

Ольга Бруковская, Н. Осовицкая

HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ()

«HR-бренд - стратегическое оружие в войне за таланты!»

Юрий Вировец, президент группы компаний *HeadHunter*

Предисловие

Электронное издание книги «HR-бренд. 5 шагов к успеху вашей компании» отличается от бумажной версии целым рядом дополнительных материалов. Последние исследования в области HR-брендинга, советы специалистов Консалтингового центра HeadHunter, экспертные мнения HR-профессионалов будут полезны для любого специалиста и руководителя, заинтересованного в развитии HR-бренда своей компании.

В книге описан пошаговый алгоритм построения бренда работодателя. Каждый из этапов работы проиллюстрирован примерами из практики победителей и участников ежегодной «Премии HR-бренд», вручаемой за наиболее успешную работу с репутацией компании как работодателя. Такие проекты, как «i-Free Шторм» (i-Free), «Корпоративная социальная сеть EMC|One» (корпорация EMC), «Наука и жизнь» (ООО «ПРОМТ»), «Времена года “Неопринт”» («Неопринт»), были уникальными и новаторскими на момент реализации и остаются актуальными до сих пор.

До 7 ноября 2014 года идет прием заявок на участие в «Премии HR-бренд 2014». Приглашаем всех читателей представить на конкурс свои проекты, направленные на развитие и продвижение HR-бренда компании.

Мы все больше удаляемся от мира, в котором значимы были сами вещи. Кузнец ковал подковы, а мельник молот зерно, и продукты их труда были ценны сами по себе. Сегодня в мире производится слишком много «подков», а потребители стали очень придирчивы. Чтобы они чего-нибудь купили, приходится придумывать массу хитростей и уверток, и на это тратится больше интеллектуальной и прочей энергии, чем на производство самих вещей.

То же касается и работы. Международные организации рапортуют, что безработица достигла самых высоких уровней за десятилетие, однако подавляющее большинство безработных не хватаются за любое предложение, поскольку могут себе позволить выбирать.

Именно этот факт и лежит в основе проблематики данной книги: работа – это товар, который работодатель продает, а потребитель (сотрудник) соглашается купить. Если же речь зашла о продаже, то сразу появляется маркетинг и его главный современный инструмент – брендинг.

Многочисленные исследования, в основном западные, показывают, насколько у «брендового» работодателя лучше обстоят дела с сотрудниками: они качественнее работают, реже увольняются, согласны с меньшей зарплатой и т. п. В то же время создание бренда работодателя – кропотливая, комплексная, многолетняя работа, в которой HR-директор является ключевым организатором, вовлекающим буквально всех: от высшего руководства до самых рядовых сотрудников.

В нашей стране осознание важности HR-бренда еще в начале пути, хотя первые шаги уже сделаны. На протяжении 5 лет компания HeadHunter организует и проводит ежегодное вручение Премии «HR-БРЕНД». Это не только и не столько разовое мероприятие и красивая церемония, сколько огромная научная и практическая работа по описанию и рефлексии HR-практик, применяющихся и дающих эффект в России. Работа эта ведется самими HR-специалистами, которые наряду с исполнением текущих обязанностей, делают вклад в копилку знаний своей профессии, тем самым развивая и повышая ее значимость, за что им огромная благодарность.

Данная книга, без преувеличения, – плод коллективного труда сотен людей, которые придумали, адаптировали, внедрили в жизнь и описали уникальный опыт продажи своих компаний как работодателей. Она выходит уже второй раз и вобрала в себя новые кейсы, которые были присланы участниками Премии «HR-БРЕНД», а также интервью с экспертами в области маркетинговых коммуникаций и управления персоналом. В ответах на вопросы вы найдете практические советы о том, как сделать образ компании интереснее и привлекательнее для самых талантливых и усердных сотрудников, которых, я надеюсь, читателям будет легче привлечь после знакомства с этой книгой.

Ситуация на рынке труда

Все больше исследований, проведенных в 2010 году, показывают, что к руководителям бизнеса возвращается уверенность в будущем росте и перспективах развития. По данным **13-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира**, проведенного *PricewaterhouseCoopers* (PwC) и представленного на Всемирном экономическом форуме в Давосе, свыше 90 % руководителей крупнейших компаний мира с большим оптимизмом смотрят в будущее и позитивно оценивают перспективы экономического роста в ближайшие три года. Эффективным средством для восстановления деловой активности и роста они считают работу с персоналом: подавляющее большинство опрошенных рассматривает наличие талантливых, высококвалифицированных и хорошо образованных работников как необходимое условие будущей конкурентоспособности компании. В отличие от предыдущего года, для многих компаний вновь становится важным не только удержание, но и привлечение талантов: более трети компаний надеются в течение ближайшего года увеличить численность персонала. Руководители компаний в России более, чем кто-либо иной, озабочены нехваткой ключевых специалистов, так как это обстоятельство представляет собой прямую угрозу перспективам роста бизнеса. Это беспокоит 67 % участников исследования в России и 51 % опрошенных в целом по миру. Как привлечь, мотивировать и удержать ценных сотрудников? Кто выигрывает войну за таланты?

HR-бренд: стратегическое оружие в войне за таланты

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ - ЭТО:

- Образ вашей компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие).
- Набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к вашей компании.
- Способ, которым вы формируете идентичность вашего бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и как вы доносите ее до всех заинтересованных лиц.

Согласно исследованию Ассоциации *Greatplacetowork*, составителю рейтинга 100 лучших работодателей журнала «Fortune», компании с сильным HR-брендом получают 7 важных конкурентных преимуществ:

1. Более высокая производительность труда и рентабельность.
2. Устойчивость во время экономических спадов.
3. Больше откликов от квалифицированных кандидатов.
4. Снижение текучести персонала.
5. Сокращение негативного воздействия стресса на сотрудников.
6. Повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов.
7. Больше инициативы, творчества и инноваций со стороны сотрудников.

Как создаются сильные HR-бренды?

То, что построить сильный бренд невозможно, если за ним нет сильного продукта или сервиса, является маркетинговой аксиомой. В то же время, когда дело доходит до HR-брендинга, большинство компаний забывают об этом. Огромные бюджеты и интеллектуальные ресурсы они тратят на яркую рекламу и кампании по набору персонала, но не делают почти ничего, чтобы создать рабочую среду, которая делает обещания HR-бренда реальностью.

Авторитетный HR-эксперт, руководитель фирмы *HumanNature@Work* Дэвид Ли рассказывает о том, как в ответ на его вопрос «занимаетесь ли вы HR-брендингом?» HR-специалисты чаще всего отвечают «да» и начинают говорить об обновлении логотипов, создании новых рекламных материалов и формулировке идеального слогана. Они используют это и в своей внутренней HR-брендинговой кампании, иными словами, стараются убедить своих сотрудников, что компания является привлекательным работодателем. Все это важно, но начинать с этого формирование HR-бренда значит ставить телегу впереди лошади.

Начать стоит с ясного понимания потребностей ключевых категорий соискателей и сотрудников.

На этом основании формулируется предложение HR-бренда или ценностное предложение сотруднику/уникальное конкурентоспособное предложение (*employee value proposition*). Это причины, по которым кандидат выбирает компанию среди других потенциальных работодателей, а сотрудник отказывается принять поступающие ему предложения хэдхантеров. Это совокупность благ, предлагаемых сотруднику работодателем. Ценностное предложение включает в себя как эмоциональные («Мне нравится атмосфера»), так и рациональные преимущества («Эта организация заботится о моем карьерном росте»). Важно, чтобы реальная рабочая среда и процессы в компании соответствовали предложению HR-бренда: обещать можно только то, что возможно предоставить в действительности. Недобросовестное предложение не только разрушает HR-бренд компании на рынке труда, но и ослабляет лояльность и вовлеченность сотрудников. Понятие «лояльность» не нуждается в подробном определении: речь идет о преданности, приверженности сотрудника интересам организации, а вот о вовлеченности хочется сказать чуть больше. Согласно обобщенному определению, выведенному на основании наиболее популярных исследований, вовлеченность – это повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с организацией и благодаря которой он добровольно прилагает больше усилий к качественному выполнению своей работы. Компания «ЭКОПСИ Консалтинг» определяет вовлеченность как интегральный показатель, который характеризует внутреннее состояние сотрудника:

- полностью включенного в жизнь компании, разделяющего ее ценности;
- довольного своей работой;
- готового проявлять инициативу и прилагать значительные усилия для достижения высоких результатов.

Итак, сегодня *HR-брендинг* это не только:

- работа с репутацией компании как работодателя;
- целевая долгосрочная стратегия управления осведомленностью и восприятием сотрудников, кандидатов и всех заинтересованных лиц.

Сегодня HR-брендинг включает все аспекты работы в компании, все HR-процессы и практики, которые формируют восприятие сотрудников и кандидатов.

Другими словами, сегодня HR-брендинг направлен на формирование реальной рабочей среды, а не просто представлений о ней. Тем самым поддерживается как привлечение талантов, необходимых организации для достижения своих целей, так и дальнейшее эффективное вовлечение и удержание сотрудников.

Внутренний и внешний HR-бренд

«Выиграть войну за таланты – это значит, прежде всего, сфокусироваться на удержании работающих у вас талантов, а потом уже занять сильную позицию в ключевом сегменте рынка труда», – считает **Джо Питерс (Jo Pieters)**, вице-президент по грейдингованию (Vice President Job Grading) компании *Philips*.

В HR-брендинге существует два основных направления: внутреннее и внешнее.

Целевая аудитория *внутреннего* HR-бренда – сотрудники компании. Начать его формирование стоит с исследования вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, с выявления основных факторов удержания персонала. Анализируя полученные данные, можно будет увидеть первоочередные задачи – а именно, что нужно скорректировать в системах адаптации, обучения, мотивации, внутренней коммуникации, а также в «окружающей среде», атмосфере компании. Если речь идет о формировании этих систем с нуля, то наиболее эффективное их построение будет завязано на ценностях и особенностях компании. Например, важный момент в правильно построенной программе адаптации – знакомство с топ-менеджерами компании. Лучшая основа для формирования корпоративной культуры – информация из первых рук – от первых лиц. Но и без справочника/книги/пакета/ диска для нового сотрудника тоже обойтись нельзя. Сложно сказать, каков вклад отдельной технологии удержания персонала в общий процесс: если налажены все системы, и в каждой из них используются наиболее эффективные инструменты (например, в системе обучения это могут быть наставничество, корпоративный университет, e-learning), лояльность и вовлеченность сотрудников будет расти.

Дэвид Лу (David Lee) советует: прежде чем заявить рынку труда о себе как о прекрасном работодателе, приложите усилия для того, чтобы это стало правдой. Для начала нужно:

1. Спросить у сотрудников, что они думают о компании как о работодателе.
2. Выяснить, в чем они видят сильные и слабые стороны компании.
3. Узнать у них, как компания выглядит в сравнении с другими работодателями.
4. Выяснить у новых сотрудников, что они слышали о компании и почему выбрали именно ее среди других потенциальных работодателей.
5. Спросить новых сотрудников, получают ли они то, чего ожидали.
6. Спросить сотрудников из разных профессиональных и социальных групп, что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем.
7. Действовать и меняться на основе этих данных. Самая страшная ошибка – это попросить у сотрудников отзывы, а затем отправить их в «Большую черную дыру отзывов сотрудников».
8. Планировать значимые HR-процессы с большим вниманием и аккуратностью. Запрашивать у сотрудников пошаговую обратную связь по таким процессам, как наем, адаптация, любые организационные изменения, аттестация и т. д.
9. Использовать секретное оружие HR-брендинга: привлекать менеджеров, которые знают, как создать благоприятную рабочую среду. Здравый смысл, подкрепленный исследованием *Gallup Organization*, говорит о том, что руководители являются наиболее важным фактором, влияющим на рабочий опыт сотрудника. «Сотрудники приходят в компанию, но уходят от менеджеров». Чтобы действительно стать работодателем, которого выбирают, а не просто говорить об этом, необходимо вкладывать средства в развитие руководства на всех уровнях.
10. Создать систему оценки эффективности менеджеров. Чтобы вложения преобразовались в сильный HR-бренд, необходимо оценивать применение новых управленческих навыков в водовороте ежедневной рабочей рутины.

Помимо этого, для формирования внутреннего HR-бренда имеют большое значение два процесса: **эффективные внутренние коммуникации и система обучения и развития персонала.**

Международная компания *SAS Institute*, лидер рейтинга 100 лучших работодателей журнала «Fortune» в 2010 году, практически с момента своего создания уделяла огромное внимание открытым и честным коммуникациям внутри компании. Непосредственная связь руководства и рядовых сотрудников и сегодня является ключевой частью культуры компании. От менеджеров компании требуется, чтобы они непосредственно и честно говорили с сотрудниками, всегда были готовы дать искренние ответы на возникающие вопросы и просили делиться идеями и давать

обратную связь. Регулярные встречи топ-менеджеров с небольшими группами сотрудников проводятся в SAS в течение всего существования компании.

Элина Полухина, независимый эксперт, перечисляет следующие важные задачи системы внутренних коммуникаций:

- 1) сформировать единое информационное поле в компании;
- 2) формировать и постоянно поддерживать лояльность персонала;
- 3) формировать, корректировать и развивать корпоративную культуру.

Эффективные внутренние коммуникации должны:

- содействовать созданию климата доверия и участия в компании;
- демонстрировать, что руководство компании учитывает интересы сотрудников всех уровней при разработке стратегии и политики;
- обеспечивать постоянное информирование сотрудников об изменениях, ключевых решениях и достижениях в компании;
- мотивировать сотрудников через общественное признание отдельных успехов и достижений.

Роль внутренних коммуникаций особенно возросла в период кризиса: согласно исследованию *Watson Wyatt*, 83 % компаний использовали усиление и активизацию внутренних коммуникаций как антикризисный способ влияния на вовлеченность персонала.

В последние годы в России, как и во всем мире, наиболее востребован такой инструмент внутренних коммуникаций, как интранет, или внутренний портал. Это неудивительно, ведь создать внутренний портал можно с минимальными затратами, а в случае правильной реализации это приводит не только к усилению внутреннего HR-бренда, но и к сокращению временных затрат и росту производительности труда. Во втором разделе книги можно ознакомиться с рядом успешных проектов по созданию внутренних порталов (с. 114).

Среди факторов выбора работодателя большой вес всегда имеет наличие больших возможностей для развития, обучения и карьерного роста. Лучшие работодатели даже в сложные экономические периоды стараются сохранить бюджет на обучение и развитие сотрудников. А в случае необходимости его сокращения – найти эффективные решения, позволяющие сохранить уровень и объем обучения при меньших затратах. Переход с внешнего на внутреннее обучение стал новым трендом как в российских, так и в международных компаниях. Во-первых, это связано с сокращением издержек, во-вторых, зачастую внутреннее обучение качественнее внешнего, поскольку учитывает специфику конкретной компании.

Внутренний HR-бренд во многом определяет *внешний*. Официальной информации компании рынок труда доверяет не всегда (согласно ряду исследований, около 75 % людей уверены, что реклама обманывает), а вот отзывы настоящих и бывших сотрудников – в значительно большей степени. То, как выглядит компания в глазах кандидатов, во многом определяется тем, как она выглядит в глазах сотрудников. Это влияние тоже не всегда может оставаться стихийным, есть и вполне распространенные инструменты взаимовлияния внутреннего и внешнего HR-брендов. Например, система премирования за рекомендации. Привлекая знакомых на работу в компанию, сотрудники укрепляют ее имидж как работодателя, и это поощряется. Нельзя недооценивать и роль работы с уходящими сотрудниками – ведь именно их отзывы часто создают негативное мнение о компании. Правильно проведенное выходящее интервью (Exit interview), решение всех спорных вопросов, помощь в дальнейшем трудоустройстве превращают бывших сотрудников в лояльных проводников HR-бренда компании.

Внешний HR-брендинг ориентирован на специалистов, которые пока находятся по ту сторону компании – то есть на потенциальных соискателей. Говоря маркетинговыми терминами, кандидаты являются в данном случае целевой аудиторией. Любой компании приходится позиционировать себя в качестве работодателя: на рабочих сайтах, досках объявлений, в печати, в кадровых агентствах и т. д. Однако не все делают это продуманно, в соответствии с выстроенной концепцией формирования бренда работодателя. Часто компании просто публикуют вакансии на job-сайтах, когда им нужны новые сотрудники. Или обновляют корпоративный сайт, чтобы привлечь студентов. Или печатают буклеты, если нужно презентовать себя на ярмарке вакансий.

Формирование HR-бренда – более трудоемкий и менее стихийный процесс, он нуждается в

тщательно выверенных действиях, и прежде всего в детальном изучении целевой аудитории. При разработке концепции, в соответствии с поставленными целями и задачами, выбираются конкретные инструменты воздействия на аудиторию: способы, формы и каналы донесения информации. В последнее время все больше экспертов говорит о необходимости сегментации целевой аудитории кандидатов и расстановке соответствующих акцентов в послании HR-бренда. Так исследование *Employer Brand International* показывает, что такой фактор выбора работодателя, как наличие гибкого графика работы, в шесть раз важнее для женщин, чем для мужчин. А веселая атмосфера, настроение праздника на работе, «fun» – в три раза более значимый момент для молодежной аудитории по сравнению с кандидатами из возрастной группы старше 50 лет. Не существует универсальных и идеальных для всех работодателей – важно, чтобы обещание HR-бренда соответствовало ожиданиям и потребностям подходящих кандидатов. Компании при этом осуществляют более качественный подбор, где поток нерелевантных резюме снижается, а число откликов от «нужных» людей, которые действительно высоко мотивированы на работу именно здесь, растет. Кандидаты в свою очередь получают максимум информации для того, чтобы принять правильное решение и выбрать работодателя, который им подходит.

Обобщая, можно сказать, что построение сильного HR-бренда требует системного подхода и согласованности процессов на всех этапах: от первичного позиционирования компании на рынке труда до выходного интервью с покидающими компанию сотрудниками.

HR-бренд и web 2.0

СЭР ТЕРРИ ЛИХИ (TERRY LEAHY), ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ *TESCO*

«Ваш HR-бренд это не то, что вы о нем говорите. Это то, что говорят о вас ваши люди».

АЛЕКСАНДР КРЕПИН, INHR.NL

«Ваш HR-бренд это также и то, что говорит о вас Google».

Современные организации во всем мире все чаще используют возможности социальных медиа для укрепления своего HR-бренда. Миллионы людей и компаний являются активными участниками социальных сетей. Согласно исследованию *Burson-Marsteller*, половина из списка компаний «Fortune 100» используют аккаунт в Twitter, 38 % ведут корпоративный блог (исследование *Financial Insite*). В то же время огромная популярность социальных средств массовой информации вызывает серьезные проблемы для управления репутацией компании. Сегодня корпоративные бренды (и в особенности HR-бренд) живут в подвижной, быстро меняющейся онлайн-экосистеме, и их репутация может быть улучшена или дискредитирована одним нажатием кнопки.

Недавний опрос, проведенный *Right Management*, подтвердил, что кандидаты используют социальные сети для оценки потенциальных работодателей, 31 % респондентов заявили, что они всегда используют социальные медиа для определения перспективности работы в компании и отношения к сотрудникам. Поэтому сегодня трудно переоценить вклад работы с социальными СМИ в формирование сильного HR-бренда, особенно для молодежной аудитории.

Но как быть в случае, когда социальные сети угрожают подорвать репутацию компании? Например, когда появляются отрицательные комментарии по поводу условий работы в колл-центре, супермаркете или на заводе? Или при публикациях о сомнительной с точки зрения закона практике увольнений? В этих ситуациях социальные сети помимо опасности представляют и новые возможности. У компаний нет возможности контролировать социальные медиа, зато можно активно участвовать в дискуссиях. Важно использовать все возможности для быстрого и эффективного реагирования на потенциально опасные обвинения. **Дэн Блэк (Dan Black)**, директор по подбору студентов и выпускников *Ernst & Young LLP*, говорит, что открытая страница компании на Facebook позволяет им ответить на критику и слухи, которые появляются в Сети. Например, когда пользователь Facebook спросил, правда ли, что зарплата в компании ниже, чем в других компаниях «Большой четверки», Блэк публично высказался, что компания поддерживает конкурентоспособный уровень компенсаций, и призвал своих коллег прокомментировать дискуссию. Помимо них высказались (уже по собственной инициативе) и несколько бывших сотрудников, подтвердив, что компания предлагает отличную зарплату и соцпакет.

Компания *Mapower* рекомендует следующие меры, способствующие конструктивному использованию социальных сетей.

- Четкое понимание и формулирование целей компании. Классическую ошибку совершают компании, которые начинают активность в сетевом пространстве, не имея точного представления о том, чего они пытаются достичь. Если руководствоваться только соображением, что блоги и социальные сети – это модно, можно принести больше вреда, чем пользы.
- Вовлечение сотрудников в эффективное использование социальных медиа и обмен опытом в этой области. Люди, как правило, с готовностью обсуждают свои успехи, так что им несложно будет описать, как они использовали средства онлайн-коммуникации по-новому, например, чтобы привлекать клиентов, улучшать качество обслуживания или работать с возражениями. Дополнительный эффект даст объявление конкурса для сотрудников на наиболее яркие и инновационные идеи.
- Поддержка внутренних экспертов. Необходимо поощрять сотрудников, которые регулярно используют социальные сети в своей работе и готовы обсудить и продемонстрировать, как это делается.
- Участие сотрудников в управлении компанией. В социальных медиа успешнее всегда будут компании, сотрудники которых участвуют в разработке и действительно применяют на практике руководящие принципы компании. Политика компании должна быть достаточно гибкой, иметь возможность меняться и развиваться, в том числе с учетом той обратной связи, которую дают социальные медиа.

Социальные медиа предполагают открытость и достоверность, подлинность. Вместо того чтобы читать официальную информацию об истории и успехах компании, кандидаты хотят услышать реальные истории, рассказанные реальными людьми об их реальной каждодневной работе, со всеми

плюсами и минусами. Выигрывают компании, которые сами строят онлайн-пространство, где рассказывают о том, каково у них работать. Ведущий мировой эксперт в области HR-брендинга Бретт Минчигтон (Brett Minchington) уверен, что к 2020 году неотъемлемой частью рекрутингового процесса станут онлайн-реалити-шоу. Веб-камеры дадут доступ к повседневной жизни и культуре компании, и кандидатам будет предложено участвовать в решении задач на потенциальном рабочем месте.

К сожалению, сегодня многие компании еще не готовы к такой открытости, и более того, часто уделяют недостаточное внимание даже такому очевидному инструменту формирования внешнего HR-бренда, как наличие раздела «Карьера/вакансии на корпоративном сайте». Если пройтись по сайтам российских и даже некоторых международных компаний, то можно заметить, что информация в этом разделе зачастую отсутствует или подана кратко и сухо. В качестве положительного примера можно привести компанию *Microsoft*. Она создала отдельный раздел careers.microsoft.com, посвященный карьере, в который легко перейти с главной страницы компании (ссылка на него ожидаемо находится в правом нижнем углу сайта). Помимо вакансий здесь можно достаточно глубоко познакомиться с культурой и структурой компании, увидеть награды компании как работодателя, прослушать обращение президента компании, почитать HR-блог со ссылками на ролики сотрудников компании на YouTube и т. д. Ряд успешных проектов по созданию специальных сайтов, посвященных работе в компании, представлен во втором разделе книги (с. 26).

Потребительский бренд и HR-бренд

Безусловно, сильный потребительский бренд позитивно влияет на HR-бренд, покупатели телефонов *Nokia* будут рады работать именно в этой компании, а фанаты *Apple* мечтают не только первыми купить новые продукты компании, но и работать в *Apple*. Исследования показывают высокую корреляцию между восхищением потребителей продукцией или услугами компании и их готовностью работать в этой компании.

Негативная информация и особенно скандалы в связи с товарами или услугами компании также довольно сильно влияют на HR-бренд. Например, недавний скандал с крупнейшей автомобильной компанией отрицательно повлиял не только на стоимость акций, но и затруднил процесс подбора персонала.

Менее очевидный факт влияния HR-бренда на потребительский бренд подтверждается недавним исследованием компании *SHL*. По его результатам почти половина (49 %) взрослого населения Великобритании стала негативно относиться к организации после неудачной попытки трудоустройства в ней. Более четверти опрошенных не будут больше пользоваться товарами и услугами компаний из-за того, что не получили никакой обратной связи после отправки резюме или отклика на вакансию. Особенно негативное отношение к организациям формируется в случае, когда компания не дает ответ после прохождения собеседования (к сожалению, в кризисный период очень многие снизили стандарты общения с кандидатами). Результаты исследования указывают и на растущую роль социальных сетей и блогов в распространении негативной информации: каждый десятый высказал свое недовольство компанией в блоге или на тематическом сайте. Что же касается организаций, которые более внимательно относятся к своему HR-бренду, они получили новую возможность укрепить отношения с потенциальными клиентами – так, 30 % опрошенных говорят, что несмотря на то, что они не получили предложения работы, компания смогла произвести на них положительное впечатление. Налаживание обратной связи с соискателям может в итоге стоить гораздо меньше, чем потери прибыли из-за недовольных и обиженных. За относительно небольшие инвестиции компании могут сохранить своих клиентов и позитивный HR-бренд. Важно всегда помнить о том, что соискатели являются и клиентами компании.

Планы на будущее

В начале этого раздела мы ссылались на Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира (13th Annual Global CEO Survey), подтверждающий, что компании в России испытывают еще более сильный дефицит квалифицированных специалистов, чем в целом по миру. К сожалению, осознание проблемы не всегда приводит к практическому поиску ее решения. Пока еще далеко не все ведущие компании не только декларируют, но и действуют в соответствии с современными принципами управления человеческим капиталом. Изменить подход к решению вопросов, касающихся морального состояния сотрудников и реализации программ по повышению уровня их вовлеченности, а также увеличить инвестиции в обучение и профессиональное развитие своих сотрудников планируют лишь 40 % опрошенных в России (тогда как в целом по миру – 75 %).

