятся прежде всего компании, которые рекомендуют люди, работающие там сейчас, или бывшие сотрудники, а вовсе не компании, которые имеют «красочную упаковку», «яркий слоган», «интерактивный карьерный сайт» (при всей распространенности данного мнения как на обывательском уровне, так и на уровне профессиональных сообществ).

Сложность в том, что после яркого привлечения-прелюдии следует этап работы. Именно поэтому удержание привлеченных сотрудников, их вовлеченность – цель всей деятельности по развитию бренда работодателя, а достижение этой цели делает компанию по-настоящему эффективной и успешной.

Часто компании увлекаются изучением кейсов конкурентов, стремятся применить к себе лучшие из них. Но в мире нет ни одной похожей друг на друга организации, поэтому и «лучших» практик привлечения и удержания раз и навсегда просто нет. **Работает то, что создается в моменте внутри самой организации.** Нужно быть включенным в текущую реальность, то есть гибким, сконцентрированным, осознанным и при этом расслабленным. Выиграют те, кто умеет замедляться и действует осознанно, а не на автомате. Многие профессиональные спортсмены, например, специально тренируют внимательное состояние, способность концентрироваться и «расширять» время, почти как в замедленной съемке. Футболисту такой навык помогает осуществить точный удар, а пилоту Формулы-1 – успешно обогнать соперника на трассе.

Лучшее, что могут делать организации, – это изучать себя, анализировать свои цели, изучать сотрудников и их потребности, как они изучают своих клиентов, и далее действовать не по шаблону, а исходя из реальности бизнеса.

Точка опоры лидера

Техники концентрации и замедления пришли в бизнес неспроста.

Главной задачей лидеров сегодня становится умение приводить себя в состояние ресурса и давать себе точку опоры.

Именно это позволяет им делать ресурсными свои команды.

Какой ключевой навык помогает извлекать ресурс в моменте?

Лидеры сегодняшнего дня – это люди, способные расширить временные рамки, высоко подняться над ситуацией, чтобы **увидеть картину целиком**, присутствовать в моменте и присоединяться к тонкому информационному слою, чтобы считывать тренды и быть проводниками изменений.

Важность *навыка концентрироваться в моменте* существенно расширяет парадигму организационного управления. Любая трансформация – это всегда сдвиг парадигмы. Нам нравится замечать, что сейчас это сдвиг в сторону расширения, а не ломки, и здесь можно наблюдать несколько трендов.

Тренды менеджмента

Тренд 1. Работник как клиент

Изменяется подход к управлению людьми. Если раньше компании оценивали и использовали людей как ресурс в реализации своих целей, то сейчас компания вступает с работниками в равноправные отношения, представляет своим работникам себя как **ресурс для реализации их собственного потенциала и миссии**. Это принципиально новая, более гармоничная и экологичная парадигма. В такой системе человек и компания равноправны в своем выборе – они исследуют друг друга, ищут сильные стороны, на которые могут опереться и вместе достичь успеха.

Когда человек делает то, к чему у него есть природный талант, появляется энергия к действию и мотивация, и он создает лучшее из того, что возможно создать в той или иной области. У Бориса Акунина в «Коронации, или Последнем из романов» описано, как дворецкий наблюдает за младшим лакеем в Гатчинском дворце. Поначалу тот кажется ему совершенно бестолковым, его безуспешно пробуют для разных дел на кухне, в столовой, в гардеробной, но тот никуда не годится, причем настолько, что хозяева готовы его выгнать. И вдруг дворецкий замечает, как лакей сидит во дворе и возится с каким-то предметом: это стекло, с которым он обращается так, «будто ему достался какой бриллиант бесценный». Заметив, с какой любовью слуга натирает стеклышко, мудрый дворецкий поручает ему протирать все стеклянные предметы в доме. С тех пор «непутевый» лакей становится лучшим мойщиком окон во всем Петербурге, и чтобы заполучить его в помощники, все дворецкие Северной столицы записываются в очередь.

О чем говорит эта история?

Старший, более опытный профессионал наблюдает, фиксирует сильные стороны своего подчиненного, его интересы и создает условия для их развития и укрепления.

Один из руководителей крупной сельскохозяйственной компании как-то поделился историей о сотруднице, работающей укладчицей на птицефабрике.

