

Артём Фатхуллин

В ЧЁМ СИЛА HR БРЕНДА?

Маркетинговые
инструменты,
которые
помогут стать
работодателем
мечты



HRесурс: рекрутинг, обучение и оценка персонала

Артём Фатхуллин

**В чем сила HR-бренда?
Маркетинговые инструменты,
которые помогут стать
работодателем мечты**

«ЭКСМО»

2023

УДК 331.108.26
ББК 65.29

Фатхуллин А. Р.

В чем сила HR-бренда? Маркетинговые инструменты, которые помогут стать работодателем мечты / А. Р. Фатхуллин — «Эксмо», 2023 — (HRесурс: рекрутинг, обучение и оценка персонала)

ISBN 978-5-04-193731-7

Современный рынок труда принадлежит кандидату. Как действовать, чтобы потенциальный сотрудник среди тысяч вакансий выбрал именно вашу? И остался в компании надолго, а не до конца испытательного срока?

Все просто — нужно себя «продавать». Относиться к соискателю как к клиенту: исследовать его предпочтения, быстро реагировать на любой запрос, вкладываться в лояльность принятых сотрудников. Словом, комплексно развивать свой HR-бренд. Как и что нужно для этого делать, рассказывает Артём Фатхуллин — управляющий директор HR-бренда и внутренних коммуникаций Сбера. За время работы автора Сбер стал единственной российской компанией в топ-100 лучших работодателей мира по версии Forbes Global. За его плечами более чем 17-летний опыт в маркетинге и HR, перезапуск медиа про науку и высокие технологии Хайтек, управление креативным агентством Brainstore и маркетингом IT-столицы России — Иннополисом. Из книги можно узнать: • как привлекать и удерживать лучших сотрудников; • зачем нужна ЕМ, или «карта путешествия сотрудника»; • почему важно формулировать уникальное предложение вашей компании; • кто такие alumni и для чего их поддерживать.

УДК 331.108.26
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-193731-7

© Фатхуллин А. Р., 2023

© Эксмо, 2023

Содержание

0. Предисловие	7
1. Зачем нужен HR-бренд?	9
2. Клиенты = сотрудники = клиенты	15
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Артём Фатхуллин

В чем сила HR-бренда? Маркетинговые инструменты, которые помогут стать работодателем мечты



© А. Фатхуллин, текст, 2023
© Б. Малакаев, Midjourney, Kandinsky, иллюстрации, 2023
© В. Ушаков, иллюстрации, 2023
© Л. Мирмунинова, фото, 2023
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

«Работа в радость», «занимаюсь любимым делом», «на работу как на праздник», «работа мечты» – эти фразы мечтает услышать каждый руководитель. Атмосфера единения и производственное счастье формируются не только внутри коллектива и по указу начальника:) Всё начинается сильно издалека: круто спозиционированный сильный бренд будет привлекать не просто мечтателей и профессионалов, а как будто сразу единомышленников – тут-то он и становится HR-брендом.

В середине нулевых Comedy Club таким и был, его хотели не просто смотреть живьем и по ТВ, а практически все креативщики, КВНщики, сценаристы захотели работать в Comedy или хотя бы рядом с ним, что позволило создать огромное количество саббрендов и сформировать на этом вайбе не один телеканал.

Почитайте книгу Артёма, там нет ни слова про Comedy, но я впервые вижу труд, который профессионально, подробно и на понятных примерах рассказывает о правильном современном подходе в работе HR, развенчивая консервативные и устаревшие методы кадровиков прошлого».

*Гавр Гордеев,
продюсер, медиаменеджер.*

0. Предисловие

Представьте, что прямо сейчас на вашего ключевого сотрудника выходит рекрутер другой компании. Страшно? Давайте превратим этот страх в здоровый азарт, в вашу силу и преимущество перед конкурентами при помощи описанных в этой книге инструментов! Уверяю, они сделают найм проще и быстрее, людей счастливее, а бизнес – успешнее. Я и сам опробовал их в полях.

Буквально.

В своё время я стоял посреди поля с несколькими десятками зданий. Оглушительно гудел ветер, напоминая мне, что на сотни километров вокруг нет ни одного кандидата на мои вакансии! Нам с командой предстояло «заселить» Иннополис¹.