Более оптимистичную картину дают результаты **всероссийского исследования Kelly Services**, из которого следует, что 36 % компаний – участников исследования имеют специальный целевой бюджет на развитие HR-бренда в 2010 году. При этом практически все компании в той или иной форме планируют в 2010 году дополнительные мероприятия, направленные на создание бренда работодателя. На рисунке 1 приведен рейтинг таких мероприятий среди работодателей.

Если сравнить эти данные с результатами международного исследования *Employer Brand Institute*, то можно увидеть, что в целом по миру компании проявляют более высокую HR-брендинговую активность. 86 % компаний либо уже в 2009 году имели стратегию построения бренда работодателя, либо планировали ее разработать. Далее представлен список конкретных действий и мероприятий по результатам исследования *Employer Brand Institute*.

- Развитие сайта, посвященного карьере в компании (63 %).
- Рекрутинговые рекламные кампании (61 %).
- Внешние HR-брендинговые программы (55 %).
- Программы адаптации, вводные программы для новых сотрудников (52 %).
- Программы развития лидерства (46 %).
- Исследования среди сотрудников (46 %).
- Мероприятия, направленные на удержание сотрудников (45 %).
- Формулирование предложения HR-бренда или ценностного предложения сотруднику (45 %).
- Наставничество/коучинг (39 %).
- Системы отслеживания кандидатов (или системы коммуникаций с кандидатами) (36 %).

Доля компаний, запланировавших в 2010 году мероприятия, направленные на привлечение и удержание сотрудников



Рис. 1. Рейтинг дополнительных мероприятий, направленных на создание бренда работодателя

- Позиционирование HR-бренда (33 %).
- Конкурентный анализ (28 %).
- Аудит существующего HR-бренда (27 %).
- Фокус-группы с сотрудниками для определения HR-бренда (25 %).
- Программы для выпускников (22 %).
- Исследования среди клиентов (19 %).
- Проведение заседаний/собраний на тему HR-бренда среди внешних заинтересованных лиц (или целевых аудиторий) (16 %).
- Проведение заседаний/собраний на тему HR-бренда среди лидеров компании (14 %).
- Фокус-группы с представителями внешней целевой аудитории для определения HR-бренда (9 %).

Сравнение данных двух исследований показывает, что российские компании на сегодняшний день больше сконцентрированы на укреплении внутреннего HR-бренда. Мероприятия, направленные на позиционирование компании на рынке труда, планирует менее трети респондентов. К сожалению, у нас нет данных о том, какой процент компаний собирается реализовать комплексные HR-брендинговые программы. Но именно те, которые уже сегодня планируют такие инвестиции, с большей вероятностью смогут привлечь и удержать наиболее талантливых и квалифицированных сотрудников, что в конечном итоге и определит их успех в ситуации восстановления и роста экономики.

Итоги 2-го международного исследования HR-брендинга

Это исследование примечательно тем, что в первый раз в нем приняли участие и российские работодатели. Такая уникальная возможность была предоставлена работодателям компанией HeadHunter. Во 2-м международном исследовании, посвященном HR-брендингу, приняло участие более 1700 компаний со всего мира, в том числе 231 компания из России.

По данным исследования, 25 % российских компаний уже занимаются HR-брендингом. По мнению исполнительного директора австралийской компании Employer Brand International и эксперта консалтингового центра компании HeadHunter Бретта Минчингтона, доля работодателей России, занимающихся HR-брендингом, достигнет уровня Австралии и США в ближайшие 2 года. Уже сегодня, согласно полученным данным, 33 % компаний планируют увеличить свои инвестиции в HR-брендинг в 2011-2012 гг. и 30 % – не сокращать расходы на него.

Итоги исследования показали, что в России руководители заинтересованы в развитии стратегий HR-брендинга больше, чем HR-отделы, и это наше основное отличие от мировых рынков, где HR-брендингом занимаются специалисты кадровой области. В США и Великобритании компании-лидеры используют стратегический подход и обязательно внедряют HR-брендинг в свою стратегию развития. Сильнейшие HR-бренды делают ставку не только на продукты и услуги, но и на людей. Именно эти три составляющие – «продукты», «услуги», «люди» – в совокупности и определяют успех бренда. А как показывает практика, на сегодняшний день проблема привлечения в компанию талантливых сотрудников стоит перед компаниями очень остро. Именно она и способствует росту интереса к HR-брендингу.

Как работа над HR-брендом влияет на подбор персонала?

То, что успех в подборе персонала напрямую зависит от имиджа компании, уже давно не секрет. И впервые полученные российские данные, результат работы Службы исследований HeadHunter, подтверждают это: компании, вкладывающие в развитие своего HR-бренда замечают увеличение количества откликов на вакансии почти в 4 раза!

Среди опрошенных рекрутеров 58 % указали, что занимаются продвижением бренда компании как привлекательного работодателя. И это приносит свои плоды! Так, 74 % респондентов отметили заметные улучшения, которые спровоцировала работа над HR-брендом.

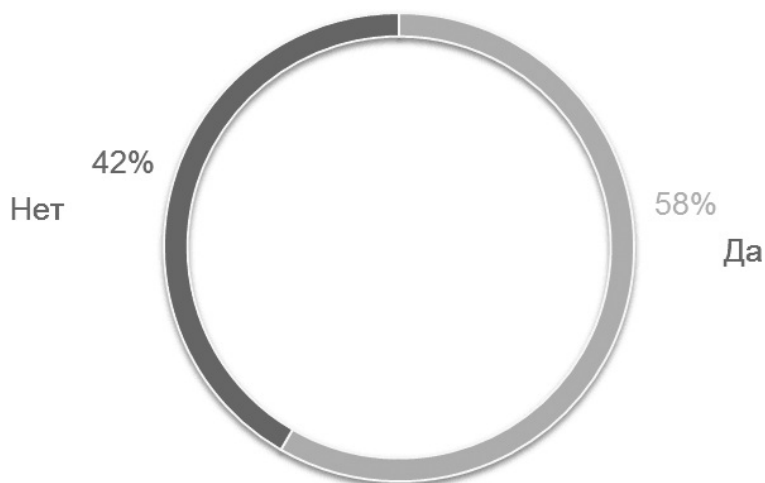
Основные из них были связаны с увеличением количества откликов на вакансии (39 %) и рекомендаций от сотрудников (25 %), а также сокращением сроков закрытия вакансий (24 %).

Наибольшая динамика была зафиксирована в откликах на вакансии: их количество выросло почти в 4 раза (+301 %)! Меньше всего работа над HR-брендом повлияла на увеличение случаев успешного прохождения испытательного срока новыми сотрудниками (+21 %).

Серьезным барьером для планомерной работы среди тех компаний, кто пока не занимается продвижением бренда работодателя, является отсутствие понимание прямых выгод работы с HR-брендом, что отражается в нежелании или невозможности выделить ресурсы времени (36 %) и денег (47 %).

Исследование HeadHunter проводилось 11-29 марта 2013 г. на основе опроса 493 представителей компаний.

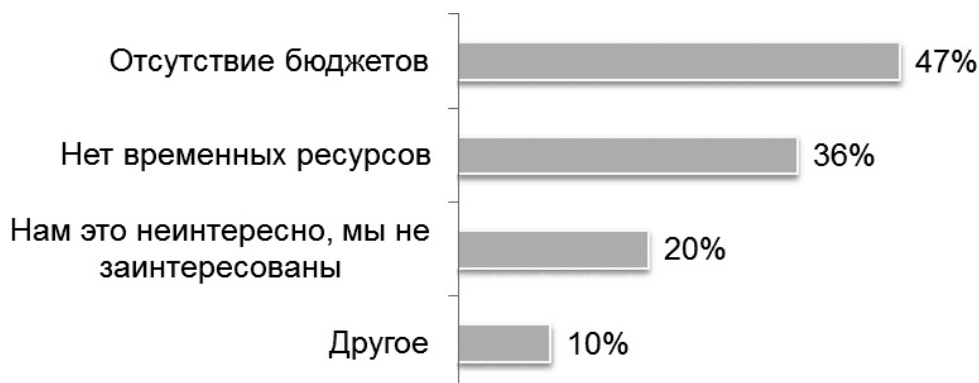
Ваша компания занимается продвижением HR-бренда (имиджа компании как привлекательного работодателя)?



*Другое: позиция собственника, не уверены в эффективности, не задумывались, стратегия компании не подразумевает HR-брендинг и пр.

Более половины опрошенных компаний указали, что занимаются продвижением своего HR-бренда.

Почему Ваша компания не занимается продвижением своего HR-бренда?



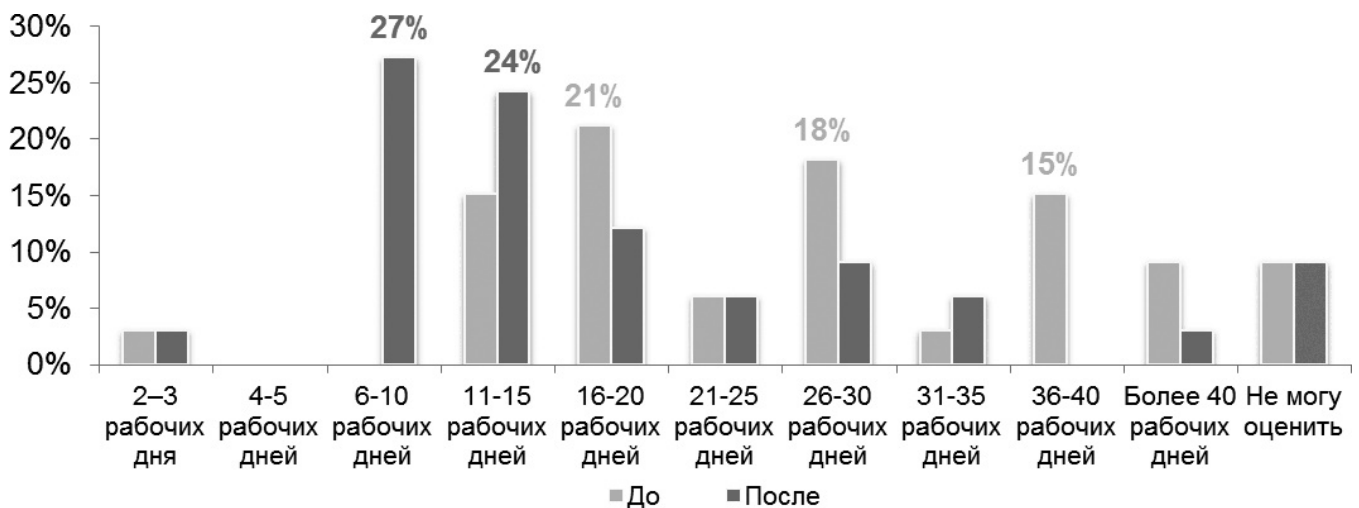
Основным барьером в работе над HR-брендом является отсутствие бюджетов (47 %) и временных ресурсов (36 %). Каждая пятая компания попросту в этом не заинтересована, так как не видит выгоды от работы с HR-брендом.

Какие улучшения произошли после того, как Ваша компания начала заниматься продвижением своего HR-бренда?



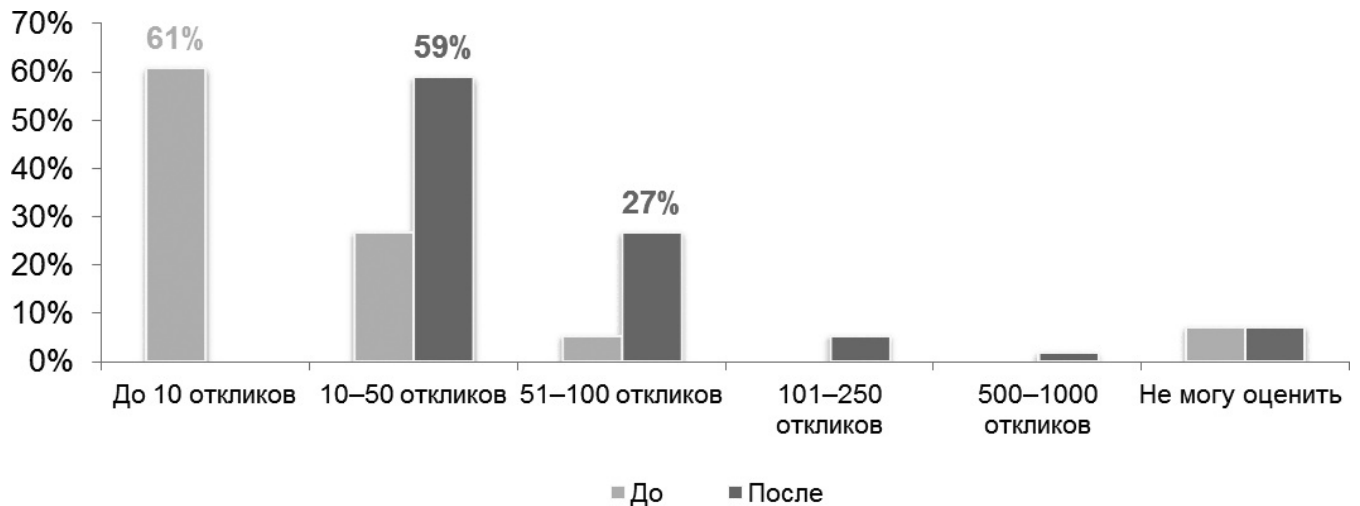
Среди тех компаний, кто вкладывает деньги в развитие HR-бренда, большая часть респондентов отметила увеличение количества откликов на вакансии после начала работы над HR-брендом. При этом все параметры рекрутинга имеют положительную динамику (сократилось время закрытия вакансий, уменьшилась текучесть, увеличилось число качественных откликов). Каждая четвертая компания указала, что изменений не произошло.

Сколько времени в среднем занимало закрытие одной вакансии до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



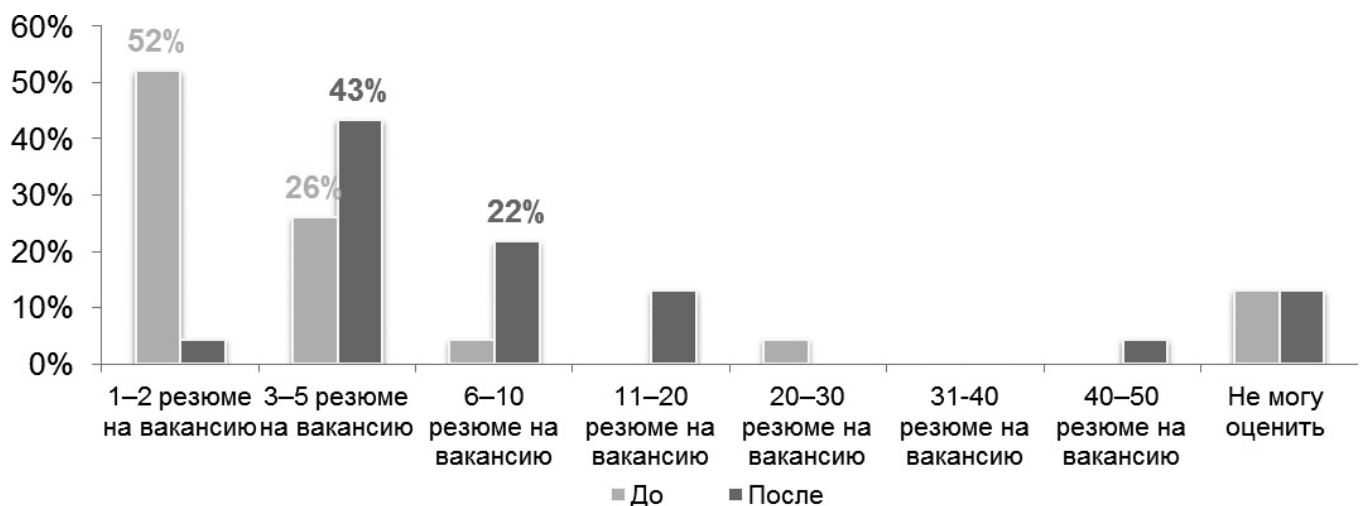
У тех компаний, кто выделил этот фактор как изменившийся в ходе работы над HR-брендом, примерно на треть сократилось время закрытия одной вакансии после начала работы над HR-брендом. В среднем на 36 % сократилось время на закрытие одной вакансии!

Пожалуйста, укажите, сколько в среднем откликов приходилось на одну вакансию до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



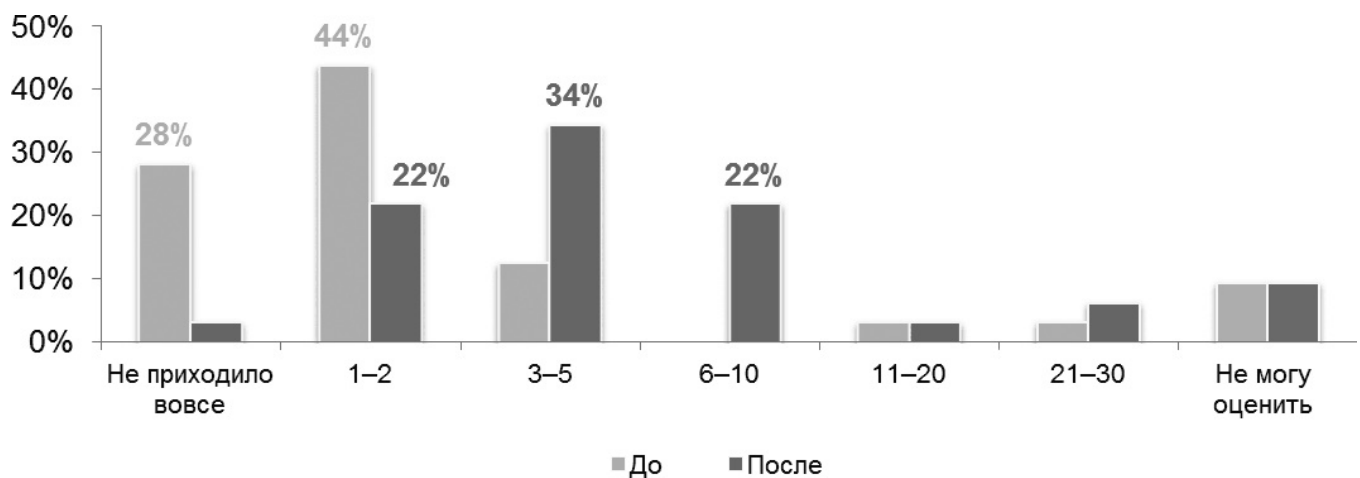
У тех компаний, кто выделил этот фактор как изменившийся в ходе работы, исследование показало, что количество откликов после начала работы над HR-брендом выросло на 301 % (или в 4 раза).

Сколько качественных резюме на вакансию (наиболее подходящих, максимально отвечающих требованиям вакансии) приходило в месяц до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



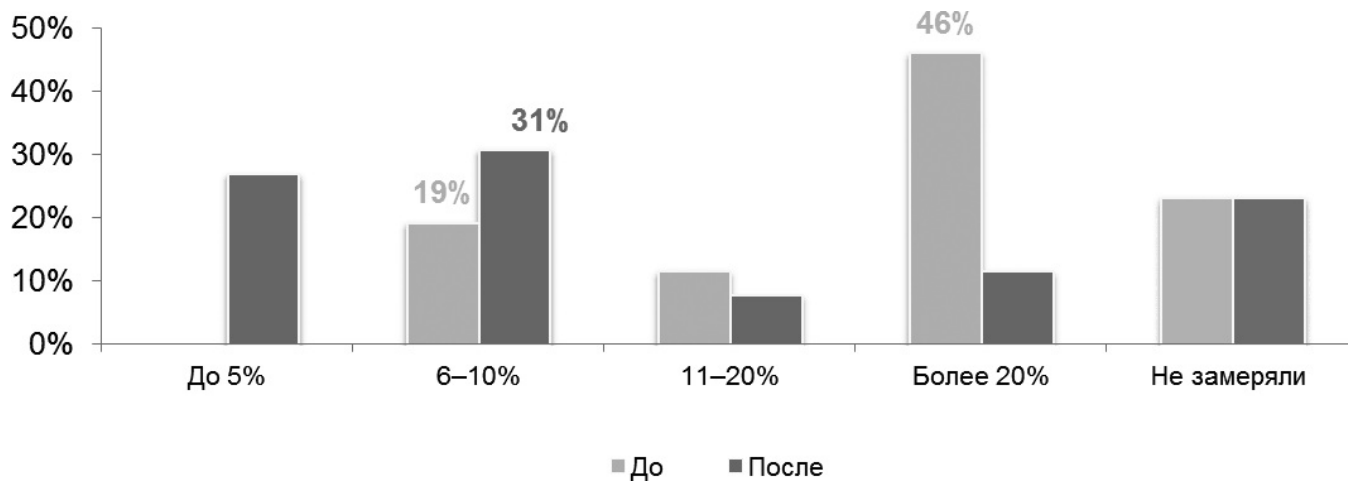
У тех компаний, кто выделил этот фактор как изменившийся в ходе работы, количество качественных резюме в месяц увеличилось на 131 % (или в 2,3 раза).

Сколько предложений на вакансии приходило от собственных сотрудников в месяц до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



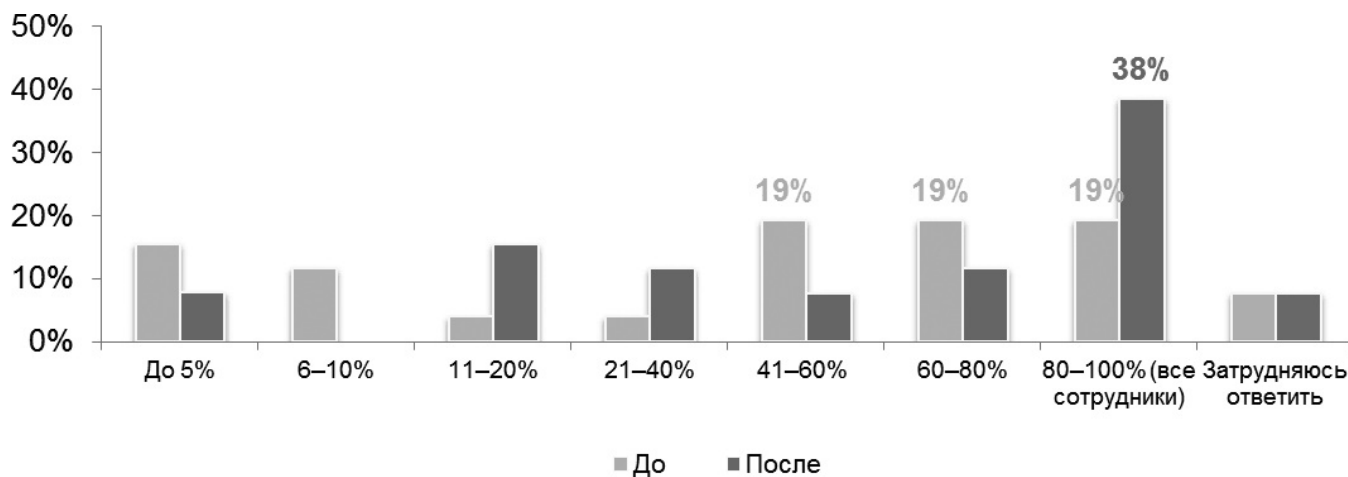
У тех компаний, кто выделил этот фактор как изменившийся в ходе работы, количество предложений на вакансии от собственных сотрудников в месяц увеличилось на 127 % (или в 2,3 раза).

Сколько процентов составляла текучесть персонала до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



У тех компаний, кто выделил этот фактор как изменившийся в ходе работы, после начала работы над HR-брендом текучесть персонала сократилась в 2 раза (на 51 %).

Пожалуйста, укажите, какой процент новых сотрудников успешно проходил испытательный срок до начала работы над HR-брендом, а сколько после?



У тех компаний, кто выделил этот фактор как изменившийся в ходе работы, после начала работы над HR-брендом количество сотрудников успешно проходящих испытательный срок увеличилось на 21 % (или в 1,2 раза).

Таким образом, очевидно, что работа над HR-брендом положительно сказывается на привлечении новых сотрудников: результаты до и после говорят сами за себя.

Если перед компанией стоит задача сформировать или усилить HR-бренд, отдельные разрозненные инициативы, скорее всего, не приведут к нужному результату. Более эффективно будет использовать пошаговую стратегию. Прежде всего требуется определение тех групп людей, чье мнение о бренде работодателя значимо для компании, то есть целевых аудиторий. Затем необходимо исследовать восприятие HR-бренда этими группами, и на основании исследования выделить проблемные зоны, требующие приложения максимальных усилий. После этого формулируется предложение или обещание HR-бренда, а также стратегия его продвижения – с учетом особенностей целевых аудиторий. Разрабатываются и внедряются проекты, направленные на решение наиболее актуальных HR-брендинговых задач, и в заключение оцениваются достигнутые результаты.

Рассмотрим подробнее каждую ступень этого процесса, проиллюстрированную примерами из практики компаний-номинантов и победителей Премии HR-БРЕНД 2009.

Предваряя знакомство читателя с проектами, представленными на Премию, мы хотим дать слово членам жюри, определявшим победителей 2009 года.

Опишите ваши целевые аудитории, как внешние (категории соискателей), так и внутренние (категории сотрудников). Выделите их основные характеристики.

Целевая аудитория (ЦА) – это группа людей, на которых ориентировано предложение компании, в данном случае – предложение компании как работодателя. Определение ЦА имеет значение перед планированием любой рекламной, маркетинговой или коммуникационной кампании, и формирование HR-бренда не является исключением. Больше того, как и классический маркетинг, эффективный HR-брендинг требует сегментации целевой аудитории. Обычно для описания ЦА пользуются различными социально-демографическими показателями, такими как пол, возраст, размер дохода, уровень образования и т. д. Однако для формирования «портрета идеального кандидата» или для выделения ключевых категорий сотрудников необходимо более детальное описание профессионального опыта и компетенций, определенных личностных характеристик и других важных для эффективной работы в компании качеств.

