

«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.*

Содержание

Предисловие	4
1. Зачем нужен HR-бренд?	8
2. Клиенты = сотрудники = клиенты	24
3. EJM, или По дороге в Изумрудный город	34
4. Построение HR-бренда и EVP	72
5. Метрики бренда работодателя	106
6. Карьерный SMM и коммуникации	116
7. Рейтинги работодателей. Зачем и как?	136
8. Амбассадоры среди сотрудников	146
9. Внутренние коммуникации	156
10. Корпоративная культура	176
11. Бывшие сотрудники и офбординг	190
12. Офбординг как часть репутации бренда работодателя	202
13. Жизненный цикл сотрудника. Почему он не заканчивается на этапе выхода из компании	212
14. Как работать с бывшими и строить alumni	220
15. Тренды и кейсы	230
Заключение	246
Глоссарий	252

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, напоминающая 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

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.

инструментарий. Который, кстати, сейчас успешно используем в «Сбере». Я уверен, что если вы привнесёте 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 фастфуд-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 Университет 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 Map¹. 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.

¹ 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 Institute¹, «текучка» кадров к 2023–2025 году вырастет ещё на 30%.

¹ Work Institute — исследовательская организация, изучающая вопросы, связанные с рабочей средой, удовлетворённостью сотрудников, управлением человеческими ресурсами и различными аспектами организационной культуры.

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.



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 фаст-фуде 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

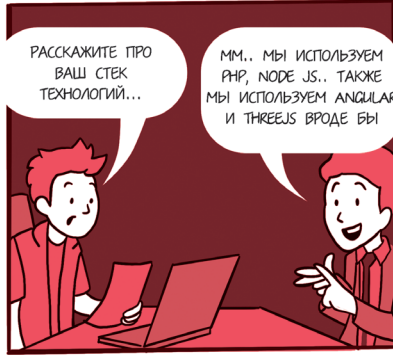
распространения вакансий — в итоге ему удалось нанять больше сотни новых сотрудников в свои рестораны.

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 ИТ). 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:

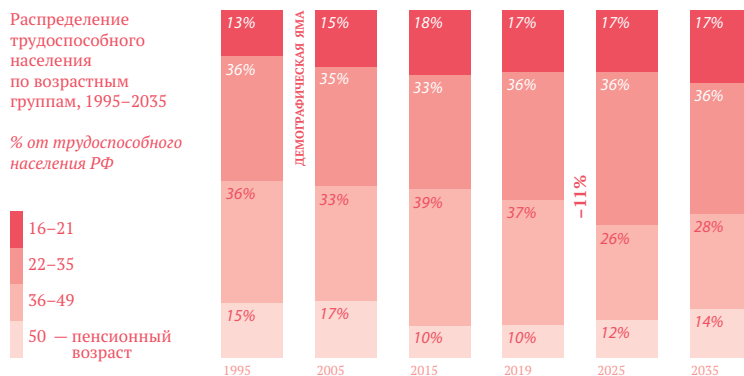


И

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-commerce¹ и другие сферы от стагнации, как и прежде, не хватает главной движущей силы — IT-специалистов.

Несколько цифр в подтверждение:



¹ 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 отпадет 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 работоспособного 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 воротничков¹.

¹ Белые воротнички — наёмные сотрудники, занимающиеся умственным трудом.

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.

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