Привлечь десятки компаний и нанять тысячи разработчиков – лишь полдела. Мы должны были убедить людей изменить их жизнь. Не поменять работу в рамках одного города со сложившейся инфраструктурой, а реально упаковать всё нажитое, каким-то непостижимым образом убедить семью и переехать в город, пока несуществующий. Согласитесь, это задание со звёздочкой.

Вместе с HR, маркетологами Иннополиса и лидерами команд мы опробовали множество маркетинговых подходов и сумели создать особый инструментарий. Который, кстати, сейчас успешно используем в «Сбере». Я уверен, что если вы принесёте наш опыт в свою работу, то найм и удержание людей перестанет быть для вас такой уж пугающей задачей.

Сейчас вы, возможно, думаете – где бы вам взять сотрудников? Или даже о том, как бы перевезти классных специалистов в ваш регион? Но вы делаете это в больших или средних городах, в живых городах, а значит, у вас на руках все козыри. Просто пока что не видите правильных комбинаций, не знаете, как их использовать.

Почти 80 % российских компаний испытывают дефицит специалистов, а 56 % уже почувствовали, что поиск сотрудников стал занимать больше времени. Росстат пугает нас цифрами о дефиците почти 2 млн человек, и это мы ещё в полной мере не прочувствовали последствия демографической ямы конца XX века. Пора понять и принять, что рынок труда изменился навсегда, – теперь это рынок соискателя. Например, в некоторых международных фаст-фуд-сетях кандидатам платят по 50 долларов просто за то, что они придут на собеседование. Зачем? Узнаете в первой главе.

В целом, вести дела по старинке можно. Но это малоэффективно. В конце 90-х был зафиксирован резкий спад рождаемости, и это привело к тому, что людей в возрасте около 23 лет за последнее десятилетие стало почти вдвое меньше. Вместе с тем потребность компаний в сотрудниках увеличилась на 22 %. В России, да и в мире тоже, – кадровый голод и конкуренция за таланты будет расти.

Поэтому HR теперь не просто «HR». Продвигая вакансии и работу в целом, эйчары становятся продавцами. Но не стоит забывать, что «продать» один раз недостаточно: вокруг сотрудника, как акулы, плавают другие работодатели, пытаясь их схантить. И чтобы оставаться самым привлекательным островом в океане стремительных перемен, нужно перепродавать работу в компании каждый день. То есть работать с людьми по полному маркетинговому циклу: начиная с исследования и заканчивая сохранением и продвижением существующих сотрудников.

В конечном счёте всё это нужно для того, чтобы сделать бизнес устойчивым и прибыльным. А таким он может стать только благодаря людям, причём счастливым. В 2022 году Уни-

¹ Иннополис – город-спутник Казани, построенный с нуля в 2012 году. Это особая экономическая зона «Иннополис» – один из трёх наукоградов в России (так же как подмосковный «Сколково» и новосибирский «Кольцово»), созданных для развития информационных и инновационных высоких технологий. На территории города расположен Университет Иннополис.

верситет Роттердама, Массачусетский технологический институт и Оксфорд опубликовали исследование, в котором доказали, что эффективность сотрудников напрямую связана с их удовлетворённостью жизнью и ощущением счастья.

Так вот, в руках у вас книга про то, как, используя маркетинговые инструменты, не только привлечь новых людей, но и сделать сотрудников счастливее, а компанию, благодаря им, успешнее. Я написал её для HR-специалистов, маркетологов, руководителей команд и директоров, предпринимателей и всех, кто хочет строить сильный бренд и делать свою компанию или конкретную команду – работодателем мечты.

В книге вы найдёте: описание платформы позиционирования и рекомендации по конкретным шагам в выстраивании HR-бренда, советы по ведению карьерных соцсетей и настройке общего тона коммуникаций, правила написания продающих вакансий и Employee Journey Map². Я собрал кейсы, инсайты, опыт компаний, которыми я искренне увлечён, а также мнения близких мне по духу коллег. Не претендую на монографию, но надеюсь, что этот опыт будет полезен для всех, кому интересна тема HR-маркетинга.

Забирайте, применяйте, делитесь со своими сотрудниками и коллегами из других компаний.

Перелистывайте скорее страницу! Давайте начнём создавать HR-бренд вашей компании.