Правильный выбор и сегментация целевых аудиторий позволяет выделить наиболее значимые для «нужных людей» преимущества работы в компании, а также подобрать эффективные каналы и инструменты донесения этой информации. В зависимости от задач компании вариантов предложения HR-бренда (как в содержательном, так и в эмоциональном плане) может быть несколько. Тогда как расплывчатое представление о том, кому именно мы хотим сделать предложение, от которого невозможно отказаться, ведет к вероятным ошибкам, потере денежных и временных ресурсов.

Юлия Губанова, руководитель департамента по работе с персоналом Представительства в России и СНГ компании *BVK Electronics Corp., LTD*:

«При работе с HR-брендом компании важно определить целевую аудиторию и ее ожидания относительно работы в данной организации. Аудиторией бренда могут быть руководители, менеджеры, квалифицированные специалисты, выпускники вузов и т. д.

После определения целевой аудитории компания выделяет общие ценности и ценности частные, на которых нужно заострять внимание для каждой целевой аудитории. Саймон Берроу и Ричард Мосли предлагают следующую классификацию бренда работодателя:

Потенциальные кандидаты

- Портрет: образ кандидата, который необходим компании.
- Ожидания: наиболее значимые ожидания потенциальных кандидатов по отношению к будущему работодателю.
- Узнавание: какой процент потенциальных кандидатов знает название компании.
- Знание: набор характеристик кандидата, связанных с именем компании.
- Предварительный выбор: какой процент потенциальных кандидатов рассматривает компанию как потенциального работодателя.
- Попытка: какой процент потенциальных кандидатов обращается в компанию с целью трудоустройства.
- Сделка: какой процент потенциальных кандидатов соглашается работать в компании в ответ на сделанное предложение.

Действующие сотрудники

- Первые впечатления: каковы они; существует ли расхождение между впечатлениями о компании «извне» и «изнутри».
- Отсев: какой процент новых сотрудников не прошли испытательный срок. Основные причины.
- Оценка с позиций опыта: какой набор характеристик (ценностей) опытные сотрудники связывают с именем компании.
- Срок жизни: средний срок работы сотрудника в компании.

Бывшие сотрудники

- Текучесть: каковы желательная и нежелательная текучесть в процентах от среднесписочной численности.
- Причины ухода: каковы наиболее распространенные причины ухода из компании.

- Оценка из настоящего – в прошлое: какой набор характеристик (ценностей) бывшие сотрудники связывают с именем компании».

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

ОАО ПМК «ВЕСНА»

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

В компании существовала проблема, связанная с высокой текучестью сотрудников департамента продаж. По мнению руководства, причина заключалась в несоответствии имеющихся компетенций торгового персонала необходимым требованиям. Однако из-за отсутствия инструмента для измерения профессиональных компетенций существовал высокий риск приема на работу заведомо неподходящих кандидатов.

Для оценки компетенций, которые отражают ценности компании, HR-департамент создал инструмент оценки «Assessment-online».

Евгения Черкашина, директор по корпоративному счастью компании *Blackwood*:

«От правильного определения целевой аудитории и языка общения с ней зависит успех любого бизнес-проекта. В сфере HR значимость этого этапа увеличивается многократно: когда много говорят о повышении репутации работодателя и развитии HR-бренда, важно понимать, для кого этот имидж формируется.»

Для определения целевой аудитории обычно применяют классические маркетинговые методы, но они, как правило, дают очень общую картину. Достаточно сложно сделать уникальное предложение такому гипотетическому кандидату: мужчина или женщина, 18-45 лет, высшее образование, опыт работы в продажах.»

В нашей компании мы применяем такой подход, как «персона-моделирование», использующийся сервис-дизайнерами и дизайнерами интерфейсов. Суть этого метода состоит в создании более «живого» характера/личности, который позволяет узнать о том, каким образом интересующая нас группа кандидатов принимает решение о выборе работы, что для них важно и ценно, где они ищут информацию, каким источникам доверяют.»

Глубинные интервью позволяют определить более тонкие личностные характеристики, выявить проблемы и потребности (помимо материальных), а также ключевые точки и людей, которые влияют на принятие решения о месте работы.»

Предложение работодателя, которое попадает прямо в сердце сотрудника и дает начало долгим взаимовыгодным трудовым отношениям, – результат такого тщательного подхода.»

Инна Алексеева, генеральный директор коммуникационного агентства *PR Partner*.

«Прежде чем приступить к реализации HR-стратегии, крайне важно определить целевую аудиторию. Демографические характеристики, стиль жизни, увлечения, а главное, ценности – набор показателей может быть самым разным. Вы сами решаете, какие параметры имеют значение, исходя из целей и задач.»

В весенний период можно привлечь бесплатную или дешевую рабочую силу в виде ответственных стажеров. Они получают ценную практику, а вы – помощь с накопившейся монотонной механической работой. Если же стажер вам понравился, ничто не мешает после окончания вуза взять его на постоянной основе. Так у наших менеджеров появляются ассистенты, которые в будущем сами делают карьеру.»

Если выбирать между психологическими характеристиками и профессиональными навыками, нужно помнить, что жизненный подход играет критически важную роль. При приеме на работу я всегда смотрю на успехи человека в учебе: если он отличник, имеет красный диплом, то его подход к задачам не вызывает вопросов. Профессионализм проявляется не в количестве знаний, а в умении их накапливать и правильно применить.»

Исследуйте восприятие HR-бренда компании описанными целевыми группами. На основании результатов исследования выделите проблемные зоны, требующие коррекции.

Одна из основных маркетинговых аксиом заключается в том, что прежде чем предложить клиенту какой-то продукт, необходимо выяснить, в чем состоят его реальные потребности. Так, например, вы никогда не сможете продать ноутбук средней ценовой категории клиенту, которому компьютер необходим скорее для имиджа, чем для решения рабочих задач. Или убедить редактора приобрести ноутбук с расширенными графическими возможностями. То же самое и с HR-брендом: «При создании, а тем более, исправлении HR-стратегии важно прежде всего разобраться в потребностях рабочего коллектива. Самый простой и эффективный способ – опрос с целью оценки уровня удовлетворенности сотрудников, обычно проводящийся анонимно», – говорит **Юрий Ефросинин**, коммерческий директор *Kelly Services*.

Как правило, компании исследуют вовлеченность, удовлетворенность и лояльность персонала. Существенно реже изучаются узнаваемость и восприятие HR-бренда на рынке труда, среди потенциальных кандидатов. Хотя при планировании масштабной рекрутинговой кампании такое исследование может обеспечить значительно более высокую эффективность.

Объем опросника для персонала может варьироваться в зависимости от задач исследования и включать от 12–15 до 150–200 вопросов. Можно ограничиться обобщенной оценкой вовлеченности сотрудников или же более подробно исследовать такие важные составляющие внутреннего HR-бренда, как: разделение целей и ценностей компании, открытость и прозрачность коммуникаций, комфортные условия работы, стиль руководства и т. д. **Юлия Губанова**, руководитель департамента по работе с персоналом Представительства в России и СНГ компании *BVK Electronics Corp., LTD*, советует: «Также можно оценить свою компанию как привлекательного или не очень работодателя, проанализировав ее структуру, механизм управления, социальный пакет, взаимоотношения между отделами, возможности для роста и развития».

Зачастую проблемы с восприятием HR-бренда внутри компании можно выявить при сравнении результатов опроса топ-менеджеров компании и рядовых сотрудников. В одной крупной корпорации, по мнению руководства, приветствовались новые инновационные решения, проявление инициативы, творчество. Сотрудники же оценили компанию как излишне бюрократизированную, с жесткой вертикальной системой управления. После опроса менеджмент проанализировал реальные рабочие процессы, в том числе механизм принятия решений, и необходимость изменений стала очевидной.

Гульшат Садыкова, начальник отдела подбора, коммуникаций и мотивации персонала Евразийского банка развития, считает, что любая организация должна в обязательном порядке регулярно оценивать состояние HR-бренда. «Для такого мониторинга, – продолжает Гульшат Садыкова, – HR-специалисты нашей компании запрашивают информацию у рекрутинговых агентств, подбирающих специалистов в наш банк, стараются получить информацию от кандидатов, проходящих интервью на вакантные позиции, изучают внешние публикации о банке, учитывают результаты внутренних опросов и т. п.

Меры по исправлению недостатков зависят от причины их возникновения. Чаще всего причины лежат в несовершенных управленческих решениях; соответственно, на первом месте здесь – информирование менеджмента о существовании той или иной проблемы, а уже затем – выработка мероприятий по ее устранению».

На этапе «диагностики» или оценки восприятия HR-бренда необходимо пользоваться всеми доступными инструментами получения информации. Для проведения опросов среди сотрудников имеет смысл привлекать внешних провайдеров, это позволит получить более объективные результаты благодаря гарантии анонимности. Регулярный мониторинг упоминаний компании в блогах, социальных сетях и других социальных медиа полезен при оценке как внешнего, так и внутреннего HR-бренда. И, конечно, ряд важных показателей работы HR-департамента (скорость и стоимость закрытия вакансии, число входящих резюме, число кандидатов, рекомендованных сотрудниками, и т. д.) также необходимо учитывать при комплексной оценке HR-бренда.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

I FREE

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

В связи с мировым финансовым кризисом необходимо было сохранить эффективность рабочего коллектива, мотивацию и лояльность персонала в условиях жесткой экономии затрат.

Разработка программы началась с *анонимного экспресс-опроса* мотивации, настроения и ощущаемой загруженности персонала, результаты которого обсудили в интранет-газете, а также с руководителями наиболее «негативных» подразделений.

ГК «АЛИДИ»

• Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Бронза в номинации РЕГИОН

В рамках проекта, направленного на укрепление внешнего HR-бренда был проведен опрос соискателей, нацеленный на выявление конкурентной среды региона и определение преимуществ, которые являются для кандидата решающими при выборе работодателя.

КОРПОРАЦИЯ ЕМС

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

При создании корпоративной социальной сети «ЕМС|One» было проведено исследование потребностей целевых аудиторий, а также преимуществ и недостатков использования внутренней социальной сети «ЕМС|One».

Елена Леденева, HR-директор «Кузьменков и Партнеры»:

«Безусловно, разработка любой программы или концепции по изменению восприятия HR-бренда должна базироваться на результатах проведенного аудита целевых аудиторий – внутренней (работающие сотрудники) и внешней (потенциальные кандидаты, уволенные сотрудники, их родственники и друзья).

Проводимый аудит затрагивает несколько сегментов:

- *исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала,*
- *диагностика корпоративной культуры,*
- *оценка системы планирования карьеры в компании,*
- *изучение причин текучести персонала различных категорий.*

Среди методов исследования различают количественные и качественные. Именно последние (например, глубинное интервью, фокус-группа) дают возможность понять, кто, как и почему воспринимает HR-бренд. Интересные результаты дает применение анонимных вопросников, позволяющих обнаружить истинные ожидания, потребности и запросы сотрудников, а также использование в глубинном интервью вопросов, целью которых является выстраивание ряда ассоциаций. На их основе можно проанализировать конкурентные преимущества HR-бренда и его недостатки.

При составлении анкет следует обратить внимание на то, что содержащиеся в них вопросы должны затрагивать не только оценку восприятия образа работодателя в настоящее время, обозначение его сильных и слабых сторон, но и определение желаемого, привлекательного имиджа компании.

Не менее важно не только правильно подобрать эффективные методы и инструменты при проведении исследования восприятия HR-бренда, но и качественно проанализировать полученные результаты, сделать корректные выводы, разработать гипотезы, апробировать их и построить на основе полученных данных грамотную концепцию позиционирования HR-бренда, а также программу, позволяющую повысить привлекательность образа компании как работодателя для ее целевых аудиторий».

Сформулируйте концепцию HR-бренда: утверждения и факты, которые раскрывают образ компании как привлекательного работодателя. Постарайтесь выделить именно те преимущества работы в компании, которые могут заинтересовать конкретную целевую аудиторию.

Концепция или предложение HR-бренда – это по сути причины, по которым кандидат выбирает компанию среди других потенциальных работодателей, это те ценности, возможности и блага, которые работодатель предлагает сотруднику. В идеале сначала формулируется общая, базовая концепция, ориентированная как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию, а на ее основе создаются отдельные предложения для конкретных целевых аудиторий (для молодежи акцент может быть сделан на свободную, творческую обстановку, для менеджеров – на возможность реализовать сложные, амбициозные проекты). В любом случае предложение HR-бренда должно включать как эмоциональные, так и рациональные преимущества, а пропорция уже зависит от особенностей целевых аудиторий. Очень важно, чтобы реальная рабочая среда и процессы в компании соответствовали обещаниям, в противном случае эффект будет отрицательным как в плане восприятия компании сотрудниками, так и (спустя некоторое время) на рынке труда.

Правильно сформулированная концепция HR-бренда – это ответ на выявленные потребности, то предложение, которое делает компания соискателю или сотруднику.

Понятно, что такой информационный посыл заинтересует не всех работающих в сфере интернет-проектов. За бортом, в частности, останутся люди исполнительные, но не слишком креативные, не готовые к постоянному проявлению инициативы, ориентированные на ровный рабочий ритм и стабильность. Именно такого эффекта и добивается компания, ведь система мотивации, основанная прежде всего на возможностях карьерного роста и развитии профессиональных компетенций, не будет работать для сотрудников, готовых посвятить работе время с 9 до 18, выполняя лишь те функции, которые прописаны в должностной инструкции.

В то же время есть немало организаций, в которых будут цениться совершенно иные качества, а инициативность и творчество будут только мешать работе. Очевидно, что предложение HR-бренда в таком случае будет строиться не вокруг поиска и развития талантов, а, к примеру, вокруг стабильности, поддержания традиций, соблюдения правил и регламента, четкого следования прописанным инструкциям.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

ГРУППА КОМПАНИЙ «АГЕНТСТВО КОНТАКТ»

• Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Серебро в номинации «Столица»

Проект Reality recruitment show «Стань звездой бизнеса!» направлен на привлечение лучших студентов, которые способны стать «звездами» рекрутмента, и на обеспечение эффективного и долгосрочного восприятия компании как привлекательного работодателя среди молодежной аудитории. Проект должен укреплять положительный имидж компании как работодателя для успешного старта и развития карьеры среди потенциальных кандидатов и сотрудников.

Поскольку требования к сотрудникам очень высоки, компании потребовалась система привлечения молодых специалистов высокого уровня. Для этого необходимо было создать нестандартный инструмент набора стажеров, который позволяет не только обеспечивать непрерывный поток лучших, или «звездных», кандидатов на стажировку, но и укрепить бренд «Агентства Контакт» среди целевой студенческой аудитории. Таким проектом стало Reality recruitment show «Стань звездой бизнеса!» – первый в России проект такого уровня, проводимый в формате реалити-шоу на онлайн-площадке. В результате сотрудничества только с целевыми вузами, в том числе с ведущими вузами Москвы, достигнута известность компании «Агентство Контакт» как привлекательного работодателя для начала и развития карьеры в рекрутменте. Финалисты программы «Стань звездой рекрутмента» высоко мотивированы на работу и развитие в рекрутменте и предпочли «Агентство Контакт» конкурентам.

ОАО ПМК «ВЕСНА»

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

В компании разработаны мероприятия, направленные на удержание сотрудников, разделяющих корпоративные ценности компании, а именно:

- методы материальной мотивации (система надбавок за высокую квалификацию, материальное поощрение победителей конкурсов, увеличение заработной платы по итогам успешной аттестации);
- система льгот (ДМС для ключевых сотрудников и сотрудников с длительным стажем работы, направление на санаторное лечение);
- обучение и развитие. В 2009 году упор делался на использование «внутренних» преподавателей и наставников – из числа сотрудников компании (ценность обучения других). Такое корпоративное обучение составило 72,8 % от числа всех проведенных обучений.

Наталья Леонтьева, управляющий партнер компании GLOBALPAS:

«В настоящее время ощущается огромный дефицит квалифицированных кадров, который будет только расти вследствие демографических изменений, увеличения числа потенциальных работодателей, не очень высокого уровня образования во многих учебных заведениях и т. д.

Потребность в действительно талантливых и компетентных сотрудниках постоянно повышается, ведь наличие в компании высококвалифицированного и мотивированного персонала напрямую влияет на ее успех. Все это приводит к борьбе за лучшие кадры и поиску новых решений в данной области.

Employee Value Proposition (EVP), или ценностное предложение работодателя, – это совокупность благ и выгод, предлагаемых работнику в обмен на его способности и опыт. Задача EVP – способствовать реализации целей компании, повысить лояльность и результативность сотрудников, а не просто сделать их довольными.

Компания сможет удержать лучшие кадры только в том случае, если будет лучшей как работодатель. Прежде всего она должна стать таким местом, в котором люди стремятся получить работу.

Грамотное EVP повышает возможность привлечения кандидатов с высоким уровнем развития компетенций, а также их удержания. Работа над созданием ценностного предложения объединяет в себе сферы маркетинга и управления человеческими ресурсами.

Разработка EVP начинается с определения концепции, основанной на выявлении важной для работодателя целевой группы. Оно должно базироваться на бизнес-стратегии, миссии и

ценностях компании, соответствовать ожиданиям сотрудников и кандидатов (система мотивации, условия труда, корпоративная культура, возможности карьерного и профессионального роста, социальное и моральное удовлетворение, интересная работа), а кроме того, иметь отличия от конкурентов, преимущества над ними, быть правдивым (если транслируемая во внешний мир информация будет отличаться от того, что есть внутри компании на самом деле, все усилия нанесут только вред) и стабильным, что особенно актуально для современного рынка труда.

Креативная концепция – это оригинальная, привлекательная для целевой группы идея, воплощенная в текстовых и визуальных образах, создающая эмоциональную связь между работодателем и персоналом. Ее атрибутами могут служить айдентика бренда, лозунги, слоганы, дескрипторы, статьи и тексты для разных каналов продвижения (радио, ТВ, Интернет, пресса, наружная реклама), аудио-, видео- и POS-материалы.

В компаниях с ярким EVP сотрудники работают не только за деньги, но и за то, во что они верят, что позволяет ощутить им свою индивидуальность.

В качестве примера можно привести компанию British American Tobacco (Россия), которая дважды в 2012 году была названа одним из лучших российских работодателей. Текстовые образы на сайте компании отражают ее ценности и характеристики целевой группы: «Мы стараемся привлечь действительно талантливых людей, которые смогут внести заметный вклад в развитие нашей компании»; «Поощрение индивидуальности – наш ключ к успеху»; «Нас объединяет стремление побеждать»; «Мы ставим перед сотрудниками задачи, требующие от них максимальной самоотдачи, и предлагаем безграничные возможности карьерного роста»; «Размер вознаграждения зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника и деятельности компании в целом»; «Если вы серьезно подходите к планированию вашей карьеры, безусловно, вы предпочтете работу в надежной компании и отрасли, которая не исчезнет с рынка в ближайшее время» и т. д.

Еще пример. Elfa позиционирует себя не как продавец мебели, а как компания, создающая идею, философию обустройства внутреннего пространства помещений. До персонала и кандидатов доносится мысль, что они не просто сотрудники торгово-производственной компании, а еще и творцы. Даже само название напоминает о сказке («Элфа» – эльф).

Очень важно понимать, что построение креативной концепции – только часть большой работы по ежедневному подтверждению обещаний EVP. Чтобы не подорвать доверие к HR-бренду, нужно тщательное и согласованное управление большим количеством различных рычагов, формирующих мнение сотрудников и кандидатов о компании. Сообщения и обещания, заложенные в креативной концепции EVP, которые выполняются, способствуют повышению имиджа организации на рынке труда и выполнению основной ее задачи – повысить лояльность и результативность сотрудников и приток ценных кандидатов, что в свою очередь будет способствовать реализации стратегических целей компании».

Марина Лахина, руководитель отдела маркетинга рекрутингового агентства Luxoft Personnel:

«Успешное создание EVP – это командный проект, в котором должны принимать участие служба управления персоналом, служба маркетинга и внешний провайдер (консультант из рекрутинговой компании). В структуре EVP различают внешние атрибуты, направленные на привлечение талантов, и внутренние, нацеленные на удержание критического таланта, способного достигать стратегических целей компании.

Как внешний провайдер, в процессе рекрутинга персонала для заказчиков мы сталкиваемся с нестандартными проектами, в которых для привлечения талантливых кандидатов стандартные подходы не работают, и выстраиваем EVP, используя внешние атрибуты (репутация работодателя, индустрия, условия, масштаб задач и пр.).

Приведу интересный пример из практики продвижения вакансий под брендом работодателя, нашего заказчика. Вакансии были открыты для разработчиков под мобильные платформы (Android, iOS) и специалистов по тестированию.

Изначально кандидатов искали стандартными способами, размещая вакансии на корпоративном, рекрутинговом и job-сайтах (стандартные тексты, включающие требования, обязанности). В результате мы получали соискателей, которые не устраивали заказчика по личностным качествам или завышенным зарплатным ожиданиям.

Тогда была предложена концепция привлечения под брендом работодателя, в которой ключевыми атрибутами EVP выступили:

- репутация молодого амбициозного стартапа с дружной командой профессионалов и креативным подходом в работе;
- масштаб задач – международный проект, который привлекал специалистов интересной работой и большими перспективами;
- индустрия – трендовое направление в ИТ, разработка ПО под мобильные платформы;
- условия труда – фондовый опцион, фитнес, корпоративный отдых за границей.

В итоге к нам стали обращаться специалисты, которые желали работать именно в компании заказчика, заинтересованные его проектами, возможностями и чьи финансовые ожидания соответствовали зарплатным предложениям клиента. Это были идеальные мотивированные и талантливые кандидаты.

Таким образом, не менее важной выгодой от создания управляемого EVP является экономия фонда оплаты труда».

Елена Агафонова, генеральный директор Solution Management Group:

«Мне кажется, что вопрос технологии создания ценностных предложений работодателя сегодня не является тайной за семью печатями. Достаточно в одном из популярных поисковиков ввести запрос „EVP – это“, и вы без труда обнаружите практическую инструкцию по разработке такого предложения. Перечислены основные блоки и их атрибуты, опираясь на которые можно и провести диагностику сегодняшнего положения дел, и выработать канву будущего ценностного предложения. Более того, очень внятно обозначены выгоды тех компаний, которые управляют своим EVP, и риски тех, кто не придает этому аспекту управления должного значения или вовсе его игнорирует. Также можно познакомиться с наиболее частыми ошибками и ловушками при разработке и внедрении EVP.

Речь идет именно об уникальности ценностного предложения. Я вижу несколько аспектов, влияющих на успешность такого проекта в компании любого масштаба.

- Искренняя заинтересованность лиц, принимающих решения: акционеров, топ-менеджмента.

Когда собственники и высшие руководители искренне заинтересованы в хорошем результате? Правильно, когда они связывают положительный результат проекта с личным результатом. Иными словами, если собственники довольны своими личными результатами, то, скорее всего, они считают, что их компания и так самая замечательная, и люди должны быть счастливы, когда их берут в нее на работу. Ни о каком EVP они не будут даже задумываться, в крайнем случае поддержат на словах. А вот если ситуация, прежде всего экономическая, начинает волновать собственников и они недовольны своими результатами, то постепенно к ним приходит понимание того, что применявшиеся ранее способы управления бизнесом, в частности управления персоналом, недостаточно эффективны. И вот здесь интерес к новым методам, в том числе к управлению на основе ценностей, начнет расти. Но и этого еще недостаточно.

- Тестовые проекты.

Людям, владеющим бизнесом, нужны яркие доказательства того, что такое управление будет им выгодно и приведет к желаемым личным результатам. Чужие примеры не особенно помогают. Экономия на фонде оплаты труда, рост уровня приверженности сотрудников, привлечение лучших кандидатов – все это интересно именно на примере собственного бизнеса или хотя бы убедительных ситуаций в отрасли. Поэтому я бы рекомендовала разрабатывать уникальные EVP только по инициативе лиц, принимающих решения, и начинать с тестовых проектов: в рамках одного направления, департамента, функциональной единицы, чтобы можно было точно замерить результат до и после.

- Осознание истинных ценностей компании.

Мне кажется, что тема EVP и, более широко, HR-бренда зачастую именно потому не отличается уникальностью, что происходит некое замещение понятий: то, как мы хотели бы себя осознавать, и есть реальность. Или, проще, желаемое выдается за действительность. И именно поэтому EVP не уникально. И именно поэтому оно не работает. То есть прежде чем разрабатывать желаемый образ, хорошо бы понять, что на сегодня происходит с ценностным предложением? Что на самом деле уже сегодня производит компания в понятиях «организация», «люди», «работа», «вознаграждение», «возможности», «условия труда»? При ближайшем рассмотрении станет ясно, какие ценности сегодня реально приживаются в

компании.

При этом стоит учитывать несколько уровней диагностики, применяя интегральный подход Кена Уилбера:

- *внутренний личностный* – убеждения лидеров, мотивация сотрудников;
- *внутренний коллективный* – традиции, неписаные правила, табу компании;
- *внешний личностный* – поведение, знания, навыки, проявляемые способности;
- *внешний коллективный* – прописанные инструкции, процедуры, системы и процессы.

Из выявленных ценностей стоит оставить в предложении для сотрудников те, что помогают организации расти. Те, что мешают, следует заменить на более эффективные, способствующие развитию, достижению стратегических целей. Здесь я бы очень рекомендовала работу учеников профессора К. Грейвза «Спиральная динамика». Эта книга поможет провести диагностику ведущих ценностных мемов организации (подобие ДНК человека) и увидеть ценности, способствующие ее дальнейшему росту».