Ее задачей было укладывать тушки куриц в коробки так, чтобы общий вес коробки был равен 10 кг. При этом можно было допустить погрешность плюс-минус 5 %, то есть 500 г. При том что курицы, едущие по конвейеру, могли весить и 850 г и 1300 г. Эта женщина умудрялась собирать коробки весом, отличавшимся от 10 кг максимум на 60 г: сколько бы их ни замеряли, они весили то 10 кг 30 г, то 9 кг 980 г, то 10 кг 10 г. Проверка показала, что погрешность ни разу не превысила разницу в 100 г, то есть сотрудница работала «на глаз» точнее нормы в 5 раз.

Ее мастерство заключалось в том, что она могла с ходу определить вес курицы с точностью до 30 г, в уме сложить вес кур, уже уложенных в коробку, и выбрать из едущих по конвейеру именно ту, которая в конечном счете и давала вес коробки ровно 10 кг. Сотрудница осознавала, что владеет редким и крайне необходимым для этой работы даром, ощущала себя на своем месте и гордилась тем, что приносит пользу компании. При этом, безусловно, она и сама

получала удовольствие от того, что делает свою работу лучше, чем кто-либо другой!

Помогая работнику самореализоваться, руководители компаний создают сильную мотивацию, обеспечивают высокую производительность и качество труда, потому что человек делает много, качественно и с удовольствием то, к чему он предрасположен, что у него получается лучше всего.

Но чтобы реализовать этот волшебный дар, к работнику следует подходить не как к ресурсу, который работает, потому что «мы им деньги платим». К работнику нужно подходить как к клиенту, выявляя те его глубинные потребности и ценностные предпочтения, которые можно удовлетворить предлагаемой работой, способом ее организации и вознаграждением.

Компании могут позиционировать себя работнику ровно так же, как они позиционируют себя клиентам. Строить бренд, чтобы привлечь тех, кто нужен компании, и доносить свои преимущества действующим сотрудникам. Для этого используются те же инструменты маркетинга, которые применялись для клиентов, – **сегментация, предиктивная аналитика, психодиагностика, исследования потребностей, оценка лояльности, построение пути клиента.**

Все это в конечном итоге работает на эффективность бизнеса – чтобы клиенты полюбили компанию и ее продукты, нужно, чтобы компанию и ее продукты, услуги полюбили сотрудники.

Тренд 2. Управление на основе сильных сторон

Подходы, основанные на использовании сильных сторон человека, – второй тренд в менеджменте. Понимание «как сотрудник делает то, что он делает особенно хорошо», ложится в основу программ развития и мотивации персонала.

Любая организация имеет в своем культурном коде набор сильных и слабых сторон, унаследованных от ее создателей. Это своего рода иммунная система компании, которая может усиливаться в период жизнедеятельности или в какой-то момент ослабляться. Новые лидеры и ключевые сотрудники будут видоизменять этот код снова и снова. При этом, несмотря на все изменения, некий корневой принт (ДНК корпоративной культуры) будет сохраняться.

Интерес к выявлению и развитию сильных сторон работников не нов. Он возник в противоположность так называемой «дефицитной» ветви научной мысли в психологии первой половины XX века, которая концентрировалась прежде всего на несовершенствах человека, на том, что необходимо исправить, искоренить, излечить, чтобы человек мог считаться «нормальным». В районе 50-х годов прошлого века целый ряд психологов в разных концах света стали задумываться о том, что более важным может стать фокус на положительных сторонах человеческой личности, ее природных талантах, переформулировав известный вопрос «Что с тобой не так?» в вариант «Что с тобой ТАК?» Это стало отправной точкой в рождении новой концепции «поиска сильных сторон». В качестве примера можно привести методологию определения сильных сторон Дона Клифтона.

В России исследованием вопросов достижения вершин профессиональной деятельности много занимались ученые Академии государственной службы при Президенте РФ. В 90-е годы там активно функционировала кафедра акмеологии и психологии.