² Employee Journey Map (EJM) – карта путешествия сотрудника. На неё наносят точки касания сотрудника и компании: от знакомства с брендом работодателя до оставленных после увольнения отзывов.

1. Зачем нужен HR-бренд?

По данным консалтинговой компании McKinsey&Co, в ближайшие 3–6 месяцев об увольнении думают 40 % сотрудников любой компании. 5 %, или каждый двадцатый из тысячи опрошенных, оценивали свой уход как «весьма вероятный», еще 4 % собирались уходить «почти точно».

Опрашивали и работодателей: больше половины из них заявили, что в компании стремительно растёт число добровольных увольнений. На практике это означало одно – 15 миллионов сотрудников по собственной воле покинули свои должности – и это только в США и Западной Европе. А как дела в вашей компании?

Предприятия терпят от этого оттока огромные убытки: привлечение нового специалиста обходится фирме в 50–60 % от его годового оклада. И это без учёта денежных потерь компании от «простоя стула», пока вакансия не заполнена и специалиста нет на работе. Вопрос, как именно привлечь и удержать людей, стоит острее, чем когда-либо. При этом ситуация усугубляется. По данным Work Institute³, «текучка» кадров к 2023–2025 году вырастет ещё на 30 %.

Из-за цифровизации всё больше людей быстро повышают квалификацию и идут на высокооплачиваемые должности. Играет роль и демография: население планеты стареет, и уже к 2030 году число людей старше 60 превысит количество детей младше десяти лет.

Сотрудников в возрасте 20–24 лет становится всё меньше, и компаниям приходится всё более жёстко за них конкурировать. Растёт спрос на качественные кадры и в других возрастных группах. С одной стороны, нас догнала демографическая яма и людей становится меньше, а с другой, потребность компаний выросла на 20 % в 2021 году и на 22 % в 2022 году относительно предыдущих периодов. В марте в аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza опубликовали исследование, согласно которому в четвёртом квартале 2022-го на каждого безработного россиянина приходилось сразу 2,5 вакансии. Это максимум с 2005 года. Поэтому уже сейчас с дефицитом сталкивается 80 % компаний.

³ Work Institute – исследовательская организация, изучающая вопросы, связанные с рабочей средой, удовлетворённостью сотрудников, управлением человеческими ресурсами и различными аспектами организационной культуры.



McDonald's ищет сотрудников

Работодатели идут на самые разные ухищрения: так, McDonald's в городе Тампа в штате Флорида пообещал 50 долларов всем, кто просто придёт на собеседование. Владелец франшизы Блейк Каспер решился на такой шаг от отчаяния – из-за пандемии и связанными с ней пособиями работа в фастфуде перестала интересовать людей.

Выплаты за собеседование не помогли. Но Каспер пошёл дальше и ввёл выплаты при найме, бонусы за привлечение новых сотрудников и использование мессенджеров для распространения вакансий – в итоге ему удалось нанять больше сотни новых сотрудников в свои рестораны.

Далеко не все могут себе позволить то, что под силу крупной сети быстрого питания. Но проблема кроется в другом: не все компании понимают, почему от них уходят люди. А дело в том, что сами работники стали иначе относиться к найму – уже можно уверенно говорить, что это не компания нанимает специалистов, а они сами «нанимают» работодателя, чтобы решить свои задачи.

В наше время не кандидаты борются за вакансию – наоборот, за одного кандидата могут соперничать десятки, если не сотни работодателей (особенно если речь о сфере IT). В такой ситуации работники ждут не только денежного вознаграждения за свой труд, но и других бонусов. Они хотят ощущать ценностную отдачу и ожидают, что работодатель будет видеть в них личностей, а не просто сотрудников.

Больше половины опрошенных McKinsey заявили, что хотят уволиться из-за трёх вполне «человеческих», а не профессиональных факторов: они либо не чувствуют, что их ценит начальство или организация в целом, либо не ощущают себя частью компании.

Компании пытаются как можно более чутко относиться к кандидатам, и собеседования всё чаще выглядят вот так:



И это касается не только IT-отрасли. Сейчас это относится практически к любой сфере, в которой начинает царить «рынок кандидата» – да, это уже похоже на притчу про пастуха и волков, но сейчас рынок труда действительно стал рынком кандидата. И даже если после февраля 2022 вам показалось, что это не так, – это так!