Определите стратегию продвижения HR-бренда: способы, формы и каналы донесения информации. Разработайте планы конкретных проектов и мероприятий, направленных на решение наиболее актуальных задач в рамках формирования HR-бренда.

Планируя конкретное мероприятие, прежде всего необходимо поставить перед собой четко определенные, конкретные цели и задачи. Если были выявлены проблемные зоны, слабые стороны HR-бренда, в первую очередь нужно реализовать проекты, направленные на их коррекцию. В любом случае еще на стадии планирования необходимо продумать, каким образом будут измеряться и оцениваться результаты. Причем «проведен семинар» или «состоялось корпоративное мероприятие» – это не результат реализации проекта.

Результатом является решение конкретной задачи по укреплению HR-бренда: допустим, корпоратив, объединяющий сотрудников разных возрастов, с разными интересами и увлечениями.

Необходимо тщательно продумывать все этапы реализации проекта, учитывая особенности целевой аудитории: неверные исходные данные могут свести на нет всю дальнейшую работу HR-департамента. Вообще любой проект более эффективен, если он реализован в рамках целостной стратегии, а не просто решает отдельно взятую задачу. Пояснить эту мысль может следующий комментарий коммерческого директора *KellyOCG Юрия Ефросинина*:

«Пример: в одной компании HR-директор внедрила дорогую систему тренингов для специалистов. И была удивлена и возмущена низким уровнем посещаемости этих тренингов. Разобравшись, она поняла, что специфика работы компании требует постоянного наличия большого количества персонала „начального“ уровня. А система введения этого персонала в бизнес в компании отсутствовала. Это приводило к высокой текучке в данной группе и низкой эффективности работы. Что, в свою очередь, повышало загрузку рутинной работой тех самых специалистов, для которых и были потрачены средства на тренинги, но они с трудом находили для обучения время».

1.1. Мероприятия для всех соискателей

Несмотря на то что в 2009 году большинство компаний не занималось активным привлечением персонала, многие HR-департаменты приложили довольно значительные усилия для продвижения HR-бренда на рынке труда. При этом использовались самые разные инструменты, как традиционные (участие в ярмарках вакансий, работа с вузами), так и инновационные (создание сайтов, онлайн-реалити-шоу). Примеры проектов номинантов Премии HR-БРЕНД 2009 демонстрируют, как важен выбор технологии в зависимости от поставленных задач, а не по соображениям «это модно» и «такого еще никто не делал».

Значимая тенденция, которую нельзя не отметить, это растущая информационная открытость многих компаний, работающих над продвижением имиджа привлекательного работодателя на рынке труда.

Примеры из практики компаний-участников премии hr-бренд 2009

ГК «АЛИДИ»

• Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Бронза в номинации РЕГИОН

ПРОЕКТ: «Покори вершины вместе с „АЛИДИ“!»

Предпосылки для запуска проекта. Участие в Премии HR-БРЕНД 2008 продемонстрировало недостаточно высокую известность бренда «АЛИДИ» среди соискателей. Поэтому было принято решение реализовать HR-проект, направленный на повышение лояльности соискателей к бренду «АЛИДИ».

Несмотря на мировой финансовый кризис и желание многих компаний экономить на HR, компания постаралась укрепить имидж крупного и динамично растущего работодателя.

Компания постоянно растет и развивается: открываются новые направления и филиалы - в этих условиях компании необходим положительный имидж работодателя на всей территории покрытия, включая новые территории, чтобы иметь возможность подбирать там лучших кандидатов за минимальный срок.

Цели и задачи проекта

- Повышение лояльности соискателей к компании «АЛИДИ» как к работодателю.
- Повышение узнаваемости бренда среди соискателей.
- Укрепление позиции «АЛИДИ» как престижного работодателя в регионах присутствия.

Какие были выбраны инструменты. *Ярмарки вакансий.* Было принято решение увеличивать лояльность соискателей через ярмарки вакансий, поскольку там имеется возможность непосредственного общения с большим числом соискателей.

Были выбраны молодежные ярмарки вакансий локального и регионального масштаба, дни карьеры, ярмарки вакансий от центров занятости населения, биржи труда.

По мнению компании, ярмарки вакансий примечательны тем, что аудитория, которая их посещает, как правило, находится в активном поиске работы, а это именно те кандидаты, которые нужны компании для закрытия потоковых вакансий. Это позволяет сократить время закрытия вакансии. Кроме того, кандидаты, которые посещают ярмарки, тщательно подходят к выбору будущего работодателя, они собирают информацию о компаниях - потенциальных работодателях и делают осознанный, обоснованный выбор.

Использование ярмарок вакансий в качестве инструмента обеспечивает низкие затраты: в большинстве регионов участие в ярмарках вакансий бесплатное. Это важный фактор в условиях экономического кризиса.

Были проведены следующие мероприятия:

- Сувениры соискателям за участие в активности стенда «АЛИДИ» на ярмарке вакансий.
- Прохождение психологического теста на стенде «АЛИДИ».
- Подготовка персонала для работы с соискателями в ходе ярмарки вакансий.
- Реклама ярмарок вакансий с логотипом «АЛИДИ», публикация в информационном справочнике мероприятия, публикации в СМИ с освещением прошедшего мероприятия с упоминанием названия компании.
- Оформление стенда в едином корпоративном стиле на всей территории присутствия:

плакат с логотипом и краткой информацией о компании, льготах и гарантиями, которые она предоставляет сотрудникам;

печатные материалы с логотипом (анкета для кандидатов, форма идеального резюме, флаеры и т. п.);

брендированная продукция компании (флажок, кружка, ручки с логотипом);

□ единая форма одежды представителя (HR-менеджер) – белый верх, черный низ, шейный платок с логотипом компании, бейдж с указанием имени и должности сотрудника.

- Упоминание названия компании в рекламе крупных ярмарок вакансий на сайтах организаторов ярмарок.
- Демонстрация презентации для гостей ярмарки вакансий.
- Проведение викторины с вопросами о компании и ее партнерах.
- Помощь кандидатам в составлении резюме – образец «идеального резюме».
- Опрос соискателей, нацеленный на выявление конкурентной среды региона и определение преимуществ, которые являются для кандидата решающими при выборе работодателя.

Этапы

- Сделана оценка узнаваемости бренда работодателя «АЛИДИ» (анкеты соискателей, внешние источники, обратная связь организаторов Премии HR-БРЕНД 2008).
- Повышение лояльности соискателей через изменение формата участия в ярмарках вакансий.
- Составлен график ярмарок вакансий, проводимых в регионах на всей территории присутствия.
- Разработан сценарий участия в ярмарках вакансий.
- Заказана сувенирная продукция, стойки, новые брендированные плакаты для оформления стендов на выставках.
- Проведен инструктаж HR-менеджеров по работе на ярмарках вакансий. Для четкого соблюдения стандартов во всех филиалах – запущена мотивационная программа для HR-менеджеров.
- Составлен список СМИ, освещающих мероприятия (ярмарки вакансий), разосланы пресс-релизы.
- Проведены пробные ярмарки вакансий в новом формате в Н. Новгороде, Калининграде.
- Новый формат ярмарок запущен в остальных регионах.
- Собраны публикации в СМИ о проведенных ярмарках вакансий с упоминанием названия компании.

Результаты

- Во всех городах, в которых проводилась ярмарка, увеличилось количество гостей, посетивших стенд компании.
- Во всех городах, где ярмарка проводилась в новом формате, было собрано больше анкет и резюме по сравнению с аналогичными ярмарками прошлых периодов.
- Уменьшилась стоимость найма одного сотрудника в среднем в полтора раза.
- После большинства крупных ярмарок выходят публикации в СМИ, где «АЛИДИ» упоминается как крупный и привлекательный работодатель, организаторы ярмарок отмечают стенд компании.
- Соискатели, отвечающие на мини-опрос, указывают в качестве сильной стороны работодателя «АЛИДИ» – работу в крупной стабильной компании.
- Личные отзывы соискателей, которые приходят на собеседование. Соискатели сообщают о желании работать в такой крупной компании как «АЛИДИ».

ГК «ЛАНИТ»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Карьера в ЛАНИТ» внешний портал, посвященный работе в компании

Предпосылки для запуска проекта. «ЛАНИТ» группа российских частных ИТ-компаний, которая

первой из ИТ-лидеров перешагнула двадцатилетний рубеж. И если репутация компании среди клиентов и потенциальных клиентов на ИТ-рынке уже давно сформировалась: широко известны масштабные проекты «ЛАНИТ», то о том, как живет компания и ее сотрудники, было известно недостаточно.

Специфика ИТ-отрасли способствует особому отношению к людям. Их квалификация – основное конкурентное преимущество. На рынке ИТ всегда существует дефицит хороших специалистов, к тому же в этой сфере постоянно появляются все новые специальности и специализации. «ЛАНИТ» последовательно и системно решает вопросы повышения привлекательности и комфортности компании для сотрудников. Принятие решения о продолжении работы над созданием данного портала в условиях нестабильной экономической ситуации, когда многие компании стремились экономить буквально на всем, было непростым, но естественным и логичным для «ЛАНИТ». Создание карьерного портала явилось частью комплексной программы по HR-брендингу, которая реализуется в компании с 2006 года.

Цели и задачи проекта

- Открыто и подробно рассказать широкой общественности о корпоративной культуре, философии, истории и базовых ценностях.
- Разработать порталное решение для представления информации о компании и вакансиях компании в сети Интернет с целью повышения привлекательности компании для потенциальных соискателей.
- Сформировать правильные ожидания у потенциальных сотрудников – одна из основных задач портала. При этом пользовательский интерфейс должен обеспечивать наглядное, интуитивно понятное представление структуры размещенной на нем информации, быстрый и логичный переход к разделам и страницам. Удобство предлагаемого инструмента и качество подачи информации – составляющие имиджа привлекательного работодателя.
- Объединить в «клубе выпускников» бывших сотрудников, которым интересен и дорог «ЛАНИТ». Предоставить выпускникам площадку для общения – корпоративную социальную сеть.

Процесс решения

1. Выбор инструментов. Интернет-инструменты. Сегодня Интернет с большим отрывом от прочих источников информации уверенно лидирует как поле поиска ответов на любые запросы, все больше становится местом общения и обмена мнениями. Особенно активными пользователями являются специалисты, которые работают в сфере информационных технологий, а молодежь с трудом представляет себе жизнь без постоянного присутствия в Интернете. Так что выбор Интернета для обращения к потенциальным сотрудникам ИТ-компании – самое естественное решение.

При этом необходимо учитывать особенности подачи материала, удобство навигации по portalу, использование передовых информационных технологий при реализации проекта, поскольку все это будет влиять на мнение посетителя портала о компании. Необходимо сочетать высокую информативность со сжатой формой изложения и привлекательностью оформления, причем главным критерием должны быть простота и удобство пользования.

Был тщательно проработан этап постановки технического задания, проведено исследование для выбора партнера-разработчика.

Особое внимание было уделено созданию действительно интересного, уникального контента – предъявлялись высокие требования к качеству текстов, необычной, запоминающейся подаче материала.

Поскольку посетители Интернета предпочитают не читать длинные тексты, а «кликать мышкой», были использованы такие элементы, как презентации.

Одним из важных факторов при выборе работы является личность лидера компании, поэтому на портале размещены видеопрезидентские интервью президента компании, причем не постановочные, а живые и неформальные.

Создание корпоративной социальной сети для «клуба выпускников» «ЛАНИТ» – это первая проба использования относительно нового средства в корпоративных целях. В дальнейшем планируется создание, например, корпоративной сети студентов-стажеров «ЛАНИТ» из разных вузов. А также будут опробоваться другие социальные группы.

2. Этапы реализации проекта

- Принятие решения о создании портала.
- Создание технического задания и параллельная работа над созданием контента.
- Выбор партнера-разработчика и совместная работа над реализацией проекта.
- Запуск портала.
- Баннерная реклама на job-ресурсах и публикация статей об открытии портала.
- Рассылки с привлечением бывших сотрудников в «клуб выпускников».
- Постоянное пополнение и обновление содержания.

Результаты

- Отличные отзывы о качестве портала от коллег-профессионалов из других компаний. Увеличение количества резюме с сопроводительными письмами, где подчеркивается, что желание работать в «ЛАНИТ» возросло после посещения портала.
- Повышение эффективности процесса отбора, поскольку каждый приглашенный на собеседование кандидат имеет возможность предварительно получить достаточно полную информацию, что экономит время и обеспечивает равные условия.
- За несколько первых месяцев с момента запуска портала среднемесячная посещаемость сайта составила 5000–7000 посетителей.
- С даты запуска на сайте побывало 102 426 уникальных пользователей, было зарегистрировано 455 700 просмотров страниц. По этим и другим параметрам посещаемости сайт превышает средние данные по категории Google Analytics «Набор персонала» на 40–90 %.
- На сайт заходят не только из России, но и из многих зарубежных стран (за год примерно четыре тысячи зарубежных посетителей).
- Около 40 % посетителей заходили на сайт неоднократно.

МАРКЕТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Университет „Текарт“»

Предпосылки для запуска проекта. Классические вузы в России не выпускают «готовых» специалистов необходимого профиля, что вызывает потребность в развитии внутренних обучающих программ. Идея проекта заключалась в создании в рамках компании департамента, который консолидировал бы и развивал образовательные инициативы и коммуникации внутри компании, а также коммуникации с внешними целевыми аудиториями (например, с кандидатами на работу).

В качестве реализации идеи был выбран формат корпоративного университета, что позволяет поддерживать постоянную коммуникацию с разными аудиториями, более того, объединять эти аудитории (например, привлекать специалистов различных департаментов к активному участию в семинарах для студентов. Таким образом, сотрудники компании взаимодействуют с потенциальными кандидатами на работу).

Цели и задачи проекта

- Обеспечить коммуникацию для более эффективного взаимодействия между подразделениями компании, а также между компанией и внешними контактными аудиториями (потенциальные сотрудники в лице студентов и молодых специалистов, представители рынка, партнеры, клиенты).
- Повысить качество подбора персонала.
- Сформировать кадровый резерв по ключевым позициям (веб-разработчик, интернет-маркетолог,

1.2. Мероприятия для молодежной аудитории (graduate)

В кризисный период сокращение или даже полное прекращение программ, направленных на привлечение молодежи, было очень распространенным способом снижения издержек. Однако во многих отраслях бизнеса, в первую очередь, высокотехнологичных, инвестиции в развитие молодых специалистов, студентов и выпускников – единственный эффективный путь обеспечения компании квалифицированным персоналом. Компании, выстраивающие долгосрочную кадровую стратегию, выигрывают не только в отдаленной перспективе, но и уже сегодня, это подтверждают результаты проектов, представленных в данном разделе.

В августе 2010 года компания HeadHunter провела опрос среди 1138 респондентов, представляющих молодежную аудиторию.

По итогам опроса наиболее важным критерием выбора работодателя является возможность карьерного роста (69 % респондентов). Также важными факторами являются уровень зарплаты (65 %), возможность обучения (60 %) и репутация компании (50 %). Основной причиной отказа от предложения работодателя является негативная репутация компании (66 %), на втором месте низкая зарплата (62 %) и отсутствие карьерного роста (60 %). Если раньше основным источником информации о работодателях считались друзья и знакомые, то для сегодняшних студентов и выпускников это Интернет (57 %). Так что неудивительно, что лучшие результаты приносят сегодня HR-брендинговые кампании с использованием интернет-технологий.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

IBS - Информационные бизнес-системы

• Гран-при Премии HR-БРЕНД 2009 СТАРТ КАРЬЕРЫ

«Магистратура IBS» – уникальный проект целевой подготовки молодых специалистов по наиболее востребованным ИТ-отраслью специальностям.

Предпосылки для запуска проекта. IBS уже более 18 лет выполняет для своих заказчиков сложные комплексные проекты. При этом компания постоянно сталкивается с дефицитом квалифицированных кадров по необходимым для этой работы специальностям, поскольку их просто не готовят в нынешней системе высшего образования.

Именно поэтому уже более 10 лет IBS сотрудничает с вузами по подготовке молодых специалистов: МФТИ (с 1998 г.), ГУУ (с 1999 г.), ВШЭ (с 2002 г.), МИФИ, МЭИ, МИЭТ (с 2005 г.). МИЭМ, РЭА Плеханова (с 2006 г.).

Стратегический характер инициативы обусловил открытие в 2006 году в компании нового департамента – «Академии IBS» – элитной школы ИТ-кадров, центра притяжения талантливой молодежи в российский ИТ-бизнес.

Первоначально Академия реализовывала стажерские программы под потребности отдельных подразделений, которые ограничивались короткими учебными курсами по той или иной профессиональной тематике и формированием некоторого количества компетенций, необходимых для выполнения узких задач.

В 2006 году появилось понимание недостаточной эффективности таких программ и такой подготовки.

В результате всестороннего анализа лучших мировых и российских практик появилась идея о системной подготовке студентов и молодых специалистов. Многолетний опыт работы с учебными заведениями и тесного взаимодействия со студентами и выпускниками позволил выявить ключевые проблемы существующей системы подготовки молодых специалистов.

- Обучают «не тому»: учебные программы не соответствуют требованиям современной экономики, поскольку мало ориентированы на практику, не учитывают специфику бизнеса, медленно изменяются, только 20–30 % профильных для ИТ-компаний выпускников сразу способны работать по специальности.
- Обучают «не тех»: низкая готовность студентов к работе по специальности, поскольку не знают, чем им предстоит заниматься, далеки от понимания реального содержания работы.
- *Отсутствие адекватного экономического механизма обучения*: студенты не могут себе позволить оплатить качественное образование, преподаватели плохо мотивированы, а компании требуются гарантии возврата инвестиций в образование своих сотрудников.

Анализ ситуации позволил выработать принципиально новый подход к проблеме и начать реализацию нового образовательного проекта.

«Академия IBS» приняла участие в разработке профессиональных стандартов по ИТ-специальностям и на основании их и требований компании разработала профили специалистов и уникальные учебные программы, которые реализуются сегодня в рамках проекта «Магистратура IBS».

Цели и задачи проекта. Стратегическая инициатива компании по созданию системы целевой профессиональной подготовки молодых специалистов – выпускников вузов по дефицитным и ключевым специальностям ИТ-отрасли, которым до сих пор не обучает ни один вуз России.

- Подготовка высококвалифицированных специалистов, способных обеспечивать перспективный рост компании IBS, укреплять ее лидирующие позиции на российском рынке как компании, успешно внедряющей инновации в сфере создания систем управления для крупнейших национальных предприятий, госструктур и мировых корпораций.
- Разработка содержания специализированных магистерских программ подготовки под потребности компании.
- Создание и поддержка на постоянной основе образовательных структур в вузах (факультетов IBS).
- Подготовка квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и качествами для работы в IBS.

- Популяризация магистратуры IBS среди целевой аудитории.

В качестве стратегии выполнения поставленных задач проекта была выбрана форма магистратуры. Такая стратегия позволяет реализовать инновационную модель образования в логике системы высшего образования, стать для студентов альтернативной возможностью получения практикоориентированного и востребованного работодателем образования, совместив это с получением государственного диплома магистра престижного вуза. Обучение в магистратуре продолжается 2 года, включает в себя *общесистемную и специализированную подготовку, стажерскую практику* в компании и завершается *защитой магистерской диссертации*. В магистратуру могут поступать те, у кого есть диплом бакалавра или специалиста, причем не обязательно по специальности магистратуры. Это дает возможность выбора образовательной и профессиональной траектории в соответствии со своими интересами.

Выпускник магистратуры IBS обладает большим набором компетенций, необходимых в современном бизнесе. Отсюда – высокие требования к содержанию программ магистерской подготовки. Это отражено в структуре учебного плана, который, с одной стороны, полностью соответствует государственным образовательным стандартам по соответствующим направлениям подготовки магистров, с другой – отвечает стратегическим приоритетам и потребностям бизнеса.

По окончании обучения магистранты получают диплом государственного образца, профессиональный сертификат «Академии IBS» на соответствие квалификации и международный сертификат IPMA уровня E (впервые в вузовских программах РФ).

Какие были выбраны инструменты

Материальные виды мотивации:

- Схема финансирования предусматривает полную компенсацию расходов на обучение для выпускников, проработавших в IBS три года после окончания. Таким образом, обучение в магистратуре IBS является полностью бесплатным.
- Слушатели магистратуры получают стипендию в размере 5000 рублей в первый год обучения и 15 000 рублей во время стажерской практики.
- Иногородние слушатели магистратуры обеспечиваются современным комфортабельным общежитием.

Нематериальные виды мотивации:

- Сертификат IPMA.
- Сертификаты ведущих ИТ-вендоров.
- Участие в международных и российских научно-исследовательских конференциях, публикации.

Методы PR:

- Разработка и реализация PR-программы в рамках запуска проекта «Магистратура IBS» (пресс-мероприятие совместно с МФТИ), ряд публикаций в деловых и специализированных СМИ.
- PR-кампания по освещению деятельности «Академии IBS», включающая регулярный выпуск пресс-релизов о ходе проекта, организацию ряда интервью и подготовку комментариев для деловых и специализированных СМИ. Участие в круглых столах, конференциях, семинарах и других мероприятиях по тематике проекта.
- Разработка и реализация PR-программы по набору кандидатов в магистратуру IBS: проведение мероприятий – регулярные встречи сотрудников академии и топ-менеджеров компании со студентами вузов (День карьеры, День открытых дверей) – потенциальными магистрантами.

Информационные каналы:

- Создание раздела «Карьера» на сайте компании, создание сообщества «Магистратура IBS» в социальных сетях, создание сайтов факультетов в МИСиС и МФТИ.

Наружная реклама:

- Размещение наружных рекламных щитов в районах расположения целевых вузов/факультетов в период с мая по июнь 2009 года.

- Размещение плакатов, листовок в целевых вузах/факультетах (учебные корпуса и общежития).
- Размещение лайтбоксов в метрополитенах Москвы и Санкт-Петербурга.

Интернет-инструменты:

• Информационная и рекламная кампании (пресс-релизы, объявления, баннеры) на официальных и неофициальных сайтах целевых вузов. Информация о магистратуре *IBS* на образовательных сайтах и ресурсах по поиску работы, а также на интернет-ресурсах, посвященных жизни студентов и поиску работы студентами. Регулярное размещение новостей о деятельности «Академии *IBS*» на сайте компании, а также публикация документации и шаблонов, необходимых для поступления в магистратуру *IBS*.

Специальные акции:

- Создание и активная поддержка сообщества «Магистратура *IBS*» в социальной сети «В Контакте.ру».
- Спецвыпуск газет о магистратуре *IBS* в МФТИ и МИСиС.
- Истории успеха магистрантов на сайте *IBS*.
- Научно-исследовательская конференция «Информационные бизнес-системы».
- Организация футбольного матча «Матч века» в МФТИ.
- Участие в игре «Что? Где? Когда?».
- День открытых дверей.

Результаты

- Разработано 5 *специализированных программ магистерской подготовки*, обеспеченных дистанционной поддержкой, механизмом контроля качества и мобильной модификации.
- Созданы и обеспечены поддержкой на постоянной основе образовательные структуры в вузах (*факультеты IBS*). Под управлением «Академии *IBS*» находятся два факультета – *Факультет информационных бизнес-систем в МФТИ* и *Факультет информационных бизнес-систем в МИСиС*. Они осуществляют профессиональную подготовку студентов по разработанным «Академией *IBS*» программам специализированной магистерской подготовки.
- Ведется подготовка квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и качествами для работы в *IBS*. В настоящее время выпускниками программы являются *34 магистра*, которые работают в компании по специальности, полученной во время обучения. К моменту получения дипломов они уже приняли участие в 59 проектах, выполненных *IBS* для крупных государственных и коммерческих заказчиков.
- *Популяризация магистратуры IBS*. На втором курсе магистратуры обучаются 78 магистрантов. На первом курсе магистратуры обучаются 77 человек. В 2009 году уже 23 % абитуриентов поступили в магистратуру *IBS* по рекомендации своих друзей и знакомых. Конкурс составил 6,8 человека на место.

ГК «АГЕНТСТВО КОНТАКТ»

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Серебро в номинации «Столица»**

ПРОЕКТ: «Стань звездой бизнеса!» (Reality recruitment show)

Предпосылки для запуска проекта

- Основа развития компании – это обеспечение агентства необходимым количеством эффективных сотрудников.
- Для достижения высокой эффективности каждого сотрудника с учетом сложности реализуемых проектов и гарантий качества сервиса необходимо непрерывное развитие консультантов и менеджеров. В связи с этим профессиональные требования к внешним кандидатам очень высоки.
- Для того чтобы обеспечить высокую эффективность и непрерывное развитие молодых

специалистов, в компании с 2001 года действует программа профессионального развития «От стажера до партнера». Для молодых специалистов программа начинается со стажировки «Стань звездой рекрутмента».

- Стажеры набираются только под менеджеров; когда стажеры «дорастают» до менеджеров, под них снова набираются стажеры и т. д. для обеспечения непрерывного расширения «пирамидальной» структуры и увеличения эффективности всей компании. Стажеры набираются 2 раза в год.
- Программа «Стань звездой бизнеса» длится 6 месяцев и предполагает структурированную интенсивную программу обучения во внутреннем учебном центре агентства при участии ведущих экспертов рекрутингового бизнеса.
- Важным этапом является завершение программы стажировки в виде квалификационного экзамена на должность младшего консультанта, включающего презентацию для партнеров и директоров агентства, знание организационных структур компаний целевого сегмента, а также знание не менее 50 успешных кандидатов своего рынка. Только успешно сдавшие экзамен стажеры становятся младшими консультантами, а дальнейшее их развитие в программе «От стажера до партнера» определяется критериями для перехода на следующие должности.
- Поскольку требования к сотрудникам очень высоки, компании потребовалась система привлечения молодых специалистов высокого уровня. Для этого необходимо было создать нестандартный инструмент набора стажеров, который позволял бы не только обеспечивать непрерывный поток лучших, или «звездных», кандидатов на стажировку, но и укрепил бренд «Агентство Контакт» среди целевой студенческой аудитории.