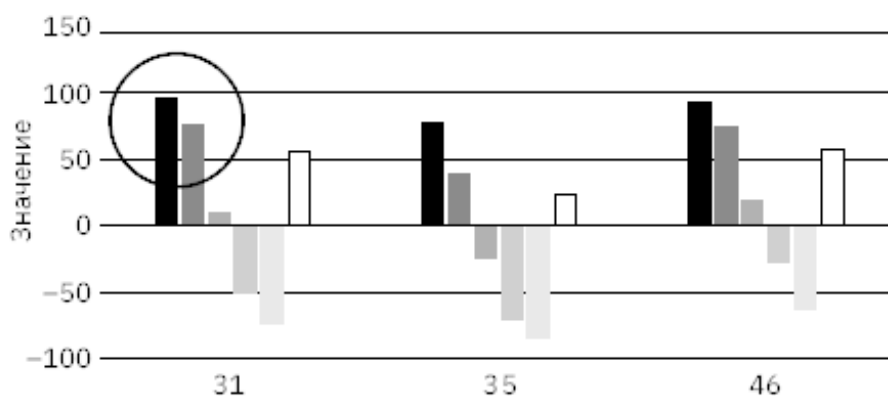
Для определения сильных сторон сегодня по всему миру используется множество инструментов. Эта концепция позволяет определить таланты человека, его природные способности и показать путь к превращению их в сильные стороны. Природный талант сам по себе, без развития, не гарантия успеха. Однако если люди, команды, организации начинают инвестировать в него, использовать, развивать знания и навыки именно в выявленных областях, это приводит к успеху, приносит удовольствие и дает дополнительную энергию.

При этом спонтанные действия могут быть интуитивно верными. В основе такой интуиции – опытность, бизнес-насмотренность, когда ты много чего видел похожего, непохожего и уже на основе этого опыта можешь мгновенно определить, как действовать в непривычной ситуации, которая ни на что не похожа, но по разным маякам подсказывает тебе направление и способы движения – куда и как.

В основе же бизнес-интуиции лежит вера в себя, а она, в свою очередь, формируется опытом, в том числе хорошим знанием своих сильных сторон, сфер, где сотрудник может проявить себя наилучшим образом, – это и есть мастерство.

Исследования вовлеченности, проводимые сегодня в большинстве крупных российских компаний, часто включают в себя вопрос о том, насколько человеку удастся использовать свои сильные стороны в работе. Компания KeyHabits с помощью аналитической платформы Darwin обработала результаты таких исследований, проведенных в десятках российских компаний с общей численностью персонала более трехсот тысяч человек.

<https://keyhabits.pro/engagement>.



№	Вопрос	Полн. согласен	Согласен	Ни да ни нет	Не согласен	Совершенно не согласен	Среднее
35	Моя работа оплачивается справедливо	78,6	40,6	-24,2	-70,7	-84,6	25,9
31	Моя работа дает мне ощущение личного успеха	69,9	76,4	10,9	-48,8	-72,2	56,0
46	Я верю, что в Банке возможны мой профессиональный рост и развитие	94,1	75,1	19,9	-26,9	-62,3	58,3

График 1. График eNPS аналитической платформы Darwin компании KeyHabits

Оказалось, что вовлеченность сотрудников, которые отмечают, что *имеют возможность заниматься на работе тем, что получается у них лучше всего*, кардинальным образом отличаются от тех, кто отмечает противоположное. У этих людей показатель вовлеченности (Employee Net Promoter Score – от англ. готовность сотрудника рекомендовать работу в этой компании) составляет в среднем по

России +60 %, в то время как показатель вторых – минус 60! (см. график). Аналогичным образом обстоят дела с теми, кому работа дает ощущение личного успеха – вовлеченность согласных с этим утверждением составляет 96,9 %, в то время как вовлеченность несогласных упала до –72,2. Фантастическая разница, не правда ли?

Еще один параметр, тесно связанный не только с вовлеченностью, но и с бизнес-показателями, – это степень самореализации, которой человек достигает на своей рабочей позиции.

В ходе исследования, проведенного KeyHabits в 2021 году в одном из крупнейших российских банков, оказалось, что **самореализация в наибольшей степени коррелирует с показателями продаж**, текучести персонала и клиентской лояльности. Самореализация вышла в топ драйверов роста вовлеченности в исследовании одной из крупнейших компаний в сфере недвижимости, проведенном осенью 2021 года.

Та же картина наблюдалась и в структуре вовлеченности одного из лидеров продуктового ритейла в России примерно в этот же период.

Компании, которые умеют выстраивать процессы с опорой на осознанный поиск и реализацию сильных сторон своих сотрудников и достигать результата за счет максимального использования талантов своих людей, – наиболее привлекательны на рынке работодателя.