Например, в России уже с 2020 года работодатели особенно остро ощутили последствия демографической ямы 90-х: количество резюме от молодых специалистов сократилось, уехавшие из страны во время ковида мигранты до сих пор не вернулись, а для автоматизации процессов, призванных спасти e-commerce⁴ и другие сферы от стагнации, как и прежде, не хватает главной движущей силы – IT-специалистов.

Несколько цифр в подтверждение:

⁴ Электронная коммерция (англ. e-commerce) – сфера цифровой экономики, которая включает в себя все финансовые и торговые транзакции, осуществляемые при помощи компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением таких транзакций.



1. Демографическая яма. Сегмент 20–24 за десять лет сократился почти на 50 %. К 2030 году упадет ещё девять миллионов человек в категории 29–39. При этом потребность компаний в найме выросла на 20 % только в 2021 году. Вы скажете: наверняка в 2022-го году всё изменилось! Но этому противоречат несколько других цифр.

2. Демографическое старение. К 2100 году людей старше 80 станет в 100 раз больше. По данным ООН, в 1950 году количество пожилых (65+) в мире не превышало 130 миллионов. К 2015 году оно выросло в 4,6 раза – до 600 миллионов. Ожидается, что к 2050 их будет 1,6 миллиарда. В мире к этому моменту каждый третий сотрудник компании будет старше 70 лет, а в России к 2030 году среди трудоспособного населения будет абсолютное доминирование людей зрелого возраста.

3. Утечка мозгов. С НАЧАЛОМ ПАНДЕМИИ В 2020 ГОДУ УВЕЛИЧИЛСЯ ПОТОК ЭМИГРАНТОВ – рост составил примерно 17 %, вдвое превысив показатели 2010 года, а в феврале 2022 года поток высокопрофессиональных эмигрантов увеличился уже многократно.

4. Снижение потока мигрантов. С НАЧАЛОМ ПАНДЕМИИ В 2020 РЕЗКО СОКРАТИЛОСЬ ЧИСЛО ИММИГРАНТОВ. До пандемии Россия была мировым лидером по привлечению трудовых мигрантов, а теперь это уже не так. Дефицит работников в России составляет, по оценке Минтруда, три миллиона человек.

Особенность нашего рынка труда в том, что раньше в страну приезжали русскоговорящие и культурно близкие люди – к тому же приезжали сами, не по приглашению работодателей.

5. Пандемия изменила ещё и процесс передвижений внутри страны – за 2020 год число людей, которые переселяются в пределах России, сократилось на 520,4 тысяч человек, или на 12,9 %, по сравнению с 2019 годом. А после февраля 2022-го удалёнка окончательно стала новой нормальностью для белых воротничков⁵.

Здесь вы скажете:

автор, хватит цифр, что делать-то?

1. Сохранять текущих сотрудников для устойчивости бизнеса.

Но, будем честны, сохранять всех – это утопия, так что важно использовать маркетинговый принцип «сегментации» и чётко определить костяк ключевых сотрудников.

2. Использовать прагматичный и персонализированный подход к потенциалу каждого сегмента сотрудников и кандидатов.

⁵ Белые воротнички – наёмные сотрудники, занимающиеся умственным трудом.

3. Включать полный маркетинг во все элементы HR-цикла и упаковать всё это в HR-бренд.

Именно об этом я и пишу, а вы – читаете (спасибо!).

Чтобы завоевать самых талантливых сотрудников и обеспечить их лояльность и эффективную работу, компании расширяют задачи своих HR-департаментов. В первую очередь специалистам по персоналу приходится браться за маркетинговые навыки – им нужно развивать HR-бренд, или бренд работодателя. Иногда самостоятельно, но зачастую это может быть похоже на хлопок одной ладонью, поэтому лучше, если вы сделаете это вместе с командой маркетинга – и тогда звук будет гораздо громче.

HR, люди и культура – стратегическая функция любой компании, потому что за любым бизнес-успехом стоит команда! А кто отвечает за команду? Правильно – HR, а за бизнес – вся компания, поэтому работа над брендом работодателя – общая задача компании.

HR-бренд, он же бренд работодателя, он же employer brand – включает всю совокупность усилий компании по взаимодействию с действующими, потенциальными и бывшими сотрудниками.

Бренд работодателя – это представление команды и отдельного сотрудника о компании, а также вся коммуникация между компанией и её работниками.