Цели и задачи проекта

- Привлечение лучших студентов, которые способны стать «звездами» рекрутмента.
- Создание тиражируемой основы проекта для поддержания непрерывного развития «пирамидальной» структуры агентства.
- Обеспечение эффективного и долгосрочного восприятия компании как привлекательного работодателя среди молодежной аудитории. Проект должен укреплять положительный имидж компании как работодателя для успешного старта и развития карьеры среди потенциальных кандидатов и сотрудников.
- Формирование пула кандидатов, которые могут в будущем стать эффективными консультантами агентства.

Результаты

- Первый в России проект такого уровня, проводимый в формате реалити-шоу на онлайн-площадке. Отсутствие аналогичных проектов по graduate-рекрутменту как у других кадровых компаний, так и компаний других сфер бизнеса.
- Большое количество желающих принять участие в проекте. Всего за первый месяц работы проекта привлечено 683 кандидата.
- Конкурс кандидатов – около 50 человек на 1 место, при средней потребности в наборе 14 кандидатов на стажировку.
- Сотрудники, окончившие программу стажировки, непрерывно «выращиваются» внутри компании, что позволяет им переходить на следующие уровни карьерной лестницы, и становясь менеджерами, набирать стажеров себе в подчинение.
- Более 80 % сотрудников в разные периоды времени закончили программу стажировки.
- Реализация проекта позволяет на каждом этапе отсеивать до 60 % кандидатов с предыдущего этапа. При этом успешными могут считаться кандидаты, дошедшие хотя бы до группового интервью.
- Достигнута известность компании «Агентство Контакт» как привлекательного работодателя для начала и развития карьеры в студенческой среде. Финалисты программы «Стань звездой рекрутмента» высоко мотивированы на работу и развитие в рекрутменте и предпочли «Агентство Контакт» его конкурентам.

- Популяризация рекрутмента как профессии.

ОАО «СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ИНЖИНИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР» (ОАО «СЕВЗАП НТЦ»)

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Серебро в номинации «Северная столица»**

ПРОЕКТ: Всероссийский конкурс работ молодых специалистов инжинирингового профиля в области электро- и теплоэнергетики «Энергетическая пальмира»

Предпосылки для запуска проекта. Представители ОАО «СевЗап НТЦ» принимали участие в конкурсах молодых специалистов начиная с 2005 года и неоднократно занимали призовые места. Рост творческого потенциала молодых специалистов компании, подтвержденный результатами внутренних конкурсов, дал основание ОАО «СевЗап НТЦ» впервые выступить инициатором организации и проведения конкурса работ молодых специалистов инжинирингового профиля в области электро- и теплоэнергетики.

Цели и задачи проекта

1. Укрепление имиджа компании как инновационного, системообразующего работодателя.
2. Создание прочного кадрового резерва молодых специалистов на рынке инжиниринговых услуг.
3. Активизация, повышение научно-технического потенциала молодых специалистов компании.
4. Повышение профессионализма молодых специалистов в области электро- и теплоэнергетики, знакомство с новыми разработками и технологиями.
5. Формирование кадрового резерва.

Какие были выбраны инструменты

- Ценные призы победителям конкурса.
- Возможность получения оценки собственных технологических разработок со стороны ведущих и известных специалистов в области электро- и теплоэнергетики и проектирования.
- Возможность публикации своей работы в сборнике работ молодых специалистов, участников конкурса.
- Расширение связей, установление контактов.
- Размещение информации о конкурсе в печатных изданиях и на сайте компании.
- Раздача буклетов с информацией о конкурсе участникам, выдача продукции с корпоративной символикой.

Этапы. Конкурс проводился по следующим секциям:

- «Электротехническое оборудование, электрические сети и системы».
- «Системы автоматизации проектных работ (САПР)».
- «Тепломеханическое оборудование, электростанции и схемы теплоснабжения».
- «Менеджмент в энергетике».

Конкурс проходил в несколько этапов:

- Размещение информации о начале, тематике и условиях конкурса в СМИ, в том числе в Интернете, рассылка приглашения к участию в конкурсе.
- Регистрация заявок, проверка соответствия поданных документов установленным требованиям и заданной тематике.
- Оценка допущенных к участию в конкурсе работ.
- Составление рецензий, в которых содержались оценки по каждой из представленных работ, передача их в Оргкомитет конкурса.
- Заслушаны доклады конкурсантов, отобранных экспертной комиссией по секциям (по

направлениям). В ходе работы в секциях сформирован список наиболее достойных претендентов на победу в конкурсе.

- Подведение итогов и объявление победителей по каждой секции.
- Вручение дипломов участникам, диплома победителя и ценных призов.
- Итоги конкурса были освещены в средствах массовой информации.

Результаты. Во Всероссийском конкурсе молодых специалистов инжинирингового профиля в области электро- и теплоэнергетики «Энергетическая Пальмира» приняли участие молодые специалисты из Санкт-Петербурга, Москвы, Екатеринбурга, Тулы и других регионов России. На конкурс было представлено более 50 работ.

ООО «ПРОМТ»

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «Наука и жизнь»

Предпосылки для запуска проекта

Для компании очень важно формирование стабильного кадрового резерва, так как подходящих специалистов не готовят в вузах; необходимая квалификация приобретается именно в ходе работы над программами под руководством опытных специалистов-наставников. Создавая продукты мирового уровня, компания заинтересована в высоком профессионализме, мотивации и карьерном росте сотрудников, многие из которых начали работать в компании еще в студенческую пору.

Цели и задачи проекта. Разработать четкую систему подбора персонала, профессионального обучения и адаптации молодых специалистов в области лингвистики и программирования, исходя из их научных интересов и специализации.

Какие были выбраны инструменты

- *Внешний PR:* День открытых дверей для лингвистов и программистов 2 раза в год, проведение конференций и семинаров на базе вузов, поддержка участия сотрудников в научных конференциях и симпозиумах.
- Буклеты для раздачи в вузах.
- Корпоративный сайт, внутренний портал, блоги.

Этапы

- Создание четкого описанного с точки зрения HR процесса подбора кадров.
- База резюме (SharePoint).
- Разработаны методы тестирования и оценки.
- Созданы программы по работе со школами и вузами.

Результаты

1. *Создание автоматической базы резюме.* HR-отделом разработана автоматизированная база резюме. Из нее информация по кандидату автоматически попадает всем заинтересованным лицам (руководителям отделов). Есть возможность выкладывать в базу все тесты и прочую информацию по кандидату. Если кандидата нужно пригласить на собеседование, то база автоматически присылает приглашение и напоминание об этом. Если резюме отклонено руководителем, кандидату автоматически отправляется ответ.

2. *Создание профессиональной системы оценки кандидатов.* В компании разработана автоматизированная система тестирования кандидатов. Ее работа значительно увеличивает скорость оценки и исключает предвзятое отношение к кандидату.

3. *Работа со школами.* В рамках обучающей программы во многие школы представлены программы ПРОМТ, разработанные специально для детей. Дети сами могут добавлять в них слова и выражения, попутно тренируясь в грамотном написании. Таким образом, дети получают возможность обучения иностранному языку и уже с юных лет привыкают работать с лингвистическими программами.

4. *Работа с вузами.* За год было проведено 3 крупных семинара на тему лингвистики. Проведены Дни открытых дверей. Компания участвовала в ярмарке вакансий. Студенты работали в компании в качестве практикантов.

В 2009 году усилия большинства HR-специалистов были направлены на удержание и вовлечение персонала, особенно на сотрудников, непосредственно приносящих прибыль. Также среди значимых тенденций можно выделить переход с внешнего на внутреннее обучение и большое количество специальных программ, направленных на ключевых сотрудников.

Театр, как известно, начинается с вешалки, а HR-бренд, соответственно, с системы адаптации новых сотрудников. Первые дни работы не только самые сложные для работника, но и во многом определяющие его дальнейшие отношения с работодателем. Эффективная система адаптации важна для любой компании, так как увольнения на этапе испытательного срока сводят к нулю все усилия по поиску сотрудника и приводят к дополнительным затратам на подбор нового кандидата.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

ОАО «КОЛОС»

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «Положение о стажировке работников основного и вспомогательного производства ОАО „Колос“ на рабочем месте»

Предпосылки для запуска проекта: дефицит квалифицированных рабочих кадров; расширение производства; усложнение производственных процессов, связанное с модернизацией и автоматизацией оборудования, требующее квалифицированных рабочих кадров.

Возрождение системы стажировки (наставничества) работников на рабочем месте связано с необходимостью оперативного решения вопросов ротации кадров в рамках бригад, производственных цехов, структурных подразделений предприятия, а также необходимостью создания кадрового резерва по ключевым рабочим специальностям в целях быстрого реагирования на изменяющиеся условия производства (увеличение сменного задания, расширение производства и т. п.).

Цели и задачи проекта

- Обеспечение ритмичной работы производства за счет создания кадрового резерва работников основного и вспомогательного производства в рамках цеха/структурного подразделения.
- Оперативное вовлечение лиц, поступающих на работу, в деятельность предприятия, улучшение качества их подготовки в соответствии со стандартами и нормами, принятыми в компании, повышение квалификации кадров, ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на работника задачи в рамках занимаемой должности.
- Быстрое приобщение новых сотрудников к корпоративной культуре, развитие позитивного отношения к работе (путем достижения первых успехов – показателей, приемлемых для организации, с самого начала пребывания в ней) и, как следствие, лояльность работников и удовлетворенность результатами своего труда.
- Снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь.
- Экономия времени руководителей подразделений на обучение новичков.
- Предоставление возможности карьерного роста наставникам.
- Формирование имиджа ОАО «Колос» как привлекательного работодателя.

Какие были выбраны инструменты

Материальные виды мотивации – в период стажировки стажер получает заработную плату по повременной системе оплаты труда, наставник – доплату за проведение стажировки в размере 20 % от часового тарифа стажера. По истечении 1 месяца после окончания стажировки, при условии, если стажер успешно работает самостоятельно, наставнику выплачивается дополнительное премиальное вознаграждение.

Нематериальные виды мотивации: ежегодный конкурс на лучшего наставника, проводимый в структурных подразделениях предприятий, участвующих в проекте.

Методы PR: публикации о работе с персоналом в локальных печатных изданиях, публикации о вакансиях предприятия в специализированных городских и региональных печатных изданиях.

Интернет-инструменты: размещение вакансий на специализированных сайтах, размещение информации об обучении новым рабочим специальностям при трудоустройстве.

Специальные акции: участие работников службы управления персоналом в Днях открытых дверей, выпускных начальных, средних и высших образовательных учреждений г. Белгорода с целью информирования абитуриентов и выпускников о программе стажировки, реализуемой ОАО «Колос».

Этапы

- Разработка «Положения о стажировке работников основного и вспомогательного производства ОАО „Колос“ на рабочем месте».
- Планирование резерва.

- Контроль выполнения плана стажировки в течение отчетного периода.
- Контроль соблюдения формализованной процедуры стажировки, а именно:
 - закрепление за стажерами наставников, ведение дневника стажировки;
 - заключение по результатам стажировки.
- Оценка результатов стажировки за отчетный период.
- Издание приказа о поощрении наставников.

За период 2007–2009 годов стажировку на рабочем месте прошли 425 чел. В том числе работают по новой специальности 298 чел., не прошли стажировку – 12 чел., уволены по инициативе работника в течение 6 месяцев с момента окончания стажировки – 115 чел.

Результаты

- Снижение текучести кадров в 2007 году – на 37 %, в 2008 году – на 25 %; за 9 месяцев 2009 года – на 20 %.
- Сокращение количества брака в период освоения новичком-стажером работы, более высокий уровень производительности труда.
- Изменение существующих представлений о компании на рынке труда.
- Сокращение количества вакансий по рабочим специальностям, рост количества откликов на предложенные вакансии компании.

PRISMA

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Бронза в номинации «Мир»**

ПРОЕКТ: «Наставничество»

Предпосылки для запуска проекта. Проект «Наставничество» существует в Финляндии и странах Балтии, где открыты магазины *PRISMA*. При открытии «Prisma Россия» сотрудники компании проходили стажировку в действующих магазинах Эстонии. Затем эстонские коллеги помогли при запуске проекта в России, выступая в качестве наставников. В России проект был запущен в связи с открытием новых магазинов, а также для улучшения процесса адаптации новых сотрудников в уже действующих магазинах.

Стратегия – адаптация и интеграция новичков при помощи опытных сотрудников компании непосредственно на рабочем месте (без длительного обучения в учебном центре).

Преимущества:

- постоянная практика и знание специфики работы;
- быстрая интеграция новичков в коллектив;
- отсутствие необходимости расширять штат отдела обучения;
- возможность повысить свой профессиональный уровень для наставников.

Первые две недели новый сотрудник работает по графику наставника, через 14 дней новичок обладает уже минимальными знаниями и умениями, необходимыми для самостоятельной работы.

Цели и задачи проекта

- Ускорение процесса обучения новых сотрудников компании основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них задачи.
- Адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в подразделении/ компании.
- Формирование позитивного образа компании в глазах новых работников, повышение лояльности сотрудников.
- Экономия времени менеджеров.

- Предоставление наставникам возможности дополнительного обучения, профессионального развития и возможности карьерного роста.
- Снижение текучести кадров.
- Повышение клиентоориентированности.

Какие были выбраны инструменты

- Конкурс «Лучший наставник».
- Тренинги для наставников.
- Собрания с наставниками.
- Информационные стенды о наставничестве.
- Статьи о наставничестве в корпоративном издании.
- Чек-листы для новичков (заполняются наставниками по результатам работы новичков во время испытательного срока).

Этапы

- Определение целей и задач проекта. Определение ответственных сотрудников за проект. Согласование проекта с руководством компании.
- Разработка программы. Определение критериев оценки стажеров и наставников. Разработка системы мотивации наставников.
- Разработка регламентирующих документов по проекту.
- Внутреннее информирование сотрудников компании о запуске проекта. Организация PR-мероприятий для внедрения системы наставничества.
- Выбор наставников.
- Обучение наставников.
- Запуск проекта «Наставничество», получение обратной связи от участников проекта.
- Анализ и корректировка программы.

Результаты

- Процент увольнений по компании снизился: первая половина 2009 года – средний ежемесячный процент – 8,4 %, вторая половина года – 5,2 %. Октябрь 2009 – 2,9 %.
- Результаты мониторинга удовлетворенности, проведенного в 2009 году (*TNS Gallup OY*), продемонстрировали достаточно высокий уровень лояльности и удовлетворенности персонала работой в компании.

Эффективное управление талантами подразумевает создание оптимальных условий для продуктивной работы высокопотенциальных сотрудников, особенно ценных для организации.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

DHL INTERNATIONAL

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «Инструменты формирования и развития кадрового резерва»

Предпосылки для запуска проекта

- Потребность в талантливых квалифицированных менеджерах.
- Развитие персонала с целью укрепления корпоративного духа, формирования кадрового резерва.
- Удержание ключевых сотрудников.

Цели и задачи проекта

- Выявить выдающихся сотрудников с целью продвижения их на более высокие, а также менеджерские вакантные позиции.
- Получить единое согласованное мнение руководителей компании по сотрудникам с высоким потенциалом.
- Развить у сотрудников навыки лидерства и эффективного управления.
- Повысить эффективность деятельности сотрудников и компании в целом.

Какие были выбраны инструменты

- Программы повышения квалификации, а также обучения и развития знаний и навыков.
- Создание положительного отношения сотрудников к мероприятию по аттестации персонала:
 - с помощью электронных рассылок с информацией о целях, основных этапах и советах по успешному прохождению аттестации;
 - публикаций информации в ежемесячной газете «DHLivery», в корпоративном журнале «Inside» и на корпоративном портале компании;
 - использования различных видео- и фотоматериалов (клипы с участием сотрудников и менеджмента компании, постеры, скринсейверы и пр.);
 - благодарности сотрудникам за участие в аттестации в виде небольших подарков.

Этапы

- *Проведение ежегодной аттестации персонала.* В рамках ежегодной аттестации сотрудники обсуждают и согласовывают со своим руководителем цели на будущий календарный год, свои карьерные устремления. В соответствии с этим разрабатывается план обучения и развития. При проведении оценки руководитель высказывает свое мнение относительно перспектив развития каждого конкретного сотрудника, его готовности перейти на другой уровень, занять менеджерскую позицию или более высокую должность в течение будущего года, тем самым формируя список кадрового резерва компании. Мнение руководителя должно подтверждаться соответствующими оценками сотрудника.
- *Подтверждение кадрового резерва с помощью «Motiv8Panels» и интервью с сотрудниками HR-отдела.* Такие интервью проводятся раз в год после ежегодной аттестации в форме встреч HR-специалиста с менеджерами определенного уровня. На этих встречах, с одной стороны, подводятся итоги за прошедший период, а с другой – обсуждаются и разрабатываются планы развития как для всех подчиненных обсуждаемого уровня, так и специальные планы – для сотрудников кадрового резерва. На этом этапе список кадрового резерва согласован и утвержден всеми руководителями по результатам деятельности сотрудников за прошедший период.
- *Реализация плана развития кадрового резерва.* План развития кадрового резерва представляет собой активное продвижение сотрудников на открывающиеся позиции более высокого уровня, а также приоритетное включение их в тренинги и тренинговые программы, разработанные для работников соответствующего уровня.

Результаты

- По итогам аттестации более 230 сотрудников компании были включены в кадровый резерв, что

составляет примерно 13 % от общего количества персонала.

- 36 % сотрудников кадрового резерва переведены на более высокие позиции.
- 18 % сотрудников кадрового резерва переведены на руководящие позиции.
- Более 40 сотрудников кадрового резерва 2008 года также были номинированы в список кадрового резерва 2009 года.
- 60 сотрудников кадрового резерва прошли обучение по программам развития менеджерских навыков.

Практически все проекты, представленные на Премию HR-БРЕНД 2009, были реализованы с учетом сложной экономической ситуации, однако некоторые из них хочется выделить в отдельную категорию – это именно антикризисный HR-брендинг, направленный на быстрое достижение целей в условиях минимальных материальных затрат. Важная особенность таких проектов – непосредственное влияние на бизнес-результаты, такие как увеличение доли рынка, рост продаж и т. д.

Кризис ставит перед HR-отделом новые задачи и заставляет пересматривать прежние технологии работы. С одной стороны, значительно сокращаются функции, связанные с подбором и адаптацией новых сотрудников, проведением различных корпоративных мероприятий. С другой – добавляются обязанности по выполнению антикризисных программ, оптимизации численности персонала, разъяснению непопулярных мер и изменений, происходящих в компании.

Кризис – это не повод впадать в панику, рвать волосы на голове и опускать руки. Его положительное свойство заключается в том, что он дает возможность HR-отделу взять инициативу на себя, провести серьезную диагностику текущей ситуации по управлению персоналом, попробовать применить новые инструменты и переосмыслить прежние технологии работы. Эти действия позволят сохранить ключевых для компании сотрудников, снизить расходы на поддержку своей деятельности, тем самым лишней раз доказав свою эффективность и необходимость руководству компании.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

I-FREE

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «i-Free Шторм»

Предпосылки для запуска проекта. Кризис затронул компанию неожиданно, поскольку изначально прогнозировали, что он гораздо меньше повлияет на рынок телекоммуникаций. Ситуация изменилась очень быстро, и, чтобы удержать позиции компании на рынке, необходимо было консолидировать все силы, одновременно сокращая расходы, и при этом сохранить ценности компании и команду.

Краткий анализ показал следующие тенденции в настроении персонала:

- *Негативные тенденции:* неуверенность в завтрашнем дне и рабочем месте, общее разочарование, конфликты, нехватка информации, которая порождала фрустрацию и слухи.
- *Позитивные тенденции:* ощущение важности момента, азарт, желание работать, общность в одинаково трудной для всех ситуации, сильная зависимость от компании, желание «стать незаменимым», чтобы не бояться за свое рабочее место.

Цели и задачи проекта. В связи с мировым финансовым кризисом необходимо было сохранить эффективность рабочего коллектива, мотивацию и лояльность персонала в условиях жесткой экономии затрат. Для этого было необходимо:

- Провести быструю, но объективную оценку персонала – выделить ключевых сотрудников, а также «группу риска» на случай сокращений.
- Предоставить сотрудникам и сервисным подразделениям обратную связь от заказчиков и директоров.
- Улучшить взаимодействие подразделений-заказчиков с сервисными подразделениями.
- Обеспечить сотрудников необходимой информацией о состоянии дел в компании и на рынке.
- Сформировать у сотрудников конструктивное отношение к ситуации. Не дать страхам и опасениям повлиять на эффективность работы.

Какие были выбраны инструменты. Основная сложность ситуации состояла в том, что меры необходимо было принимать быстро, и в условиях жесткой экономии средств. Поэтому было принято решение действовать в следующих направлениях:

1. *Информация* – повышение информированности сотрудников о состоянии дел в компании и на рынке в целом.
2. *Аналитика, обратная связь и контроль* – результаты работы отдела, мотивация на работу, критичные точки для компании в данный момент.

В зависимости от этих показателей совместно с руководителем принимались конкретные меры по улучшению ситуации в том или ином отделе. Кроме того, необходимо было ужесточить контроль затрат и эффективности рабочего времени сотрудников.

Для реализации этих задач были выбраны следующие инструменты:

- *Фришки* – внутренняя виртуальная валюта компании. Сотрудники начисляют ее друг другу в ежемесячных отчетах, HR – за участие в корпоративных мероприятиях и социальной жизни компании. В условиях экономии количество сувениров, предлагаемых на фришки, резко сократилось, но благодаря партнерским отношениям компании в условиях кризиса на фришки можно было получить билеты в кино и скидки в ресторанах.
- Обучение, тренинги.
- *Внутренний семинар по Java:* регулярные (1 раз в месяц) встречи ведущих разработчиков компании с целью обмена знаниями, иницируемые и организуемые HR-отделом.
- *Внутренний тренинг по тайм-менеджменту,* который по заказу подразделений создавался и проводился силами HR-отдела.
- Изменение дизайна и содержания интранет-портала; регулярные выпуски интранет-газеты.

Этапы. Практически все проведенные мероприятия не потребовали специальных финансовых затрат, не считая человеческих и временных ресурсов.

- Программа началась с *анонимного экспресс-опроса* мотивации, настроения и ощущаемой загруженности персонала, результаты которого обсудили в интранет-газете, а также с руководителями наиболее «негативных» подразделений.
- *Аудит сотрудников* – оценка руководителем каждого сотрудника в отделе и его ближайших перспектив.
- *Редизайн корпоративного, «штормового» портала* – с новым дизайном, индексами, баллами шторма и флажком-индикатором.
- Проведен *ряд опросов* по оценке взаимодействия подразделений-заказчиков и сервисных подразделений. Обратную связь получал каждый сотрудник сервисного подразделения, а консолидированные отчеты – руководители подразделений и директора. По результатам опросов были проведены некоторые кадровые перестановки, позволившие улучшить эффективность работы компании. Директора и руководители подразделений, совместно с HR-отделом приняли меры по улучшению взаимодействия подразделений.

Результаты

1. Аудит сотрудников и опросы взаимодействия выявили 25 % ключевых сотрудников, ни один из них не покинул компанию.
2. Несмотря на то что состав сервисных подразделений с начала 2009 года уменьшился примерно на 13 % (новых сотрудников почти не набирали), выручка за первые три квартала 2009 года выросла на 20 % по сравнению с аналогичными показателями 2008 года.
3. Повторный опрос мотивации и настроения сотрудников отметил улучшение настроения сотрудников, а также повышение их мотивации.

НЕОПРИНТ

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 - Бронза в номинации «Северная столица»**

ПРОЕКТ: «Времена года „Неопринт“»

Предпосылки для запуска проекта. В связи с мировым финансовым кризисом полиграфический рынок России и мира в целом претерпел значительные изменения. Существующие и потенциальные клиенты сократили выпуск своей продукции, бюджеты на полиграфию. Большинство мелких и средних типографий закрылось, крупные – сократили персонал.

В связи с этим руководство компании решило направить все ресурсы на укрепление своих позиций на рынке, воспользовавшись неблагоприятной ситуацией у конкурентов. Целью работы всех подразделений стало увеличение прибыли компании при экономии бюджета.

Цели и задачи проекта

- Набор профессионалов в области продаж.
- Мотивация уже работающих менеджеров по продажам.
- Повышение лояльности всех сотрудников к компании.
- Усиление HR-бренда «Неопринт» в глазах потенциальных сотрудников.

Какие были выбраны инструменты

Подбор персонала:

- работа со специализированными сайтами, изданиями: размещение рекламных модулей, баннеров, информации о вакансиях;
- система рекомендаций внутри компании;
- активное использование сайтов социальных сетей;
- акцент на качестве найма: ошибки при подборе сотрудника – серьезные затраты ресурсов компании;

- индивидуальный подход к подбору менеджеров: индивидуальные условия по оплате (соотношение фиксированной и переменной части дохода менеджера по продажам), по характеру работы (активные продажи или сопровождение клиентов), по графику работы (из-за удаленности офиса и производства компании индивидуальный подход к началу/окончанию рабочего дня);
- изменение раздела «Карьера» корпоративного сайта: отдельно выделен раздел «Менеджерам по продажам», в котором определена позиция сотрудников отдела продаж в компании, опубликованы материалы на интересные менеджерам темы (работа на выставках, профильное обучение);
- программа стажировок и презентаций-приглашений для студентов с участием ведущих специалистов компании;
- информирование сотрудников компании: ежеквартальный выпуск корпоративного информационного издания, ежемесячные собрания сотрудников с участием генерального директора: руководство компании открыто говорит о существующей ситуации в полиграфии и политике компании в 2009 году.