Один из самых привлекательных работодателей в мире, стабильно занимающий топовые места в соответствующих рейтингах, анализировал ментальные стратегии собственного успеха.

В одном из таких исследований организация изучала установки менеджеров, демонстрирующих наибольшую эффективность в достижении бизнес-результатов.

Было выявлено и отгранжировано в порядке значимости восемь ключевых установок, отличающих лучших руководителей.

На первом месте в списке оказалась установка **«Будь хорошим коучем»**.

Что подразумевает: во-первых, способность давать сбалансированную **обратную связь**, умело сочетая похвалу и критику, во-вторых, **индивидуальные встречи с подчиненными**, на которых их рабочие задачи рассматриваются как возможности для развития **сильных сторон**.

Таким образом, компании удалось выяснить, что **реальная эффективность достигается тогда, когда руководители меняют отношение сотрудников к тому, чем они занимаются на работе**. Работа становится возможностью для раскрытия сильных сторон и самореализации.

Тренд 3. Цифровая эра

Новые цифровые инструменты способствуют поиску и использованию сильных сторон, они могут ускорять поиск талантов, экономить время на наблюдении. Ведь не у всех руководителей есть время часами наблюдать за своими сотрудниками, как это делал дворецкий в романе Акунина.

С середины двадцатого века психологическое тестирование стало популярным инструментом самоисследования и самопонимания, а в последнее время еще и средством прогнозирования предрасположенности личности к различным профессиям.

Благодаря тому, что тесты проходит множество людей, работающих в разных областях, исследователи накопили большое количество данных о психологических особенностях тех, кто добивается успеха в той или иной профессии, и тех, кто в этих же профессиях не добивается самореализации и успеха. Эти большие данные становятся исходным материалом для создания алгоритмов для предсказания успеха по данным тестирования.

Модели, основанные на алгоритмах искусственного интеллекта, позволяют прогнозировать успешность человека в различных профессиях и специальностях точнее, чем традици-

онные методы психологической диагностики. Целый ряд таких моделей для более чем двух десятков профессий реализован на сайте kpmi.ru. **Читатели книги могут пройти этот тест с 50 % скидкой** и получить прогноз своей предрасположенности к профессии, введя на странице сайта специальный *промокод: 2IPCJ*.



Цифровые инструменты помогают лучше понять врожденные особенности человека, целой команды и даже большой организации. С опорой на знание о врожденных талантах можно найти оптимальные сферы для их применения.

Другими словами, **эти инструменты помогают вручить скрипку именно потенциальному скрипачу, а молоток – тому, кто способен хорошо забивать гвозди, а не наоборот.**

Высший пилотаж в использовании этого метода проявляется, когда команды анализируют и сильные, и слабые стороны большого числа сотрудников и работают и с тем, и с другим в комплексе, балансируя слабые и поддерживая сильные стороны. Умение замечать, анализировать и развивать сильные и слабые стороны компании – это большое искусство управления. А грамотно продавать их вовне – искусство коммуникации.

Тренд 4. Мотивация. Вовлеченность. Опыт сотрудника

Этот важный тренд в работе с людьми в организациях унаследован из инструментов маркетинга и связан с конструированием опыта сотрудника.

Опыт сотрудника начинается с точки незнания о компании, продолжается знакомством и возникновением интереса к ней, далее нарастает через возможное интервью и приход на работу в эту компанию в качестве сотрудника и не исчерпывается даже в момент выхода (увольнения) из компании.

Все перечисленные тренды имеют сходство с трансформациями, происходящими в большой экономике, так, например, экономика производства стала клиентоориентированной, постепенно преобразуясь в экономику впечатлений, «шеринга» (от англ. – совместного пользования товарами) и агрегаторов. Проводя два года подряд курс «Развитие бренда работодателя» в Universal University, мы видели растущий интерес к созданию захватывающего опыта сотрудника в каждой точке контакта с ним, а также вдохновляющих цифровых и офисных пространств. **Компании наконец-то осознали, что сотрудники каждое утро «покупают» работу у своего работодателя, подобно тому, как клиенты покупают продукты и услуги, и начали выстраивать коммуникацию с сотрудниками по тем же принципам, что и с внешними клиентами.** Стало очевидно, что каждое действие работодателя вносит свой вклад в общее впечатление о компании, в создание ее имиджа в сознании сотрудников и на уровне внешней репутации.