Понятие «бренд работодателя» было введено в 1990 году Симоном Бэрроу, президентом консалтинговой фирмы People in Business. Он доработал его вместе с Тимом Эмблером из Лондонской школы бизнеса и описал в научной статье в декабре 1996 года. Их новый подход к управлению человеческими ресурсами предлагал новую методику бренд-менеджмента. В статье Бэрроу и Эмблер показывают HR-бренд как совокупность преимуществ – функциональных, экономических и психологических, – которые предоставляет работодатель. Более наглядно его можно показать на такой схеме:



Важно, что над HR-брендом должны работать не только специалисты по HR, но и маркетологи. Этим двум направлениям стоит обмениваться инструментами и техниками. Причины две.

Во-первых, существующие в маркетинге механизмы вполне применимы для HR-брендинга – их стоит перенимать, а не изобретать велосипед. Тем более что само понятие маркетинга и маркетинговые инструменты старше HR-бренда на 84 года.

Впервые понятие «маркетинг» появилось в 1905 году, когда американский экономист Арч Шоу создал более или менее стройную теорию маркетинга. Она рассматривала маркетинг как функцию, обеспечивающую связь и взаимодействие между сферами потребления и производства, ведущую к продаже продукции.

Во-вторых, сами сотрудники всегда становятся амбассадорами бренда, и уровень их лояльности непосредственно влияет на аналогичный общий показатель у бренда в целом. На практике это значит, что отношение к клиентам и сотрудникам должно быть очень схожим.

HR – стратегическая функция любой компании, потому что за любым бизнес-успехом стоит команда!

2. Клиенты = сотрудники = клиенты



Несколько лет назад компания Virgin Media решила внимательно присмотреться к тому, как её HR-отдел нанимает сотрудников. Для этого специалисты опросили тех, кто раньше оставался вне поля зрения – отвергнутых кандидатов. Выяснилось, что из-за плохой работы рекрутеров с кандидатами компания ежегодно теряла сумму, равную всему HR-бюджету компании...

Virgin, одна из британских телекоммуникационных компаний, ежегодно получает десятки тысяч заявок от соискателей и отсеивает более 90 % из них. Исследование показало, что среди получивших отказ в 2014 году почти каждый пятый (18 %) был ещё и клиентом Virgin.

6% из тех, кого в итоге не наняли – а это около 7,5 тысяч человек, – после отрицательного опыта взаимодействия с рекрутерами отказались от услуг Virgin и перешли к конкурентам. Для компании эти 6 % – более шести миллионов долларов потерянных доходов за год, что было примерно равно годовому HR-бюджету компании.

Но что же пошло не так? Почему случился такой отток клиентов? HR-команда выяснила, что на собеседования приглашали даже тех, кто явно не подходил компании по квалификации. Воодушевлённые приглашением соискатели тратили уйму времени на подготовку к интервью, покупали костюмы, чтобы соответствовать деловому дресс-коду, а затем сталкивались с суровой реальностью.

Отвечающие на звонки менеджеры слушали соискателей вполуха, а затем тут же отказывали в трудоустройстве – даже без дежурного «Мы вам перезвоним».

После такого взаимодействия кандидаты не просто разочаровывались в компании, они грозились отключить подписку. Более детальный анализ показал, что 6 % бывших клиентов переходили от слов к делу. А учитывая, что на тот момент Virgin Media ежегодно отказывала в работе примерно 123 000 человек, то и потери из-за неграмотно выстроенных процессов найма и сбора обратной связи исчислялись миллионами долларов.

Но это явно не все убытки, которые понесла Virgin из-за некачественного найма. Во-первых, нельзя забывать о том, что соискатели, неудовлетворённые общением с компанией, рассказывают о своём опыте друзьям, коллегам и родным. Согласно недавнему опросу компании eRecruiter, так делают 69 % всех, кто ищет работу.

Во-вторых, здесь имеется и упущенная прибыль: если хотя бы 5 % из тех, кто не попал в компанию, в итоге стали бы её клиентами, произошло бы многомиллионное прибавление к выручке. К тому же затраты на получение одного клиента таким путём значительно меньше,

чем через другие традиционные маркетинговые каналы. HR-специалисты и консультанты, нанятые Virgin, подсчитали, что в этом случае стоимость привлечения клиента снижалась в десять раз!