Формирование новой команды менеджеров:

- вводное обучение новых менеджеров по продажам;
- тренинг комплексных продаж для единого понимания стратегии продаж в компании;
- выездной 3-дневный тренинг ведения переговоров: тактика продаж, отработка конкретных навыков, формирование команды;
- тренинг тактического управления для руководителей среднего звена;
- тренинг командообразования;
- тренинг эффективной телефонной коммуникации для сотрудников административного отдела.

10-летие компании:

- нематериальный конкурс: программа «Миллион»;
- материальный конкурс: на лучшую этикетку. Приз – поездка на выставку в Сочи;
- празднование десятилетия компании: корпоративный выезд всех сотрудников на 2 дня в Пушкинские горы.

Укрепление HR-бренда:

- оценка персонала отдела продаж на соответствие стратегическим целям компании;
- организационная диагностика для выяснения внутреннего потенциала компании;
- разработка «Книги продаж»: корпоративная методичка, описывающая и стандартизирующая сложные этапы работы с клиентом;
- тренинг управления проектами для сотрудников отдела продаж;
- программа работы с молодыми специалистами/студентами как работа на перспективу будущего года;
- проведение спортивных мероприятий для укрепления бренда и HR-бренда компании.

Результаты

- Увеличение отдела продаж на 100 %.
- Сокращение срока обучения новых менеджеров с 1 месяца до 1 недели.
- Снижение процента текучести менеджеров по продажам: с 10 % (2008 год) до 3 % (2009 год).
- Снижение процента текучести персонала с 15 % (2008 год) до 5 % (2009 год).
- Увеличение количества подходящих резюме на 180 %.
- Сокращение срока заполнения «сложных» вакансий до 2-3 недель.
- Сокращение расходов на закрытие вакансий: в среднем на 72 %.

- Принято 115 сотрудников на постоянной и временной основе.
- Увеличение оборота компании на 30 %.

ОАО «ЮНИМИЛК»

- **Номинант Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Управление стоимостью человеческого ресурса компании»

Предпосылки для запуска проекта. В сентябре 2008 года аналитики компании положительно отреагировали на «слухи» о начале мирового финансового кризиса, перед менеджерами компании встала задача определения стратегии и тактики компании в новых макроэкономических условиях. Компания в сложные кризисные времена автоматически получила преимущества желательного работодателя, являясь лидером в FMCG-секторе экономики, а значит гарантом стабильной трудовой занятости. Но для реализации принципа «сокращение расходов, повышение эффективности, минимизация рисков», очевидно, требовались непопулярные меры по оптимизации численности и расходов на персонал. Необходимы были прозрачные правила экономической целесообразности, чтобы сотрудники стали соратниками этого процесса.

Цели и задачи проекта. В условиях глобального финансового кризиса повышение прибыльности компании за счет формирования оптимальной численности сотрудников и адекватной стоимости человеческого ресурса компании без потери лояльности сотрудников при безусловном соблюдении социального законодательства.

Какие были выбраны инструменты. Стратегия решения проблемы заключается в определении места «стоимости» человеческого ресурса компании в финансовой модели компании для обеспечения заданной доходности компании, т. е. сколько зарабатываем – от этого тратим. Для регулирования численности работает правило эффективности труда, есть объемы переработки – есть сотрудники операционного блока, каждый новый сотрудник коммерческого блока должен продавать не меньше, чем существующие сотрудники.

Результаты

- Численность персонала к февралю 2009 года сократилась на 2500 человек при соблюдении социальных гарантий, без судебных решений.
- Стоимость персонала, относимого к постоянным расходам компании, к марту 2009 года сократилась на 20 % по сравнению с августом 2008 года. Эта задача была решена путем оптимизации бизнес-процессов, управленческих структур и избыточной численности персонала.
- Оклады действующих сотрудников не уменьшались, а наоборот, из-за эффективного применения систем мотивации средний доход сотрудников вырос.
- Даже в кризисный год компания нашла возможность в рамках антикризисных мер частично повысить оклады сотрудникам производственного блока. В августе 2009 года компания провела повышение заработных плат на 2 %.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК «КИТ ФИНАНС»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Будет радостно!»

Предпосылки для запуска проекта. Осенью 2008 года «КИТ Финанс» пережил сложный период в связи с мировым финансовым кризисом и стал одним из первых российских банков, который был продан консорциуму инвесторов. Ситуация была непростой как для сотрудников банка, так и для руководства, которому пришлось применять непопулярные меры и сокращать численность персонала. В тот момент непонятно было и будущее банка. К весне ситуация стабилизировалась, банк сохранил лицо и клиентов, был поддержан государством и разрабатывал бизнес-план нового этапа. В связи с этим было решено поддержать моральный дух коллектива, взбодрить и порадовать сотрудников и клиентов. Организовать традиционное корпоративное мероприятие и подарки клиентам было проблематично, так как сэкономили бюджет. В таких исходных условиях ко дню рождения банка была разработана креативная концепция мероприятия «Будет радостно!».

Цели и задачи проекта

- Продвижение имиджа банка как социально ответственного.

- Отпраздновать традиционный праздник – день рождения компании.
- Укрепить лояльность и повысить позитивность сотрудников.
- Поздравить и удивить клиентов.

Какие были выбраны инструменты. Необходимо было провести яркие праздничные мероприятия, которые запомнятся и отразят индивидуальность и клиентоориентированность банка, и постараться сделать это максимально бюджетно.

В рамках этих требований нужна была концепция, сочетающая как элементы вовлеченности персонала, так и элементы коммуникации с существующими и потенциальными клиентами. Такая коммуникация позволила бы помочь противостоять парализующему ощущению неопределенности, дезориентации сотрудников и клиентов, разрастанию центробежных настроений и неуверенности в будущем банка. Мероприятие не должно было выглядеть как промо-акция или развлекательное мероприятие – это не соответствовало имиджу и ценностям банка. Важно было действительно дарить радость и делать что-то полезное для города и жителей. Причем активно вовлечь в процесс подготовки и реализации всех сотрудников во всех офисах банка, позволить им самим проявить творчество и ответственность, наградив потом по результатам лучшую идею праздника.

Мероприятие для сотрудников позиционировалось как конкурс на самую яркую и творческую идею реализации праздника для окружающих. Победитель получал ценный приз на оборудование офиса или проведение командобразующего мероприятия. По итогам проведения мероприятия оказалось, что выбрать лучшую идею не представляется возможной, так как все они были оригинальными и хорошо реализованными. Сотрудники настолько близко восприняли идею дарить радость и улыбки, что креативность идей и итоги проведенных праздников поразили руководство. Было принято решение наградить все офисы хорошей кофе-машиной, брендированным набором кружек и килограммом отборного кофе.

- Обо всех ярких и оригинальных способах проведения праздника были опубликованы подробные материалы во внутренних СМИ. Сотрудники во время проведения мероприятия в атмосфере праздника могли пообщаться с горожанами и получили массу положительных откликов, тем самым подтвердив для себя ценность бренда «КИТ Финанс» и почувствовав себя его частью.
- В ярких и мотивирующих корпоративных рассылках, в которых всех приглашали присоединиться к мероприятию, рассказывалось о том, как шла подготовка в каждом городе и какие идеи обсуждались, описывалось, как прошло мероприятие и какие отклики поступили.
- На корпоративном портале «КИТ Интранет» была сделана отдельная страница, посвященная мероприятию, на которой размещались все детали акции в каждом городе. По итогам акции была подготовлена подробная презентация.
- На «КИТ Форум» шло оживленное обсуждение мероприятий и идей, выдвигались новые предложения.
- В корпоративном журнале было размещено несколько публикаций с отзывами участников праздника, а также подробный фотоотчет с каждого мероприятия.
- Организационная группа акции всегда была на связи со всеми региональными подразделениями банка и активно консультировала и помогала всем сотрудникам провести праздник оригинально и качественно, выбрать лучшую идею и решить вопросы оплаты и документооборота.
- В каждом городе проводилась активная работа со СМИ. Их приглашали принять участие в мероприятии, готовили для них пресс-релизы, которые рассылали по всем СМИ.
- На внешнем сайте банка была размещена информация о новом формате проведения дня рождения компании. Были описаны подробности ярких праздников и представлены фотографии.

Этапы. Развивая социальную деятельность, банк в 2009 году по-новому подошел к празднованию своего дня рождения – сотрудники решили не ждать подарков, а отпраздновать его, подарив радость окружающим людям. Поэтому июнь был объявлен месяцем добрых дел под девизом «Будет радостно!». Мероприятие отличалось не только широким географическим охватом (45 городов) и большой целевой аудиторией, оно было проведено с уникально маленьким бюджетом – всего 450 тысяч рублей на проведение мероприятий и еще 400 тысяч рублей на награждение всех принявших участие офисов.

Сотрудники творчески и с большим энтузиазмом подошли к участию в данном проекте и предложили массу замечательных добрых идей.

Результаты

- Сотрудники не остались без традиционного праздника, были выключены из негативной атмосферы сложного финансового положения банка, смогли почувствовать себя людьми, дарящими добро и помогающими собственным городам. При существенном сокращении бюджета удалось дополнительно вовлечь в мероприятия существующих и потенциальных клиентов банка. При этом был получен существенный PR-отклик.
- В кризисной ситуации, которую пережил банк, руководство понимало необходимость пройти через болезненный период, не получив в итоге дезорганизованную компанию и демотивированный персонал. Проект «Будет радостно!» стал своего рода «антикризисным» посланием банка сотрудникам, клиентам и общественности.
- Данный проект помог не просто успокоить сотрудников, но и закрепить корпоративные ценности, увеличить позитивный настрой и сплотить коллектив.
- Именно в это время было создано ядро новой организационной культуры банка.
- Креативный подход к празднованию корпоративного дня рождения позволил вовлечь клиентов и жителей городов. Месяц добрых дел принес много веселых мероприятий горожанам и позволил решать наболевшие социальные проблемы, оказать реальную помощь городам.
- Воспринимая банк как формализованную и строгую организацию, тем более пережившую кризис, клиенты и общественность были приятно удивлены яркими мероприятиями и позитивным настроем сотрудников.
- В СМИ всех городов, где проходили мероприятия «КИТ Финанс» «Будет радостно!», вышло более 30 публикаций.
- Данное мероприятие способствовало укреплению позиций банка на финансовом рынке. После периода негативных информационных сообщений о банке доброе социальноориентированное мероприятие позволило не только укрепить положительный имидж банка, но и решить бизнес-задачи: отток клиентов уменьшился, обращений в банк стало больше, количество позитивных откликов о банке увеличилось.
- Был достигнут баланс между необходимостью сократить издержки и мотивировать персонал в сложной ситуации, удержать клиентов и укрепить имидж компании.

Внутренние коммуникации всегда были важным инструментом вовлечения сотрудников в реализацию стратегии компании, а в кризисные периоды их значение еще больше возрастает. Грамотно выстроенная система коммуникаций помогла многим компаниям противостоять парализующему ощущению наступающей неопределенности, дезориентации и демотивации сотрудников.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

INTEL CORPORATION

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «Внутрикорпоративные коммуникации Intel в России и усиление их роли в условиях экономического кризиса»

Предпосылки для запуска проекта. На протяжении многих лет корпорация использовала традиционные подходы и каналы коммуникации, предоставляя сотрудникам информацию о политике компании, ее финансово-экономическом состоянии. Большой упор делался и на освещение информации о компенсационных льготах и программах для сотрудников. Когда численность сотрудников *Intel* в России не превышала нескольких сотен человек, проводились регулярные встречи с руководством компании, использовались централизованные рассылки информационных бюллетеней. Однако по мере роста компании и открытия новых филиалов в других областях России, а также в СНГ, возникла потребность в выработке новых подходов к осуществлению внутрикорпоративных коммуникаций, так как поддерживать необходимый уровень информированности сотрудников, используя существующие каналы коммуникации, становилось все сложнее.

Был разработан целый набор инструментов для внутрикорпоративных коммуникаций.

- Организовывались ежеквартальные собрания всех сотрудников в каждом из городов, где имеются филиалы *Intel*, на которых руководители офиса рассказывали о результатах компании за прошедший квартал на глобальном, региональном и локальном уровне.
- Другим не менее эффективным методом донесения информации до большого количества сотрудников стали ежемесячные информационные письма, в которых содержалась информация по наиболее значимым достижениям компании, публиковались интервью с руководителями, велись обсуждения актуальных вопросов и проблем, с которыми сталкивается *Intel*.
- Третьим крупнейшим источником информации для сотрудников стал внутренний сайт, на котором помимо регулярно обновляемых статей, размещается информация по всем подразделениям (бизнес-группам) *Intel* в России и их деятельности.

Являясь компанией-лидером быстроразвивающейся и динамичной ИТ-индустрии, компания *Intel* постоянно сталкивается с жесткими конкурентными условиями, сложными условиями ведения бизнеса. В условиях мирового финансово-экономического кризиса, начавшегося в 2008 году, выполнение стоящих перед компанией задач становится особенно тяжелым. Общее растущее беспокойство и неопределенность на рынке создает еще большую, чем раньше, потребность в эффективной коммуникации с сотрудниками. А поскольку для сотрудников первейшую озабоченность вызывают уверенность в сохранении рабочего места и меры, предпринимаемые компанией для вывода ее из кризиса, внутренние коммуникации становятся важным связующим звеном между корпорацией и ее сотрудниками.

Цели и задачи проекта

- Обеспечение максимальной информированности сотрудников о состоянии дел в компании, ее успехах и трудностях, планах и целях как на глобальном, так и на российском уровне; о шагах, принимаемых для выхода из кризиса, а также для поддержания конкурентоспособности компании на рынке в условиях нестабильной финансово-экономической ситуации.
- Предоставление полной и достоверной информации как по вопросам, касающимся работы сотрудников в компании, так и по вопросам здравоохранения и безопасности труда.
- Минимизация чувства дискомфорта и стресса у сотрудников в условиях непростой экономической ситуации. Поддержание чувства оптимизма в сотрудниках и создание условий для ощущения уверенности в завтрашнем дне.
- Поддержание гордости сотрудников в отношении своей компании как лидера ИТ-индустрии.
- Обеспечение признания достижений сотрудников российского офиса на глобальном уровне.

Инструменты. Мотивация. Обучение

- Освещение всех значимых для сотрудников проектов Департаментом внутрикорпоративных коммуникаций в России. Участие в некоторых проектах предполагает награждение. Так, например, в 2009 году каждый сотрудник, принимавший участие в различных волонтерских проектах компании в России, мог отметить количество часов, которые он посвятил волонтерским

мероприятиям, участвовать в лотерее и получить ценный приз. В частности для освещения этого проекта использовались как электронные каналы коммуникации (рассылки по электронной почте, статьи на внутрикорпоративном сайте, размещение информации на онлайн-форуме), так и печатные виды коммуникации в виде постеров и объявлений на информационных досках, лифтах и комнатах отдыха. Кроме того, была разработана презентация для плазменных экранов в кафетериях. Поддержка данного проекта департаментом внутрикорпоративных коммуникаций позволила не только увеличить степень осведомленности сотрудников о проводимой акции, но и увеличить число ее участников.

- Ежеквартальные собрания всех сотрудников, проводимые руководителями подразделений *Intel* в России. Неотъемлемой частью таких встреч является награждение сотрудников, чьи успехи и достижения были отмечены за последние три месяца. Как правило, незадолго до проведения ежеквартальных собраний все сотрудники компании имеют возможность номинировать своих коллег на получение награды. Победители номинаций, выбираемые руководством компании, получают почетные грамоты и денежные вознаграждения. После проведения собрания информация о победителях дублируется на внутрикорпоративном сайте и на плазменных экранах. Такой способ помогает поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников, что особенно важно в период экономической нестабильности.

- Еще одним коммуникационным каналом, нацеленным на поддержание мотивации и лояльности сотрудников по отношению к компании, является раздел «Хорошие новости» на внутреннем сайте, появившийся в 2008 году в связи с началом экономической рецессии и обострением необходимости поддержания духа сотрудников. Одним из любимых проектов стал конкурс фотографии, в котором могли принять участие все сотрудники. Лучшие фотографии, выбранные на конкурсной основе, были представлены на фотовыставке в офисах компании в Москве, Сарове и Новосибирске. Результаты конкурса были представлены сотрудникам на внутреннем сайте компании, сотрудники делились своим впечатлением в статьях, а фото победителей были размещены в презентациях на плазменных экранах в кафетериях офисов.

- В 2008–2009 годах вопрос коммуникаций, исходящих от лидеров и руководителей, встал особенно остро: многие сотрудники в первую очередь ожидали информации от своих непосредственных руководителей, соответственно руководители должны были не только обладать полной информацией, но и уметь грамотно и своевременно донести ее до работников. Для этих целей департамент начал проводить обучение руководителей, развивая их коммуникативные способности. Менеджеры должны были также понять, насколько важно поддерживать максимально открытый, честный диалог со своими сотрудниками, с тем чтобы те в свою очередь ясно понимали стратегию компании, ее цели, проблемы, нужды и ожидания от них.

- Департамент проводил большую работу с лидерами компании, выступающими на общих собраниях, чтобы научить их максимально доступно представлять события и новости компании за предыдущий квартал и пояснить их значимость для каждого из сотрудников. Помимо этого, местные специалисты по внутрикорпоративным коммуникациям приглашали профессиональных презентеров для выступлений перед руководителями департаментов с целью перенять опыт проведения презентаций и встреч; активно использовались онлайн-курсы и наработки в области коммуникаций, доступные в рамках программы «*Intel Learning & Development*».

- Основными способами донесения необходимой информации до аудитории являются электронные каналы коммуникаций – как ставшие традиционными ежемесячные информационные письма, внутренний сайт компании, информационный бюллетень, так и развивающиеся и становящиеся все более популярными блоги, вебкасты, внутренние социальные сети. В то же время департаментом используются и более традиционные каналы коммуникаций и способы доведения информации до сотрудников, такие как информационные постеры и баннеры, презентации, освещающие важнейшие новости и касающиеся деятельности компании.

- Размещение информации о важнейших событиях на внутреннем сайте для российских сотрудников, освещение достижений и новостей российского офиса на глобальном сайте для сотрудников по всему миру, ежемесячная рассылка новостного письма всем сотрудникам российского офиса, продвижение использования внутреннего сообщества «*Planet Blue*» с тем, чтобы призвать сотрудников вести блоги.

Некоторые проекты

- В конце 2008 года всем сотрудникам российского офиса было предложено поделиться своими идеями о новых маркетинговых подходах, которые могли бы использоваться компанией в России для того, чтобы стимулировать спрос на продукты *Intel* в условиях общего снижения покупательской способности населения. Лучшие идеи были отобраны специальным жюри и представлены руководству отдела продаж для их дальнейшего изучения. Для этой акции департамент внутрикорпоративных коммуникаций задействовал весь доступный инструментарий и сеть каналов для информирования сотрудников о проводимом конкурсе.

- Конкурс на наиболее интересные предложения о том, как компания может сэкономить на своих расходах в России в период экономической нестабильности, тем самым сохранив рабочие места. Сотрудники делились своими идеями на внутрикорпоративном российском онлайн-форуме. Всего было собрано более 60 интересных предложений, из которых затем были воплощены в жизнь семь наиболее эффективных решений. Сотрудники, чьи идеи были названы лучшими и претворены в жизнь, получили грамоты. Таким образом, с помощью идей самих сотрудников удалось избежать сокращений рабочих мест, сэкономив на иных статьях расходов. И, что немаловажно, сотрудники почувствовали свою причастность к решению трудностей компании в период финансово-экономического кризиса.

- В 2009 году департамент внутрикорпоративных коммуникаций осуществил информационную поддержку программы обмена опционов, которые получили сотрудники, пришедшие на работу в компанию до 2006 года. Были переведены на русский язык все информационные материалы, доступные на тот момент: блоги руководителей *Intel*, статьи на внутренних сайтах, видеоролики. В дополнение к электронному набору инструментов активно использовались печатные информационные носители, такие как информационная брошюра, разъясняющая сотрудникам суть программы и ее преимущества, постеры и листовки. Таким образом, все российские сотрудники получили максимально полную информацию о программе.

Результаты

- 75 % всех российских сотрудников своевременно узнают о важнейших коммуникациях благодаря развитой инфраструктуре коммуникационных каналов.
- Согласно данным ежегодного опроса, проводимого во всех странах, где открыты офисы компании, более 70 % российских сотрудников чувствуют, что именно они являются главной ценностью компании. Они ощущают заботу компании о себе как о сотрудниках и видят усилия компании, направленные на сохранение рабочих мест.
- Согласно данным ежегодного опроса, проводимого во всех странах, где открыты офисы компании, 83 % российских сотрудников гордятся тем, что работают именно в *Intel*. Кроме того, 73 % сотрудников российского офиса порекомендовали бы компанию как прекрасное место для работы.
- Начиная с четвертого квартала 2008 года на ежеквартальных собраниях всех сотрудников в специальном разделе, посвященном наиболее значимым результатам компании на глобальном уровне за квартал, было отмечено более 40 российских сотрудников.

ООО «ЛЕНТА»

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Золото в номинации «Северная столица»**

ПРОЕКТ: «Внутрикорпоративные коммуникации в компании „Лента“: портал и корпоративное издание „Наша Лента“»

Цели и задачи проекта

- *Общая цель.* Формирование у сотрудников компании чувства общности, приобщение их к корпоративной культуре, обеспечение максимальной вовлеченности сотрудников в жизнь компании, ее планы и события.
- *Цель корпоративного портала.* Создание единого информационного бизнес-пространства, публикация новостей и событий, касающихся всей компании, создание места хранения внутренних документов (приказов, инструкций, контактов, рабочей документации), проведения голосования и опросов.
- *Цель корпоративного издания.* Обеспечение максимального охвата целевой аудитории (в первую очередь – младшего персонала, не имеющего доступа к компьютерам), предоставление наиболее важной и необходимой информации в легкой, доступной форме и в ярком оформлении, исключение недостатка информации и тем самым порождения слухов о деятельности компании.

Этапы

- Принятие решения о внедрении внутреннего корпоративного портала.
- Информирование сотрудников о планах разработки и внедрения корпоративного портала.
- Сбор и согласование требований и пожеланий сотрудников к корпоративному portalу.
- Подготовка руководителями служб технических требований к portalу по своим направлениям:

информация обо всех необходимых инструментах и функциях портала. Поэтапная разработка, тестирование, презентация проектов для руководителей, согласование изменений.

- Подготовка корпоративного издания: сбор информации, фотографий и новостей через отделы персонала гипермаркетов, которые определяют кандидатов в герои ведущих рубрик издания, а также от самих сотрудников. Выбор события, в котором было задействовано наибольшее число сотрудников и/или оказавшего существенное влияние на работу компании, или работу отдела, который ведет интересный, новый проект – события, определяющего тему номера.
- Разработка дизайна, выпуск издания или запуск новой страницы/раздела корпоративного портала.
- Сбор отзывов, комментариев и предложений, которые учитываются при подготовке следующего номера издания или раздела корпоративного портала.

Результаты

- Корпоративное издание заняло второе место в конкурсе корпоративной прессы в рамках конференции профессионального кадрового клуба «Кочубей».
- 100 % положительных отзывов сотрудников.
- Сокращение времени на сбор отчетов подразделений, экономия времени при формировании отчетов.
- Размещение отчетов для пользователей из разных отделов. Возможность посмотреть отчеты сразу, как только их выложили на портал.
- Создана централизованная библиотека документов, позволяющая оперативно найти необходимую инструкцию для соответствующей службы.
- С помощью портала была реализована программа регистрации входящих звонков, ранее это осуществлялось на бумажных носителях. Размещена информация для обслуживания клиентов (календарь рекламных акций, сервисы компании). Специалисты отдела по работе с клиентами и call-центра «Ленты» обслуживают в сутки около 400 звонков и 50 обращений покупателей из 17 городов России. Время на поиск информации, обработку и анализ обращений покупателей сократилось на 40–80 рабочих часов в месяц.
- Единая автоматизированная библиотека учебных тестов «Лента-Мастер» позволила проводить дистанционное тестирование сотрудников на соответствие должности.
- Появилась возможность оперативно реагировать на все вопросы работников, информировать сотрудников о событиях, возможность просмотра фото- и видеосюжетов из жизни компании.

КОРПОРАЦИЯ EMC

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Корпоративная социальная сеть „EMC|One“: сообщество единомышленников»

Предпосылки для запуска проекта. EMC проходит трансформацию от американской компании в сторону глобальной международной компании, имеющей офисы в разных странах. Для того чтобы обеспечить должный уровень взаимодействия в разных точках мира, потребовался дополнительный ресурс, поскольку сотрудники компании работают в разных часовых поясах, в распределенных по разным странам проектах.

Учитывая все вышесказанное, EMC приняла решение запустить корпоративную социальную сеть под названием «EMC|One», в которую имеют доступ только сотрудники компании. Социальная сеть позволяет создавать сообщества по интересам, включает в себя раздел блогов, дискуссий, участники сети могут делиться информацией как о любимых местах проведения отпуска, так и обсуждать серьезные вопросы бизнеса и жизни компании.

Социальная сеть «EMC|One» явилась и является эффективным каналом коммуникации с финансовой точки зрения. В связи с общей экономической ситуацией и взятым компанией курсом на оптимизацию затрат количество командировок в 2009 году уменьшилось. Безусловно, потребность взаимодействия между сотрудниками из разных офисов и стран осталась. Внутренняя социальная сеть «EMC|One» стала дополнительным ресурсом интерактивного общения, который не требует финансовых затрат.

Цели и задачи проекта

- Усилить имидж компании как лидера рынка и инноваций.
- Увеличить уровень вовлеченности сотрудников в жизнь компании.