Автоматизация помогает и здесь. Платформы типа Darwin позволяют получать обратную связь в любой точке пути сотрудника, накапливать ее в единой базе, проводить анализ и выявлять тренды. Концепция WEB 3.0. приходит в управление персоналом.

Было бы здорово, если бы каждый менеджер в компании, общаясь с любым сотрудником, подчиненным или коллегой, задумывался о том, что каждое его слово и действие непосредственно влияют на желание человека «купить» эту работу завтра утром и каждый день, пока работник и работодатель продолжают быть вместе.

Кто отвечает за формирование впечатлений? Качество и удобство программных продуктов для работы, социальных сервисов, которые компания предоставляет своим сотрудникам, – все это, в свою очередь, оказывает влияние на желание людей вкладываться в свою работу в организации. Настроение сотрудников передается клиентам. **Компании, которые грамотно и тщательно выстраивают путь кандидата и сотрудника, выигрывают.**

Быть, а не казаться: бренд работодателя

«**Бренд работодателя**» – это образ в сознании соискателей, кандидатов на работу, действующих и бывших сотрудников. Образ формирует некое эмоциональное впечатление, которое бренд работодателя производит на соискателей и сотрудников во время их взаимодействия с компанией, а также под влиянием оценок и мнений окружения.

Позитивные ассоциации с брендом работодателя рожают чувства безопасности, предвкушения удовольствия, радости или даже вдохновения. Когда мы видим, что люди в определенной организации умеют делать что-то очень хорошо, талантливо и им за это достойно платят, наше подсознание говорит: «Это хорошо! Я бы хотел быть похожим на людей из этой компании, оказаться там же, делать так же!»

Любовь в применении к «миру работы» аккумулирует в себе сразу несколько позитивных эмоций, возникающих при взаимодействии с брендом работодателя и собственно продуктом – работой в организации. Это и радость, и безопасность, и благодарность, и вдохновение, и гордость. Это позитивное чувство сопричастности, которое позволяет и мечтать, и исследовать, и получать удовольствие, и даже играть. **Любовь создает ощущение связанности, общности и доверия. Негативная ассоциация с брендом работодателя рождает прежде всего чувство опасности.**

Само понятие «бренд работодателя» рождает для организации целую череду вопросов: «Какое эмоциональное впечатление должна производить наша компания на кандидатов, сотрудников и уволившихся людей?», «Какое производит сейчас?», «Есть ли в этом разрыв? Если есть, то почему?»

Работа – это продукт для соискателей, действующих и даже уволенных сотрудников.

У работы есть потребители:

- ◆ сотрудники (работа есть и процесс, и результат);
- ◆ сама компания (для нее также важны и результат, и процесс).

У работы как продукта есть качества, свойства, технологии, функциональные и эмоциональные характеристики, фирменный стиль, который обеспечивает единство всех материалов компании, либо специфическое оформление (отсутствие фирменного стиля тоже является определенным стилем). У компании всегда есть название или даже марка, которая помогает идентифицировать работу как продукт. Например, у компании «ВымпелКом» есть более известный широкой аудитории бренд «Билайн». И работу предлагает именно «ВымпелКом». Но сотрудники компании часто называют себя «билайновцами» или «билайнерами».

Работа как продукт – это способ, с помощью которого можно удовлетворить конкретные потребности «покупателей» – то есть соискателей, действующих и уволенных работников. **Лучшие работодатели работают со всеми точками пути сотрудника и продолжают взаимодействовать с бывшими, не забывая про «послепродажное обслуживание».** Чем более полно работа как продукт удовлетворяет «покупателей», тем выше его привлекательность.

Ценностное предложение бренда работодателя

Есть еще одно очень популярное в крупном бизнесе понятие – **ценностное предложение бренда работодателя** (EVP – от англ. Employee Value Proposition). Чаще всего именно с запросом на создание ценностного предложения работодателя и приходят компании в маркетинговые, креативные и консалтинговые агентства. Но не всегда работодатели четко понимают, что стоит за этим понятием.

Ценностное предложение бренда работодателя – набор преимуществ работодателя, которые можно разделить на функциональные и эмоциональные. Функциональные преимущества может повторить практически любая компания – это, к примеру, оплата, график работы, оборудование, технологии. Компании, разумеется, конкурируют и функциональными преимуществами, но отстраивает бренды друг от друга именно «психологический контракт», эмоциональная связь, которая формируется в момент знакомства с брендом работодателя и укрепляется либо разрушается по мере развития отношений между компанией и соискателем, нанятым или уволенным работником. Это и есть любовь к работе.