Случай Virgin стал знаковым для многих HR-специалистов. На нём хорошо видно, что рекрутинг – форма в том числе клиентского сервиса. При этом формула «клиенты = кандидаты = сотрудники» безусловно работает для B2C-брендов (например, 85 % кандидатской базы Starbucks являются клиентами компании и 75 % кандидатов компании Zappos также являются клиентами компании, у Сбера этот процент около 80 %), но опосредованно работает и в B2B-секторе, так как бывшие сотрудники или кандидаты в перспективе могут стать партнёрами, исполнителями или заказчиками.

Но, к сожалению, этот факт не очевиден для большинства компаний, ведь опытом сопри-
косновения с потенциальным работодателем остаются недовольны 57 % соискателей, а значит, компании постоянно теряют деньги из-за качества своего рекрутинга.

Что же делать тем, кто хочет исправить эту ситуацию? Ответ строится на важном принципе: в современной системе больше нельзя воспринимать человека как ресурс. Бизнесу стоит смотреть на клиентов и на сотрудников не как на средство, а как на ценный актив, о котором нужно правильно заботиться.

Здесь речь прежде всего о том, что система найма должна быть ориентирована на будущего сотрудника, выстраиваться вокруг его опыта и впечатлений. Необходимо, чтобы этот опыт действительно интересовал компанию. Отличным примером вовлечённости в процесс найма можно смело назвать Virgin. Компания создала специальную систему опросов, позволяющую получать обратную связь от соискателей на каждом этапе взаимодействия. В неё вложились как в полноценную маркетинговую кампанию, а «лицом», подбадривающим кандидатов в течение этой «гонки», стал спринтер и один из известнейших бегунов Усейн Болт.

Другой существенный момент – обратная связь должна быть двусторонней. Важно, чтобы при любом исходе рекрутинга кандидаты не чувствовали, что с ними обошлись невежливо. Стоит давать как можно более детальную обратную связь как в позитивных, так и в негативных случаях. Используя такой подход, вы сможете не только сохранить лояльность кандидата, но и указать на те стороны, которые ему необходимо прокачать.

Ещё одно важное пересечение сотрудников и клиентов происходит в социальных сетях бренда. В позиционировании полезно уделять внимание внутренней кухне: тому, каково это – работать в вашей компании. Как и в случае с пересказом родственникам и знакомым историй о найме, впечатление о работе на вас скажется на имидже в целом. Если оно окажется действительно хорошим, не исключено, что некоторые клиенты станут сотрудниками.

Тем более, по данным исследования How Great Companies Engage in Employee Advocacy Beyond Simply Sharing Content⁶, Inc, почти 50 % сотрудников что-нибудь постили про своего работодателя в социальных сетях и больше 71 % трудоустроенных используют рекомендации от нынешних сотрудников организации, чтобы узнать о возможностях трудоустройства.

⁶ Как великие компании занимаются адвокацией сотрудников, выходя за рамки простой публикации контента. – Исследование с онлайн-платформы inc.com.

Само собой, когда мы «приравниваем» сотрудников к клиентам, мы говорим не только о работе рекрутеров – играет роль весь опыт соприкосновения с компанией. Вовлечённость, удовлетворённость и мотивация сотрудников сказываются на их продуктивности. Эти и многие другие показатели формируют Employee eXperience (EX)⁷ по аналогии с клиентским опытом. По данным компании Sage Business Cloud People, 78 % работников отмечают прямую связь между положительным опытом и продуктивностью, а для тех, кто родился после 1980 года, этот показатель вырастает до 92 %. Стоит иметь в виду, что к 2020 году миллениалы (родившиеся после 1980) составили почти 50 % всей рабочей силы, так что потребность в позитивном employee experience будет только расти. Представители поколения Y родились в период с 1985 по 2002 годы. На сегодняшний день это самая активная и платёжеспособная публика. Дети перестройки, которые, будучи подростками, вели вполне сытую жизнь, уже совсем не такие «плюшкины», как ихсы: не ставят доходы высшей ценностью, готовы идти на риск, заниматься предпринимательством. Много внимания уделяют заботе о себе и окружающем мире. Прекрасно ориентируются во всех доступных современных технологиях, не расстаются со смартфоном. При этом при выборе товаров и услуг ориентируются на отзывы реальных людей, а не на обещания производителя.