Проект осуществлялся в Центрах программных разработок *EMC* в России, США, Индии, Китае. Руководителем проектной группы являлся специалист российской службы персонала. Проект был призван решить следующие задачи:

- Вовлечь максимальное количество сотрудников в корпоративную социальную сеть:
 - представить внутреннюю социальную сеть «EMC|One» сотрудникам Центров программных разработок в России, Индии, Китае, США;
 - научить сотрудников основным принципам работы и общения во внутренней социальной сети;
 - выявить потенциальные темы обсуждений;
 - создать онлайн-сообщества по интересам.
- Посредством внедрения внутренней социальной сети «EMC|One» улучшить коммуникации, обмен знаниями и информацией между сотрудниками, находящимися в разных странах.

Стратегия и способы решения проблем

Стратегия строилась на основе модели «RACE»:

Research/Исследование – исследование потребностей целевых аудиторий, а также преимуществ и недостатков использования внутренней социальной сети «EMC|One»;

Action/Действие – разработка и имплементация плана действий по внедрению «EMC|One»;

Communication/Коммуникация – разработка и реализация коммуникационного плана / плана продвижения сети;

Evaluation/Оценка – оценка полученных результатов.

Данная модель используется в компании не впервые и уже доказала свою эффективность.

Результаты

- Социальная сеть «EMC|One» стала для сотрудников коммуникационной площадкой по обмену знаниями и неформальному общению с коллегами из разных стран.
- Сотрудники отметили, что благодаря «EMC|One»:
 - увеличилась скорость доступа к внутренним экспертам;
 - можно получить ответ на технический или любой иной вопрос от коллег из разных офисов;
 - отдельные сообщества являются репозиторием уникальных технологических знаний;
 - нет иерархических барьеров, каждый может на равных общаться с топ-менеджментом и выстраивать свою социальную сеть в компании.
- Были созданы онлайн-сообщества единомышленников, в которые вошло более 1200 сотрудников. В качестве примера – «Всемирный форум инженеров» (Global Engineering Forum), в этом сообществе инженеры-программисты из разных стран обсуждают технические проблемы и делятся своим опытом.

Корпорация *EMC* является лидером рынка в своей отрасли. За плечами компании долгая история инноваций. Само по себе внедрение web 2.0 технологий в повседневную жизнь сотрудников усилило данный имидж компании.

ТИ АЙ СИСТЕМС

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «HR-проект „Объединенные коммуникации (Quick Click)“»

Предпосылки для запуска проекта. В связи с внедрением «Объединенных коммуникаций», а также заменой традиционной телефонии на интернет-телефонию возникла потребность в

изменении привычек сотрудников, а также способа организации коммуникаций внутри компании. Кроме того, встал вопрос о получении максимального эффекта от инвестиции в новую технологию (что вдвойне актуально в ситуации кризиса). Однако сотрудники старались сохранить привычный порядок вещей, неактивно осваивали новое ИТ-решение, что затрудняло продуктивное использование всех возможностей системы. Необходимо было обеспечить максимально быстрое и всеобщее освоение технологии, а также мотивировать сотрудников к активному использованию всех ее возможностей.

Цели и задачи проекта

- Мотивация сотрудников к освоению новой системы «Объединенные коммуникации» и к продуктивному использованию ее в своей работе.
- Повышение эффективности использования системы и ее возможностей за счет информирования, выявления и распространения лучших практик, оперативной обратной связи и обучения.
- Обеспечение эффективного включения системы в текущие бизнес-процессы в компании.
- Обеспечение максимально быстрого возврата на инвестиции за счет повышения эффективности работы (в частности, снижение временных затрат на поиск нужного человека и общение с ним, увеличение скорости коммуникаций), снижения числа непродуктивных трудовых затрат (к примеру, поездки на встречи и т. п.), а также сокращения затрат (на телефонию, командировки и т. п.).

Какие были выбраны инструменты

- Экскурсия детей сотрудников в офис компании для демонстрации системы «Объединенные коммуникации» и ее возможностей.
- Приглашение школьников в офис для демонстрации технологии с целью повышения интереса сотрудников к ней.
- Конкурс на лучшую идею по бизнес-применению системы.
- Итоговое мероприятие по результатам внедрения (освоения) системы с награждением победителей.
- Семинары «А где же у него кнопка!?!», «"Объединенные коммуникации" и с чем это едят...», «Внимание! У нас новичок!»

Результаты

- 100 % сотрудников компании прошли обучение и сдали лабораторные работы в заданные сроки (включая топ-менеджмент компании).
- 100 % сотрудников используют систему «Объединенные коммуникации» в своей работе, все внутренние коммуникации полностью идут через систему (осуществился переход на нее с других систем типа ICQ, и Skype).
- Отказ от традиционной телефонии, сокращение расходов на телефонию за счет использования системы «Объединенные коммуникации», сокращение затрат времени сотрудников вхолостую (переезды, поиск нужного человека и т. п.) в среднем на 5 % от общего фонда времени.
- Сотрудники активно используют разные возможности системы. Часть бизнес-процессов была изменена с учетом возможностей системы (перевод ряда совещаний, встреч и презентаций в онлайн-формат).

Предоставляемые компанией возможности для профессионального развития были и остаются одним из наиболее важных факторов выбора работодателя, поэтому вклад программ обучения в создание сильного HR-бренда трудно переоценить. В условиях 2009 года многие организации вынуждены были сократить бюджеты на развитие персонала и перейти с внешнего на внутреннее обучение.

Юлия Губанова, руководитель департамента по работе с персоналом Представительства в России и СНГ компании *BVK Electronics Corp., LTD.*: «Постоянно обучать персонал необходимо, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников грозит снижением эффективности бизнеса. Выбор образовательных программ зависит от специфики деятельности организации и конкретной должности. Ясно одно – обучать персонал нужно тому, без чего компания не сможет работать эффективно (обучение продажам, продукту и т. д.). Основной акцент при выборе метода сегодня делается на внутреннем обучении. Нужно развивать:

- систему наставничества;
- обучающие порталы;
- делать акцент на электронных библиотеках компании;
- организовывать внутренние тренинги собственными силами;
- проводить мастер-классы наиболее опытных специалистов компании и т. д.

Обучение персонала на рабочем месте положительно влияет на качество исполнения обязанностей сотрудниками, при этом показатели продуктивности работы компании остаются на обычном уровне по сравнению с необходимостью организации выезда работников на обучающие курсы. С помощью электронного обучения, например, можно охватить образовательным процессом гораздо большее количество сотрудников и сократить расходы».

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

ЗАО «ДЖ. Т. И. ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ» (JTI)

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «Корпоративный университет IKUSEI»

Предпосылки для запуска проекта

- Интеграция и реструктуризация бизнеса, слияние двух культур (в 2007 году *Japan Tobacco* приобрела британскую компанию *Gallaher*).
- Влияние мнения сотрудников (по результатам опросов): стремление к большему развитию и профессиональному росту.
- Отсутствие единой системы обучения.
- Нестабильная экономическая ситуация в стране.

Цели и задачи проекта. Университет был создан в целях повышения профессиональной квалификации и заинтересованности сотрудников ЗАО «Дж. Т. И. по Маркетингу и Продажам» в конечных результатах труда и в целях увеличения объемов продаж табачной продукции. Перед проектом были поставлены следующие задачи:

- Удовлетворение потребности в передовом опыте в сфере профессиональной деятельности.
- Выявление индивидуальных и коллективных потребностей в развитии профессиональных качеств сотрудников.
- Осуществление информационного обмена между сотрудниками.
- Формирование системы управления знаниями.
- Совершенствование методической базы.
- Организация обмена опытом между подразделениями.
- Мотивация самообразования сотрудников.

Какие были выбраны инструменты

- Публикации в прессе.
- Публикации в корпоративном журнале «Наш мир».
- Серия информационных сообщений по электронной почте для всех сотрудников компании.
- Средства визуальной поддержки: плакаты и видеопрезентации.
- Публикация положения о корпоративном университете.
- Процедура информирования о проекте: стопроцентное знакомство сотрудников с положением о корпоративном университете.
- Торжественное открытие университета с участием руководителей компании.

Этапы

- Запуск ключевой инициативы по развитию талантов под названием «Корпоративный университет JTI IKUSEI».
- Открытие факультета менеджмента, специализирующегося на обучении и развитии сотрудников, занимающих в компании ключевые управленческие должности, а также на формировании кадрового резерва для этих должностей.

В рамках факультета действуют две основные программы, а также мастер-классы на тему лидерства и развития других управленческих компетенций.

- Программа развития сотрудников, занимающих ключевые управленческие должности, которая делает основной упор на стратегический менеджмент.

- Программа развития сотрудников, рассматриваемых в качестве кадрового резерва на ключевые должности, акцентирующая внимание «студентов» на операционном управлении.
- Открытие факультета мастерства и факультета лидерства.

Результаты

- 60 % опрошенных сотрудников считают, что компания предоставляет им возможности для профессионального роста. 49 % считают, что им известны возможности их карьерного роста в компании.
- 50 % считают, что обучение в корпоративном университете полезно и помогает им в текущей работе. 30 % считают, что обучение в корпоративном университете повлияло на их представление о путях развития в компании.
- 46 % считают, что им ясна структура корпоративного университета.
- 52 % считают, что им понятно содержание преподаваемого учебного материала, 63 % считают, что им интересны программы обучения корпоративного университета.
- 44 % считают, что обучение в корпоративном университете помогает им улучшить взаимодействие с другими отделами компании.
- 32 % считают, что с открытием корпоративного университета их мотивация к работе в компании возросла, 37 % считают, что с открытием корпоративного университета их мотивация к обучению и развитию возросла, 58 % считают, что в компании поощряется самообучение сотрудников, 50 % считают, что компания удерживает наиболее талантливых сотрудников.

ЗАО «Л'ОРЕАЛЬ»

- **Номинант Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Sales University подразделения „Продукция массового спроса“»

Предпосылки для запуска проекта

- Рост числа новых сотрудников.
- Изменение структуры подразделения (увеличение штата коммерческих команд и появление новых должностей – супервайзер, менеджер по работе с ключевыми клиентами и др.).
- После начала международного финансового кризиса, в конце 2008 года, в компании стали меньше прибегать к услугам внешних провайдеров, поэтому в качестве экспертов начали использовать внутренних спикеров. Тем самым, проект стал менее теоретическим и уже сейчас получил практическое применение в существующих рабочих ситуациях.

Цели и задачи проекта

- Обучение коммерческой команды, цель – обучить 70 % сотрудников коммерческих команд; получение практических навыков.
- Повышение мотивации, укрепление корпоративного духа и сплочение коммерческой команды.
- Привлечение менеджеров высшего и среднего звена к экспертной роли в деятельности их команд.

Инструменты реализации проекта

В зависимости от стажа работы в каждой позиции и профессиональных требований к каждой позиции, были разработаны соответствующие модели обучения:

- 3-6 месяцев опыта: тренинг «Основные навыки продаж» для всех коммерческих представителей;
- 6 и более месяцев опыта: тренинги на развитие профессиональных навыков – например, «Управление командой» для супервайзеров, «Управление запасами» для представителей по работе с партнерами, «Переговоры» для представителей по работе с торговыми сетями.

Формат тренинга:

- выездное мероприятие;
- как правило, место проведения – Подмоскowie. Выбор обусловлен необходимостью создания

комфортной обстановки и «отрыва» от повседневной работы;

- длительность тренинга – 2 дня;
- один из акцентов – проведение действительно запоминающегося события (например, роспись самодельной игрушки; работы участники впоследствии забирают с собой).

Форма обратной связи по тренингу:

- Через месяц после окончания тренинга компания проводит проверку полученных знаний и навыков посредством анкетирования участников; этот процесс строго контролируется менеджерами и происходит при их прямом участии.
- После проведения обучения (через 1 месяц) линейные менеджеры заполняют опросники о том, как их сотрудники применяют полученные в ходе тренинга навыки. В случае положительных характеристик от линейного менеджера и заинтересованности службы персонала в дальнейшем развитии сотрудников сотрудник проходит следующую ступень обучения (например, тренинг «Сложные переговоры» для коммерческих представителей, ведущих переговоры с торговыми сетями).

Результаты

- После прохождения сотрудниками тренинга «Навыки продаж» на 15 % увеличился товарооборот в рублях по сектору за квартал.
- На 78 % сократилась текучесть персонала.
- В совместной групповой работе выработаны конкретные решения сложных задач, которыми коммерческие представители будут пользоваться в своей деятельности.
- Участники тренинга приобретают навыки управления командой.
- Менеджеры раскрыли себя в роли экспертов при решении конкретных задач их коммерческими командами.

ООО «РЕНЕССАНС КАПИТАЛ», КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК (БРЕНД «РЕНЕССАНС КРЕДИТ»)

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Переобучение сотрудников для работы в новых областях в рамках одной компании»

Предпосылки для запуска проекта. В период финансового кризиса компания приостановила свой основной вид деятельности – потребительское кредитование. Руководство компании приняло решение о развитии новых для компании направлений деятельности, которые позволили бы компенсировать потери, связанные с остановкой основных операций и заложить платформу для рестарта бизнеса в обновленном формате.

Новые направления деятельности:

- привлечение депозитов;
- «Кредитный советник» (консультирование клиентов банка по вопросам обслуживания кредитов);
- создание региональной службы по сбору просроченной задолженности (ранее такая служба существовала только в центральном офисе).

Цели проекта

- Обеспечение потребностей компании в сотрудниках на новых направлениях деятельности.
- Сохранение рабочих мест для существующих сотрудников организации, работавших в направлениях, где объем работы сократился.
- Укрепление имиджа работодателя.

Задачи проекта

- Оценка и отбор сотрудников по разработанным критериям для работы по новым направлениям.
- Обучение сотрудников для успешного выполнения ими новых должностных обязанностей.

- Обеспечение поддержки бизнес-подразделений, развивающих новые направления деятельности (участие в разработке новых внутренних бизнес-процессов, разработка новых скриптов для работы с клиентами и т. п.).

Какие были выбраны инструменты

- Составление профилей новых позиций (на новых направлениях деятельности), на которые нужно было отобрать внутренних кандидатов.
- Ассесмент, как один из методов отбора наиболее подходящих внутренних кандидатов на вновь открывшиеся вакансии в новых направлениях деятельности.
- Тренинги и другие обучающие мероприятия (например, оценочные сессии, контрольные прослушивания, обратная связь) в соответствии с программой подготовки (переобучения) сотрудников.
- Внутренние коммуникации: информирование всех сотрудников о процессе работы над проектами в регулярной новостной рассылке, корпоративной газете, на встречах сотрудников с руководством компании.
- Организация мероприятий по командообразованию для сотрудников, участвующих в новых проектах.

Этапы

- Определены новые цели и потребности организации в людских ресурсах и их распределение по областям.
- Определены новые области, в которых требовались сотрудники, а также те, в которых объем работы стал меньше.
- Определены компетенции, которыми должны обладать сотрудники для работы во вновь открываемых направлениях.
- Проведен отбор кандидатов на новые должности с учетом результатов работы за предыдущие периоды, рекомендациями руководителей и в соответствии с требованиями к новым должностям. Определены финальные кандидаты.
- Начало процесса подготовки/обучения для работы по новым должностям. Основной упор был сделан на развитие у сотрудников новых технических и поведенческих навыков. Сотрудники должны были быть полностью подготовлены для работы по новым специальностям после прохождения переобучения. Переобучение проводилось силами внутреннего тренинг-центра банка. Были разработаны 3 программы обучения в соответствии с тремя направлениями деятельности, которые выбрала компания для развития. Каждая программа включала до 6 отдельных тренингов. В обучении было задействовано 10 тренеров (3 в центральном офисе, 7 в регионах). Все тренеры были обучены в головном офисе. Тренинги проводились одновременно во всех представительствах компании по единым стандартам. Обучение проводилось как в виде очных занятий, так и с использованием дистанционной методики. В обучении также были задействованы представители бизнеса. Было обучено около 500 сотрудников. По окончании обучения проводился контроль новых знаний и навыков посредством мониторинга работы сотрудника. То есть тренер или супервайзер проверяли, как на деле сотрудник выполняет то, чему его или ее научили. На основе результатов мониторинга принималось решение о дополнительном обучении, при необходимости, или внесении изменений в программу обучения.
- Среди самых успешных сотрудников были выбраны наставники, которые обеспечивали коучинг существующих и новых сотрудников на местах. Впоследствии эти сотрудники стали руководителями отдельных направлений в своем регионе.
- Новые направления деятельности банка были успешно запущены в согласованные сроки.

Результаты

- В банке запущено новое крупное направление деятельности: привлечение депозитов.
- Разработано 4 новых тренинга, обучено около 200 сотрудников, программа реализовывалась с мая по сентябрь 2009 года.
- Запущен проект «Кредитный советник». Разработано 4 новых тренинга, обучено 90 сотрудников, программа реализовывалась с марта по май 2009 года.
- Запущен проект «Региональная служба по сбору просроченной задолженности». Разработано 5

новых тренингов, обучено 215 сотрудников, программа реализовывалась с февраля по апрель 2009 года.

МАРКЕТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Университет „Текарт“»

Предпосылки для запуска проекта

- За 10 лет деятельности компании накопилось большое количество разрозненных образовательных инициатив.
- В результате численного роста компании за последние два года подразделения стали более обособленными, что послужило причиной частичного нарушения коммуникаций между департаментами и отделами.

Цели и задачи проекта. Обеспечить коммуникацию для более эффективного взаимодействия между подразделениями компании, а также между компанией и внешними контактными аудиториями (потенциальные сотрудники в лице студентов и молодых специалистов, представители рынка, партнеры, клиенты).

Какие были выбраны инструменты

- 25 корпоративных семинаров для сотрудников (по направлениям: маркетинг, интернет-маркетинг, программирование, рекламные технологии, маркетинговые исследования, информационные технологии).
- Возможность повысить свой профессиональный уровень и эффективность своей деятельности за счет обучения и, соответственно, увеличить собственный доход.

Результаты. Проведено 25 корпоративных семинаров, в 13 из них принимали участие сразу несколько отделов. Совместное обучение способствовало общению, налаживанию коммуникаций и обмену опытом между подразделениями. Подтверждением этому стало значительное повышение активности сотрудников на внутреннем форуме компании.

Комплексные проекты основаны, как правило, на единой стратегии формирования и продвижения HR-бренда. Это хороший пример реализации системного подхода в HR-брендинге, когда на основании сформулированной концепции бренда строятся различные взаимосвязанные проекты. Причем эффективная работа в одном направлении (например, разделение ценностей компании сотрудниками) улучшает результаты и в других областях (рост привлекательности компании на рынке труда, увеличение вовлеченности персонала и т. д.).

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

ООО «АМВЭЙ» ИЛИ AMWAY RUSSIA

• Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 - Серебро в номинации «Мир»

ПРОЕКТ: «От понимания ценностей к вовлеченности»

Предпосылки для запуска проекта. В течение 4 лет ведения бизнеса «Амвэй» в России численность персонала выросла и на период запуска проекта составляла более 600 сотрудников. За это время у «Амвэй» в России сформировался довольно сильный внутренний и внешний бренд работодателя.

Например, в соответствии с внутренним исследованием «Амвэй», в 2008 году уровень удовлетворенности сотрудников их работой в «Амвэй» достиг 90 %, а уровень доверия к компании и к руководству составил более 90 %. В 2008 году были выявлены 7 основных ассоциаций у сотрудников с «Амвэй»: финансовая стабильность, профессионализм, ориентированность на клиента, перспективы, надежность, человеческие взаимоотношения, качество.

По результатам исследования *Hewitt Associates*, уровень вовлеченности сотрудников «Амвэй» в 2008 году составил 75 %.

Подобные достижения явились важными предпосылками для запуска проекта «От понимания ценностей к вовлеченности», а также серьезным поводом повысить ответственность бренда *Amway* как работодателя.

В компанию ежегодно приходит более 100 новых сотрудников. Они становятся носителями корпоративных ценностей, обеспечивая фундамент для развития компании, которое «Амвэй» связывает со способностью реализовывать принципы и ценности компании каждым сотрудником каждый день.

Многое приходит, уходит или изменяется, но то, что компания действительно ценит – свобода, семья, надежда, вознаграждение, – всегда остается с «Амвэй», побуждает и вдохновляет ее сотрудников и партнеров по бизнесу.

Ценности и принципы являются фундаментом, «строительным материалом» будущего компании, поэтому проект «От понимания ценностей к вовлеченности» является неслучайным и носит долгосрочный и постоянный характер. Начатый в 1959 году, он реализуется на каждом рынке *Amway*, в том числе и в России. Особое внимание данному проекту было уделено в 2009 году, когда *Amway* праздновала свое 5-летие на российском рынке и 50-летие со дня основания.

Одним из секретов своего успеха в прошлом и залогом успеха в будущем компания считает верность основополагающим этическим принципам и ценностям, заложенным в 1959 году основателями *Amway* Джеем Ван Анделом и Ричем ДеВосом, и своей миссии: «Помогаем людям жить лучше! Помогаем клиентам жить лучше! Помогаем потребителям жить лучше! Помогаем сотрудникам жить лучше! Помогаем обществу жить лучше!».

Выбор проекта «От понимания ценностей к вовлеченности» обоснован желанием компании развивать свой бренд работодателя как *Corporate Values Based Employer of Choice*. Данный проект рассматривается компанией как эффективный инструмент для реализации миссии «Помогаем сотрудникам жить лучше!» и для повышения привлекательности «Амвэй» как работодателя. В свою очередь это будет способствовать поддержанию глобальной стратегии компании, связанной с привлечением и удержанием наилучших сотрудников в компании.

В связи с тем, что на восприятие бренда *Amway* как работодателя оказывает влияние масса различных факторов, проект состоит из комплекса разноплановых мероприятий, направленных на всех сотрудников. Среди мероприятий можно выделить конкурсы, стратегические сессии, формирование команды, корпоративные события, встречи с президентом и председателем правления из штаб-квартиры, эссе, фокус-группы, опросы, тренинги, корпоративное издание, спортивные соревнования, поездки за рубеж, участие в проектах помощи обществу жить лучше.

Цели проекта

- Поддерживать глобальную стратегию, направленную на инновационное развитие бизнеса и укрепление репутации «Амвэй» как *Values Based Employer of Choice* через понимание, осознание и принятие ценностей компании сотрудниками.
- Повысить эмоциональную причастность сотрудников к «Амвэй» как к компании, основанной на этических принципах и ценностях.

- Повысить уровень вовлеченности, удержания сотрудников и лояльности.
- Развивать внешний бренд Amway как работодателя через вовлеченность.

Основные этапы проекта и мероприятия

1-й этап: «Корпоративные ценности». Основная задача 1-го этапа – привлечение внимания сотрудников к корпоративным ценностям Amway. С этой целью был организован ряд мероприятий:

- Среди сотрудников проведен конкурс «Носители корпоративных ценностей» с номинациями на каждую ценность, приуроченный к корпоративному празднованию Нового года. Номинанты были отмечены дипломами за приверженность к корпоративным ценностям и сертификатами одной из ведущих торговых сетей бытовой техники. 90 % сотрудников приняли участие в новогоднем корпоративном мероприятии, где подводились итоги этого конкурса.
- Корпоративное мероприятие «День Семьи» по случаю празднования 50-летия Amway прошло в Москве, где его посетили 550 человек с семьями, а также во всех 10 регионах РФ, где в нем приняли участие до 98-100 % сотрудников. В программу корпоративного праздника входили:
 - вручение «Благодарности за партнерство» и фирменного золотого значка с сапфиром сотрудникам, проработавшим 5 лет в компании;
 - подарки всем сотрудникам к 50-летию Amway – памятная открытка от имени владельцев компании, фирменная кружка, ручка, набор продукции.
- В компании начала выпускаться корпоративная газета «АмВестник», в создании каждого выпуска которой принимают участие в среднем до 40 сотрудников из различных подразделений и регионов.
- Во всех торговых центрах и торговых точках «Амвэй» стартовал конкурс «Лучший по профессии». Победители получают сертификаты на покупку в одной из известных торговых сетей на сумму от 2000 до 20 000 рублей в зависимости от занятого ими места.
- Футбольная команда «Амвэй Россия» приняла участие в Европейском турнире по футболу в Мюнхене (Германия) среди 26 команд других европейских филиалов и заняла почетное 2-е место.
- Председатель правления Amway Стив Ван Андел и Президент Amway Даг ДеВос посетили по случаю празднования 50-летия российский филиал, чтобы выразить свое уважение и признание сотрудникам за достигнутые результаты, а также поблагодарить за поддержание высоких этических и моральных принципов и ценностей компании.

2-й этап: «Осознание и ответственность руководителей». Основная задача 2-го этапа – повышение ответственности руководителей за трансляцию корпоративных ценностей (руководитель как ролевая модель и посланник корпоративной культуры) и прояснение ожиданий от будущего персонала в связи с инновационной стратегией развития компании.

- 98 % менеджеров и супервайзеров приняли участие в стратегических сессиях, посвященных бренду работодателя, и 100 % из них приняли на себя письменные «Обязательства посланника корпоративной культуры „Амвэй“», а также взяли на себя по 3 инициативы на 2009 год для реализации своей ролевой модели носителя ценностей.
- По результатам стратегических сессий руководители провели круглые столы в своих подразделениях на тему «Влияние сотрудников на развитие и поддержание корпоративного, продуктовых брендов и бренда Amway. Поведение сотрудников, ориентированное на ценности Amway».
- 80 % Leadership Team приняли участие в акциях, связанных с осуществлением проектов в области социальной ответственности (волонтерская помощь детским домам).

3-й этап: «Осознание и ответственность всех сотрудников». Основная задача 3-го этапа – осознание сотрудниками важности поддержания и реализации корпоративных ценностей.

- 260 человек приняли участие в Amway Experience Training в 2009 году, включая московских и региональных сотрудников. Участники съезжались в Москву из 10 городов с размещением в одном из лучших отелей Москвы «Hilton Leningradskaya Hotel». Amway Experience Training – двухдневный тренинг, посвященный корпоративным ценностям и бизнесу Amway. До 90 % сотрудников отметили повышение их лояльности к компании после тренинга. До 90 % руководителей поблагодарили HR-департамент за организацию тренинга, отметив повышение мотивации сотрудников и улучшение их отношения к работе и к клиентам.
- 26 сотрудников из 10 городов приняли участие в написании эссе на тему «Amway как

работодатель глазами сотрудников». Победители получили ценные призы в виде кухонной посуды «ICOOK» производства Amway.