Как в продуктовом маркетинге у клиентов есть любимые продукты и бренды, так и в мире работы есть любимые бренды работодателя у соискателей и работников и нелюбимые, куда никто не хочет. В этих отношениях присутствует немало аналогий. Например, сколько бы работодатель ни вкладывал усилий и ресурсов, он не может заставить аудиторию любить его – это происходит только по доброй воле. Также почти невозможно заставить сотрудников делиться позитивными комментариями о работодателе. Это всегда личный выбор людей!

Эмоциональная составляющая сложно вербализуется и не описывается в трудовом контракте, но сильно влияет на вовлеченность, производительность и вполне оцифровываемые метрики в бизнесе (подробно о них читайте в четвертой главе).

Также на бренд работодателя очень сильно влияет бренд продуктов, которые производит организация для внешних клиентов. Бренд продукта – это образ в голове покупателей продукта / пользователей услуг компании. Он неразрывно связан с брендом работодателя. И уж точно эти два бренда очень тесно взаимодействуют на территории внешних и внутренних коммуникаций. В современной модели управления обе эти территории максимально интегрированы.

Суть и смысл существования любого бизнеса – миссия, которая реализуется через ключевое предложение – материальный или нематериальный продукт, который, в свою очередь, удовлетворяет определенный запрос на рынке. Как только начинается производство и сбыт продукта, возникают люди, которые его производят и сбывают. В этот же момент для них и всего рынка возникает работа как продукт. И с самого начала вокруг этих процессов выстраивается система внутренних и внешних коммуникаций. Возникают внешние коммуникации, которые рождают образ в голове потребителей, и внешние коммуникации о работе. Появляются внутренние коммуникации, даже если это пока бизнес, в котором трудятся два-три человека. У них формируется образ этой работы. Даже если бизнес не думает о том, как это работает, и не называет эти сущности описанными понятиями, – все это возникает и живет с момента запуска бизнеса.