Ценности поколения: ЗОЖ, забота об экологии, улучшение жизни в обществе, ощущение своей полезности, публичный успех, партнёрство, позитив. Почему важно помнить про это? Потому что к 2023 году миллениалы составят более 50 % всей рабочей силы, и потребность в позитивном опыте на работе будет только расти.

В маркетинге есть прекрасный термин и ключевой показатель – CX. Это аббревиатура, сформированная от английского Customer eXperience – «клиентский опыт». Термин может показаться слишком расплывчатым и всеобъемлющим, потому что во многом так и есть.

За улучшение этого «кастомер экспириенс» отвечает CX design. Пусть вас не смущает слово «дизайн», оно здесь не про картинку и графику. На русском языке правильный перевод CX design – проектирование успешного опыта клиента, или создание клиентского опыта, или управление клиентским опытом.

CX-проектирование призвано улучшить качество взаимодействия клиента с брендом абсолютно на всех этапах.

А в HR этот термин и показатель превратился в EX – Employee eXperience.

С английского языка этот термин переводится как «опыт сотрудника». Под ним многие ошибочно понимают удовлетворённость сотрудников и команды, их вовлечённость, комфорт на рабочем месте или получение дополнительных льгот. Однако EX – это комплексная система, которая не ограничивается каким-то одним из этих пунктов.

Опыт сотрудника – это результат взаимоотношений, которые компания выстраивает с кандидатом и сотрудником на протяжении всего карьерного развития и даже после того, как он покинул компанию. Формируются так называемые alumni – сообщества бывших сотрудников. Но подробно поговорим об этом явлении в отдельной главе. В EX входит процесс управ-

⁷ Employee eXperience (EX), или опыт сотрудника – это методология работы с опытом сотрудника, направленная на улучшение бизнес-процессов внутри компании.

ления репутацией, брендом работодателя, отбора, интервью, адаптации, развития, выполнения повседневных задач. Позитивный опыт складывается из трёх основных факторов:

- ЕХ-пространство – условия, в которых работают сотрудники (дизайн интерьера, рабочая техника, планировка офиса, комфорт удалённого формата и взаимодействия).
- Эмоциональный ЕХ – впечатления сотрудников от работы в компании, организационной структуры и стиля управления.
- ЕХ-процессы – простота участия в бизнес-процессах, автоматизация рутинных задач и оптимизация любой работы.

Во многом Employee eXperience – это прежде всего здравый смысл.

Исследования IBM и других крупнейших компаний показывают, что улучшение ЕХ напрямую связано не только с качеством работы, но и с тем, насколько работники будут готовы порекомендовать свою компанию знакомым, коллегам и родственникам. Качественный ЕХ влияет и на текучесть кадров. Так, понимание своей значимости и причастности к большой общей цели мотивирует сотрудников покорять новые высоты внутри компании, а не уходить из неё. Когда люди на своём месте работы чувствуют причастность к какой-то большей цели и свою значимость, они более вероятно будут добиваться новых высот внутри компании, а не уходить.

В вопросе ЕХ можно выделить ряд важных направлений:

- На вовлечённость сотрудников заметно влияет онбординг⁸ – если их с самого начала качественно погружали в процессы и описывали перспективы развития, по меньшей мере 15 % из них будут более заинтересованы в своей работе в дальнейшем. Фокус на онбординге действительно важен, так как это один из самых стрессовых процессов.
- Стоит устранять лишнюю бюрократию – избыток работы с документами, бессмысленные процессы, ненужные инструктажи – всё это рассеивает внимание и отнимает время сотрудников. Эти функции можно легко переложить на специальные цифровые сервисы.
- Внутренние коммуникации должны работать оперативно и качественно в обе стороны – здесь тоже поможет цифровизация. На вопросе коммуникаций я остановлюсь подробнее в главе 9.
- Ответственность за те или иные задачи должна распределяться чётко и ясно. Тогда в рабочем процессе будет меньше места для путаницы у руководителей и тревоги у сотрудников.
- Большую роль играет ценностное предложение – тему того, как важны психологический контакт и общие ценности сотрудника и компании, мы тоже ещё обсудим, но об этом нельзя забывать в любой области HR-брендинга.

⁸ Онбординг – процесс адаптации новых сотрудников.

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.