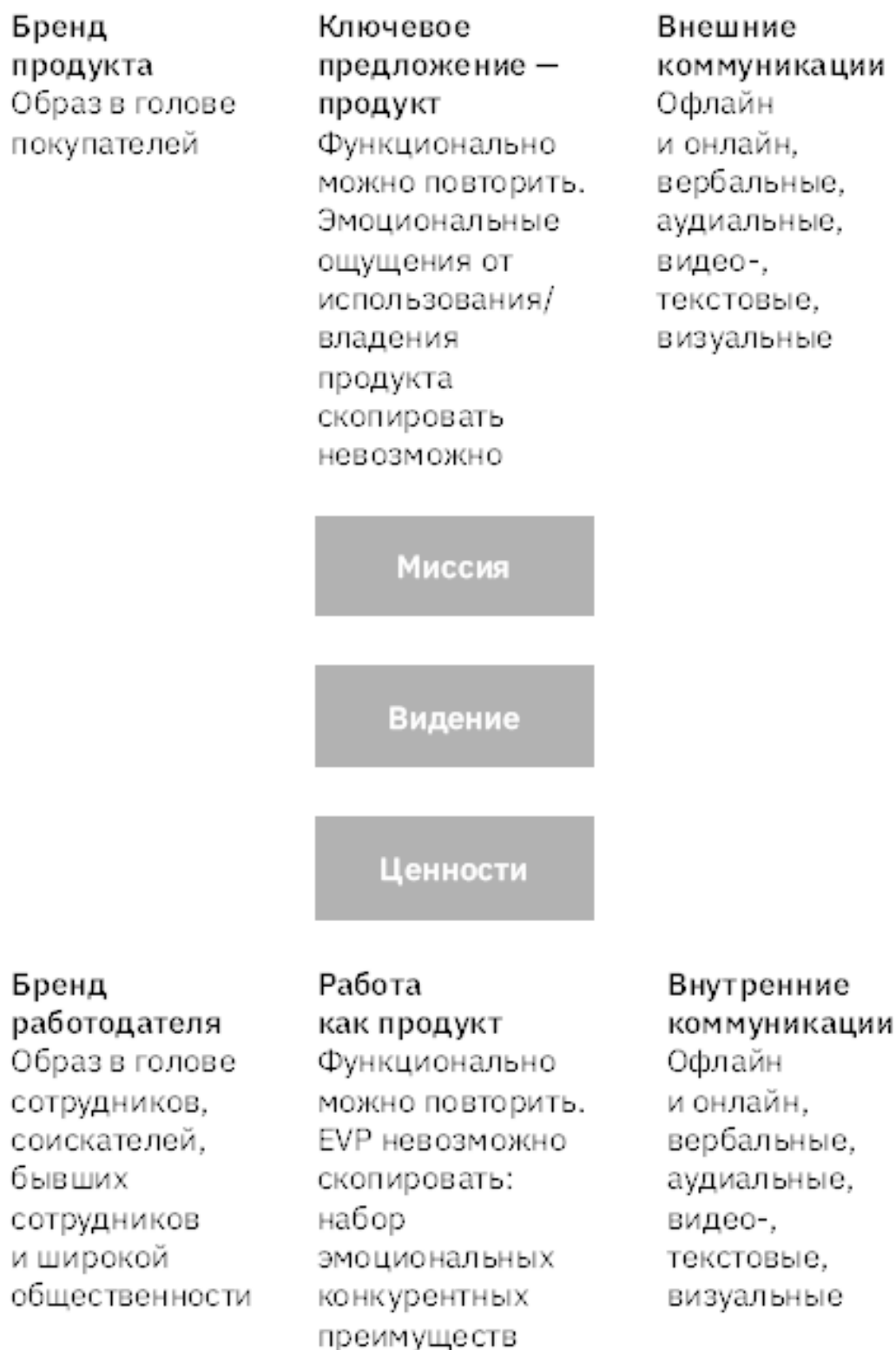


Схема 1. Ценностное предложение работодателя

Интересно, что в сознании очень большого количества людей в нашей стране компания SPLAT – это успешный стартап российского происхождения. Хотя история его началась в далеком 2000 году, и компания давно выросла в большую организацию. Но дух

динамичной, открытой к инновациям и ориентированной на клиента компании сохранился. Так, письма от генерального директора Евгения Демина, написанные специально для клиентов и аккуратно сложенные в коробку с зубной пастой, создают ощущение, будто мы лично знаем этого человека. Знаем, чем он живет и что думает по разным поводам. Мы проникаемся атмосферой этой компании – открытой, внимательной к клиенту, персонализированной. И это начинает влиять на наше мнение и образ, который возникает в голове, когда мы думаем о компании SPLAT и работе в ней. Это дополнительный дифференцирующий фактор при покупке и товаров этой компании и работы в компании SPLAT.

Бывает, что сформированное компанией ценностное предложение работодателя – это обещание о том, что она только планирует построить или сделать. Примером таких компаний являются, например, оргкомитеты больших мероприятий, где вся работа – это подготовка к ответственному событию/мероприятию.

В таком случае компания должна «продать» обещание своей внутренней аудитории, привлечь ее на свою сторону, сделать послами этой религии, показать сотрудникам, что именно из будущего уже присутствует в организации, что является ее сильными сторонами, и только тогда это будет хорошо продано вовне!

Обещание, которое компания направляет наружу, должно быть интегрировано с ее внутренним содержанием сегодня. И когда, к примеру, мы внедряем новое ценностное предложение работодателя, то коммуникационная кампания вовне должна быть синхронизирована по смыслам и срокам с сообщениями сотрудникам.

Ведь как только они услышат что-то про компанию извне, внедряемое сообщение может «рассыпаться». «Больше, чем работа» – а что, у нас правда так?

И когда бренд-обещание не опирается на основание для доверия, оно разрушается в тот же момент, так как сотрудники скажут: «Нет, первый раз слышим, это вообще не про нас».

Чья это функция?

Перед тем как отправиться в путешествие по миру работы, рассмотреть этапы отношений работодателя и кандидата, работодателя и нанятого сотрудника, работодателя и бывшего сотрудника, хочется ответить на распространенный вопрос – кто в идеальном варианте должен заниматься брендом работодателя? Чья это роль? Чье это дело? Ответ не будет оригинальным – как и любая другая управленческая практика, это прежде всего дело собственника. Но когда компания большая, собственник не может решать все задачи, он делегирует. И тогда это работа и его, и команды топ-менеджеров, и компании в целом.

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.