- 46 сотрудников-волонтеров из 5 городов оказали помощь детским домам.
- 10 сотрудников приняли участие в глобальном конкурсе-эссе на тему «Amway и волонтерство» для поддержки программы корпоративной социальной ответственности «Амвэй» «One by One». Среди победителей – один сотрудник из России, который вместе с девятью коллегами из других стран поедет в Турцию в один из детских садов UNICEF в Измире для оказания волонтерской поддержки.
- 46 сотрудников из 10 регионов приняли участие в фокус-группах по оценке и выбору имиджей, характеризующих «Амвэй» как работодателя.
- В качестве представителей «Амвэй» и корпоративной культуры компании более 120 сотрудников совершили 160 зарубежных командировок в США, Германию, Австрию, Великобританию, Польшу, Украину, Болгарию, Нидерланды, Турцию, Италию, а также в другие страны. 56 сотрудников провели 1-3 недели в Анталии (Турции) как участники учебного семинара для независимых предпринимателей «Амвэй». Ряд сотрудников совершили зарубежную командировку в Лас-Вегас и Гранд-Рэпидз (США) по случаю празднования 50-летия Amway.

4-й этап: «Результаты». Основная задача 4-го этапа – подведение итогов. Важно было оценить уровень вовлеченности сотрудников в решение бизнес-задач компании и уровень удержания персонала по сравнению с 2008 годом, чтобы наметить план продолжения проекта в 2010 году.

- Уровень продаж компании в 2009 году составил 14,9 млрд рублей.
- Уровень текучести персонала за 12 месяцев 2009 года составил 7,9 % в офисе, 15,7 % – в торговых центрах (для сравнения, в 2008 году уровень текучести за 12 месяцев составил 14,7 % в офисе, 26,7 % – в торговых центрах).
- 90 % сотрудников, покинувших компанию в 2009 году, порекомендуют «Амвэй» как работодателя (в 2008 году – только 71 %).
- Определены 10 глобальных причин для работы в «Амвэй»:
 1. Мы ценим своих сотрудников.
 2. Во всем, что мы делаем, мы руководствуемся нашими ценностями.
 3. У нас есть долгосрочное видение и планы развития.
 4. Мы производим и реализуем передовую продукцию, разработанную на основе исследований мирового уровня.
 5. Мы предоставляем возможности для профессионального и личностного роста.
 6. Мы предоставляем глобальные возможности для построения карьеры.
 7. Мы обеспечиваем достойное вознаграждение заслуг.
 8. Мы помогаем сотрудникам жить лучше.
 9. Мы уделяем пристальное внимание окружающей среде и обществу.
 10. Amway – бренд с мировым именем, представленный высококачественной продукцией.

ОАО ПКК «ВЕСНА»

• Финалист Премии HR-БРЕНД 2009

ПРОЕКТ: «Развитие привлекательности HR-бренда посредством формирования корпоративной культуры»

Предпосылки для запуска проекта

- Высокая текучесть квалифицированного персонала, обусловленная более привлекательными предложениями на рынке труда по заработной плате (в своей компенсационной политике ОАО ПКК «Весна» ориентирована на средний сегмент рынка по уровню заработных плат).
- Текучесть сотрудников департамента продаж. По мнению руководства департамента продаж, причина заключалась в несоответствии имеющихся компетенций торгового персонала

необходимым требованиям. Однако из-за отсутствия инструмента для измерения профессиональных компетенций существовал высокий риск приема на работу заведомо неподходящих кандидатов.

Цели и задачи проекта

- Повысить знания об ОАО ПКК «Весна» как о привлекательном HR-бренде для сотрудников и потенциальных кандидатов.
- Разработать мероприятия, направленные на удержание сотрудников, разделяющих корпоративные ценности компании.
- Определить профиль должности успешного торгового персонала и создать инструмент для оценки его компетенций, которые отражают ценности компании.

Какие были выбраны инструменты

- Награждение победителей внутрикорпоративных конкурсов подарочными сертификатами, оплата дней обучения.
- Конкурс предложений по улучшению деятельности компании «Идея года»; поздравление сотрудников, имеющих стаж работы в компании более 5 лет, в корпоративном издании «Формула Весны»; планы индивидуального развития для ключевых сотрудников; ужин с генеральным директором для победителей конкурса «Женщина-Весна»; членство в «Клубе почетных сотрудников компании».
- Созданы учебные фильмы и карты настройки оборудования для обучения производственного персонала.
- Разработаны программы внутрифирменного обучения (авторами выступали сотрудники компании): «Финансы для нефинансистов», «Отличие торговой марки от бренда: преимущества и недостатки в продажах», «Введение в СМК», «Техники работы с возражениями» (на базе учебных фильмов «ТренингМедиа»), «Корпоративная информационная система Ахарта», работа в программе «БОСС-Кадровик».
- Проведены корпоративные выездные тренинги: «Наставничество», «Эффективное управление подразделением».
- Проведены бизнес-симуляционная игра «Управление производственным бизнесом», деловая игра «Управление жизненным циклом продукции».
- Выпуск собственного периодического корпоративного издания «Формула Весны», создание презентационного фильма и сборника о компании, проведение тематических встреч с сотрудниками компании, участие в профессиональных конференциях, «круглых столах», участие в работе государственной аттестационной комиссии профильного вуза компании. Размещение корпоративного издания «Формула Весны» на сайте компании; участие в форуме на специализированных сайтах (о работе).
- Проведение презентаций для выпускников вузов и конкурса на знания о компании «Весна».

Результаты

- Число трудоустроенных сотрудников, которым рекомендовали компанию как хорошего работодателя, увеличилось в 2,9 раза (37,3 % за 10 месяцев в 2009 году, по сравнению с 13 % за 10 месяцев в 2008 году, от общего числа сотрудников, принятых на работу).
- По результатам анкетирования в июне 2008 года 34,8 % от числа опрошенных сотрудников отметили привлекательность ОАО ПКК «Весна» как работодателя, повторный опрос, проведенный в сентябре 2009 года, дал рост данного показателя до 76 %.
- Снижение текучести ключевых сотрудников. С 17,1 % за 11 месяцев 2008 года до 9,7 % за аналогичный период 2009 года.
- Разработаны мероприятия, направленные на удержание сотрудников, разделяющих корпоративные ценности компании, а именно:
 - методы материальной мотивации (система надбавок за высокую квалификацию, материальное поощрение победителей конкурсов, увеличение заработной платы по итогам успешной аттестации);
 - система льгот (ДМС для ключевых сотрудников и сотрудников с длительным стажем работы, направление на санаторное лечение);
 - обучение и развитие; в 2009 году упор делался на использование «внутренних» преподавателей и

наставников из числа сотрудников компании (ценность обучения других) – 72,8 % от числа всех проведенных обучений.

- Увеличение количества сотрудников, указавших причиной продолжения работы в «Весне» «идентификацию с компанией».
- Налажен регулярный выпуск корпоративного издания «Формула Весны». Проведены тематические встречи (в рамках «живого разговора», «встречи по запросам сотрудников»), создан презентационный сборник и фильм о компании.
- По результатам аудита системы менеджмента качества в сентябре 2009 года аудиторским бюро «Веритас Сертификейшн» была отмечена результативность деятельности системы информирования персонала.
- Создан профиль должностей успешного торгового персонала и инструмент оценки компетенций «Assessment-online».
- Разработаны тематические планы обучения для сотрудников департамента продаж в соответствии с созданной системой компетенций.

ОАО «УРАЛСИБ»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Укрепление корпоративного духа и духовно-нравственное развитие персонала»

Предпосылки для запуска проекта. Корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами направлена на формирование и развитие персонала как основной ценности и важнейшего ресурса компании, постоянно повышающего эффективность бизнеса и являющегося примером профессионализма, корпоративной этики и лояльности на современном рынке труда.

Цели и задачи проекта. Путем внедрения в жизнь компании важнейших человеческих ценностей укрепить корпоративный дух и планомерно осуществлять духовно-нравственное развитие персонала.

Этапы

- *В рамках проекта по внедрению ценностей был подписан коллективный договор.* Банк «УРАЛСИБ» одним из первых в России выступил с новой социальной инициативой, направленной на совершенствование правовых основ трудовых взаимоотношений с сотрудниками. В условиях финансовой нестабильности, когда многие компании оптимизируют расходы и сокращают социальные гарантии, банк «УРАЛСИБ» закрепил свои обязательства перед сотрудниками, сделав важный шаг в своем развитии как социально ответственной компании.

- *2009-й – год двадцатилетия благотворительности «УРАЛ-СИБа»,* принципом которой является адресная помощь людям, нуждающимся в помощи, проявление милосердия и сострадания. Благотворительная деятельность банка «УРАЛСИБ» это:

оздоровительные программы, приобретение и передача медицинского оборудования и оснащение детских учреждений, адресная помощь больным детям;

комплексная долговременная помощь детям-сиротам в получении профессионального образования, трудоустройстве и получении жилья, помощь талантливой молодежи;

духовно-нравственное развитие подрастающего поколения (помощь детям военнослужащих, погибших при исполнении служебного долга; помощь детям, находящимся в воспитательных и исправительных колониях).

Новаторство проектов заключается в волонтерской деятельности сотрудников, посещающих детские учреждения с общеобразовательными и познавательными лекциями и систематическими (раз в квартал) экскурсиями детей в филиалы банка, в ходе которых дети знакомятся с основами банковского дела и участвуют в познавательных конкурсах, организованных силами волонтеров.

Результаты. Проведено 250 благотворительных проектов, оказана помощь более 33 тысячам детей. Волонтерами стали более тысячи сотрудников банка. Общий бюджет – 145 млн рублей.

Оценить результаты работы можно как по косвенным признакам (число входящих резюме, нанятых сотрудников, снижение процента увольняющихся), так и путем проведения специального исследования восприятия HR-бренда целевыми аудиториями.

Оценка результатов – неперенный и очень существенный атрибут в процессе реализации любого проекта. Еще на этапе планирования проекта необходимо продумать, каким образом будет оцениваться эффективность решения поставленных задач. По возможности, результаты проекта должны быть представлены в виде цифр, отражающих положение дел до начала проекта и по его окончании.

Любой HR-брендинговый проект имеет два измерения эффективности: непосредственное влияние на бизнес-показатели компании (производительность труда, объем продаж, доля рынка, отношение ФОТ к выручке, скорость и стоимость закрытия вакансии и т. д.) и восприятие сотрудников (вовлеченность, лояльность, удовлетворенность, снижение текучести и т. д.). Есть и универсальные показатели, такие как, например, снижение числа больничных листов, рост числа кандидатов, приходящих в компанию по рекомендации сотрудников, и т. д.

Для оценки эффективности построения внутреннего HR-бренда лучше всего использовать исследования вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, особенно если они проводятся на регулярной основе (как правило, раз в год). Два-три года назад такие исследования проводились лишь в крупных международных компаниях, но сегодня большинство организаций, всерьез нацеленных на работу со своим HR-брендом, самостоятельно или с помощью консультантов используют этот инструмент.

Примеры из практики компаний-участников премии HR-бренд 2009

I-FREE

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «i-Free Шторм»

Повторный опрос мотивации и настроения сотрудников отметил улучшение настроения сотрудников, а также повышение их мотивации.

INTEL CORPORATION

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Внутрикорпоративные коммуникации Intel в России и усиление их роли в условиях финансового кризиса»

Результаты

- Согласно данным ежегодного опроса, проводимого во всех странах, где открыты офисы компании, более 70 % российских сотрудников чувствуют, что именно они являются главной ценностью компании. Они ощущают заботу компании о себе как сотрудниках и видят усилия компании, направленные на сохранении рабочих мест.
- Согласно данным ежегодного опроса, проводимого во всех странах, где открыты офисы компании, 83 % российских сотрудников гордятся тем, что работают именно в *Intel*. Кроме того, 73 % сотрудников российского офиса порекомендовали бы компанию как прекрасное место для работы.

ГК АЛИДИ

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Бронза в номинации «Регион»**

ПРОЕКТ: «Покори вершины вместе с АЛИДИ!»

Проведены пробные ярмарки вакансий в новом формате в Н. Новгороде, Калининграде.

Результаты

- Во всех городах, в которых проводилась ярмарка, увеличилось количество гостей, посетивших стенд компании.
- Во всех городах, где ярмарка проводилась в новом формате, было собрано больше анкет и резюме по сравнению с аналогичными ярмарками прошлых периодов.
- Уменьшение стоимости найма одного сотрудника в среднем в полтора раза.
- После большинства крупных ярмарок выходят публикации в СМИ, где АЛИДИ упоминается как крупный и привлекательный работодатель, организаторы ярмарок отмечают стенд компании.
- Соискатели, отвечающие на мини-опрос, указывают в качестве сильной стороны работодателя АЛИДИ работу в крупной стабильной компании.
- Личные отзывы соискателей, которые приходят на собеседование. Соискатели сообщают о желании работать в такой крупной компании, как АЛИДИ.

AMWAY RUSSIA (ООО «АМВЭЙ»)

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Серебро в номинации «Мир»**

ПРОЕКТ: «От понимания ценностей к вовлеченности»

Результаты

- Уровень продаж компании в 2009 году составил 14,9 млрд рублей.

- Уровень текучести персонала за 12 месяцев 2009 года составил 7,9 % в офисе, 15,7 % - в торговых центрах (для сравнения, в 2008 году уровень текучести за 12 месяцев составил 14,7 % в офисе, 26,7 % - в торговых центрах).
- 90 % сотрудников, покинувших компанию в 2009 году, порекомендуют «Амвэй» как работодателя (в 2008 году - только 71 %).

ОАО ПКК «ВЕСНА»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Развитие привлекательности HR-бренда посредством формирования корпоративной культуры»

Результаты

- По результатам аудита системы менеджмента качества в сентябре 2009 года аудиторским бюро «Веритас Сертификейшн» была отмечена результативность деятельности системы информирования персонала.
- Число трудоустроенных сотрудников, которым рекомендовали компанию как хорошего работодателя, увеличилось в 2,9 раза (37,3 % за 10 месяцев в 2009 году по сравнению с 13 % за 10 месяцев в 2008 году, от общего числа сотрудников, принятых на работу).
- По результатам анкетирования в июне 2008 года, 34,8 % от числа опрошенных сотрудников отметили привлекательность ОАО ПКК «Весна» как работодателя, повторный опрос, проведенный в сентябре 2009 года, дал рост данного показателя до 76 %.
- Снижение текучести ключевых сотрудников. С 17,1 % за 11 месяцев 2008 года до 9,7 % за аналогичный период 2009 года.
- Повышение количества сотрудников, указавших причиной продолжения работы в «Весне» «идентификацию с компанией».

ОАО «КОЛОС»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Положение о стажировке работников основного и вспомогательного производства ОАО „Колос“ на рабочем месте»

Результаты

- Снижение текучести кадров в 2007 году - на 37 %, в 2008 году - на 25 %; за 9 месяцев 2009 года - на 20 %.
- Сокращение количества брака в период освоения новичком-стажером работы, более высокий уровень производительности труда.
- Изменение существующих представлений о компании на рынке труда.
- Сокращение количества вакансий по рабочим специальностям, рост количества откликов на предложенные вакансии компании.

ГК ЛАНИТ

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Карьера в ЛАНИТ»

Новый внешний портал, посвященный работе в компании (реализован в рамках комплексной программы повышения привлекательности компании как работодателя).

Результаты

- Отличные отзывы о качестве портала от коллег-профессионалов из других компаний. Увеличение количества резюме с сопроводительными письмами, где подчеркивается, что желание работать в

ЛАНИТ возросло от посещения портала.

- Повышение эффективности процесса отбора, поскольку каждый приглашенный на собеседование кандидат имеет возможность предварительно получить достаточно полную информацию, что экономит время и обеспечивает равные условия.
- За несколько первых месяцев с момента запуска портала среднемесячная посещаемость сайта составила 5000–7000 посетителей.
- С даты запуска на сайте побывало 102 426 уникальных пользователей, было зарегистрировано 455 700 просмотров страниц. По этим и другим параметрам посещаемости сайт превышает средние данные по категории *Google Analytics* «Набор персонала» на 40–90 %.
- На сайт заходят не только из России, но и из многих зарубежных стран (за год примерно четыре тысячи зарубежных посетителей).
- Около 40 % посетителей заходили на сайт неоднократно.

ЗАО «Л'ОРЕАЛЬ»

- **Номинант Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Sales University подразделения „Продукция массового спроса“»

Результаты

- После прохождения сотрудниками тренинга «Навыки продаж» на 15 % увеличился товарооборот в рублях по сектору за квартал.
- На 78 % сократилась текучесть персонала.
- В совместной групповой работе выработаны конкретные решения, которыми коммерческие представители будут пользоваться в своей деятельности.
- Участники тренинга приобретают навыки управления командой.
- Осознание менеджерами своей экспертной роли.

НЕОПРИНТ

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Бронза в номинации «Северная столица»**

ПРОЕКТ: «Времена года „Неопринт“»

Результаты

- Увеличение отдела продаж на 100 %.
- Сокращение срока обучения новых менеджеров с 1 месяца до 1 недели.
- Снижение процента текучести менеджеров по продажам: с 10 % (2008 год) до 3 % (2009 год).
- Снижение процента текучести персонала с 15 % (2008 год) до 5 % (2009 год).
- Увеличение количества подходящих резюме на 180 %.
- Сокращение срока заполнения «сложных» вакансий до 2–3 недель.
- Сокращение расходов на закрытие вакансий: в среднем на 72 %.
- Принято 115 сотрудников на постоянной и временной основе.
- Увеличение оборота компании на 30 %.

PRISMA

- **Победитель Премии HR-БРЕНД 2009 Бронза в номинации «Мир»**

ПРОЕКТ: «Наставничество»

Результаты

- Процент увольнений по компании снизился: первая половина 2009 года – средний ежемесячный процент – 8,4 %, вторая половина года – 5,2 %. Октябрь 2009 – 2,9 %.
- Результаты мониторинга удовлетворенности, проведенного в 2009 году (*TNS Gallup OY*), продемонстрировали достаточно высокий уровень лояльности и удовлетворенности персонала работой в компании.

МАРКЕТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»

- **Финалист Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Университет „Текарт“»

Результаты

- С момента запуска проекта значительно возросло количество получаемых резюме, в среднем на 43 % ежемесячно (из расчета за 10 месяцев 2009 года) по ключевым позициям. В течение 2008 года по ключевым позициям в компании было получено 324 резюме, ежемесячно в среднем 24–30 резюме. С февраля 2009 наблюдается постепенный прирост потока резюме. По итогам 10 месяцев HR-отдел получил 390 резюме по ключевым позициям. Таким образом, на данный момент в среднем на ключевые позиции ежемесячно поступает 35–43 резюме. За счет значительного увеличения притока резюме кандидатов HR-отдел и другие участники подбора персонала имеют более широкий выбор кандидатов и могут принять взвешенное решение по вакансии.
- Проведенные студенческие семинары и стажировки позволили сформировать дополнительный кадровый резерв по ключевым позициям. На данный момент в этом списке – 37 успешных кандидатов. Благодаря резерву HR-отдел при необходимости имеет возможность оперативно закрывать вакансии. Надежное и долгосрочное сотрудничество, установленное с профильными кафедрами Тульского государственного университета, способствует постоянному пополнению кадрового резерва молодыми специалистами.
- Налажено сотрудничество с профильными кафедрами Тульского государственного университета (в городе Тула базируется один из офисов компании). Совместно с кафедрой прикладной математики механико-математического факультета проведена серия семинаров по направлениям: маркетинг, интернет-маркетинг, маркетинговые исследования. Семинары посетили более 75 студентов. Установленные контакты со студентами дали возможность привлечь молодых специалистов к участию в профессиональных конкурсах Университета «Текарт». По итогам мероприятий студенческая аудитория составила порядка 23 % от общего числа конкурсантов. Семеро студентов вуза прошли стажировку в «Текарт» во время летней практики. По итогам трое из них продолжили дальнейшую работу уже на постоянной основе.

ОАО «ЮНИМИЛК»

- **Номинант Премии HR-БРЕНД 2009**

ПРОЕКТ: «Управление стоимостью человеческого ресурса компании»

Предпосылки для запуска проекта. В сентябре 2008 года аналитики компании положительно отреагировали на «слухи» о начале мирового финансового кризиса, перед менеджерами компании встала задача определения стратегии и тактики компании в новых макроэкономических условиях. Компания в сложные кризисные времена автоматически получила преимущества желательного работодателя как лидер в FMCG-секторе экономики, а значит гарант стабильной трудовой занятости. Но для реализации принципа «сокращение расходов, повышение эффективности, минимизация рисков», очевидно, требовались непопулярные меры по оптимизации численности и расходов на персонал. Необходимы были прозрачные правила экономической целесообразности, чтобы сотрудники стали соратниками этого процесса.

Цели и задачи проекта. В условиях глобального финансового кризиса повышение прибыльности компании за счет формирования оптимальной численности сотрудников и адекватной стоимости человеческого ресурса компании без потери лояльности сотрудников при безусловном соблюдении социального законодательства.

Какие были выбраны инструменты. Стратегия решения проблемы заключается в определении

места «стоимости» человеческого ресурса компании в ее финансовой модели, для обеспечения заданной доходности компании, т. е. сколько зарабатываем – от этого тратим. Для регулирования численности работает правило эффективности труда, есть объемы переработки – есть сотрудники операционного блока, каждый новый сотрудник коммерческого блока должен продавать не меньше, чем существующие сотрудники.

Результаты

- Численность персонала к февралю 2009 года сократилась на 2500 человек при соблюдении социальных гарантий, без судебных решений.
- Стоимость персонала, относимого к постоянным расходам компании, к марту 2009 года сократилась на 20 % по сравнению с августом 2008 года. Эта задача была решена путем оптимизации бизнес-процессов, управленческих структур и избыточной численности персонала.
- Оклады действующих сотрудников не уменьшались, а наоборот, из-за эффективного применения систем мотивации средний доход сотрудников вырос.
- Даже в кризисный год компания нашла возможность в рамках антикризисных мер частично повысить оклады сотрудникам производственного блока. В августе 2009 года компания провела повышение заработных плат на 2 %.

Наталья Ханина, начальник управления по работе с персоналом НПО «Микроген»:

«При оценке качества продвижения бренда работодателя в зависимости от фокуса можно учитывать в динамике различные показатели. Так, при исследовании эффективности привлечения персонала, как правило, анализируются:

- *размер затрат на привлечение одного работника;*
- *срок закрытия вакансии;*
- *количество откликов на вакансию;*
- *текучесть в течение первого года работы и др.*

Для оценки внутреннего HR-бренда в основном используется индекс вовлеченности сотрудников и дополнительно применяются следующие параметры:

- *коэффициент увольнений по инициативе работников за год;*
- *количество ключевых специалистов, покинувших компанию;*
- *средний стаж работы в компании, число лет;*
- *число кандидатов, рекомендуемых работниками компании, и др.».*

Область HR-брендинга развивается семимильными шагами, такими же темпами растет и интерес профессионального сообщества к тенденциям в этой сфере.

На волне этого ажиотажа Консалтинговый центр HeadHunter провел специальное исследование и определил наиболее актуальные темы HR-брендинга среди отечественных компаний.

Таковыми стали темы, связанные с исследованиями, формулировкой и продвижением ценностного предложения компании (EVP). Их актуальность обусловлена возрастающей конкуренцией за персонал и стремлением работодателей выделиться в борьбе за наиболее талантливых кандидатов. Позиционирование многих компаний, особенно представителей одной отрасли, сходно друг с другом. Зачастую соискатели, прежде всего молодежь, просто не видят существенных различий между работодателями. Это, в свою очередь, усложняет процесс найма, увеличивает издержки на обучение и адаптацию персонала в случае, когда обучение прошло, а сотрудник вскоре после этого покинул компанию.

Стремление найти свою уникальность и стать более привлекательным работодателем повышает интерес HR-менеджеров к анализу деятельности конкурентов, а также общероссийских и мировых практик в области HR-брендинга.

Перед тем как разработать ценностное предложение и позиционирование компании на сотрудников и соискателей, компании важно четко определить свою нишу на рынке труда, и тогда знания о позиционировании конкурентов и лучших практиках станут незаменимыми помощниками.



По опыту наших проектов, что подтверждают результаты опроса, возрастает интерес компаний скорее к комплексным разработкам и исследованиям в области HR-бренда, нежели к конкретным инструментам продвижения (социальные сети, карьерные порталы, вакансии и т. п.).

Это несомненно позитивная тенденция, т. к. инструменты должны включаться в игру только после того, как определена общая стратегия компании в области HR-бренда, на основе исследований сформулировано EVP и определена коммуникационная стратегия его продвижения на рынке труда. Компании понимают, что сейчас важнее не инструмент, а стратегия.

Среди инструментов коммуникации и трансляции ценностного предложения наибольший интерес представляют отстройка системы внутренних коммуникаций, а также социальные сети. Мы все чаще встречаем примеры интеграции внутренних коммуникаций с социальными сетями, когда они одновременно становятся площадкой для коммуникаций и с внутренними сотрудниками, и с потенциальными кандидатами. Удачным примером такой интеграции, когда компания приоткрывает часть своей внутренней жизни соискателям, являются корпоративные сообщества компании в социальных сетях.

Если рассматривать тенденции в разрезе уровня позиции HR-специалиста, то картина похожая.

Какие темы в области развития бренда работодателя Вы бы хотели послушать на вебинаре?



Интересно то, что комплексный аудит HR-директорам гораздо интереснее. Прежде всего это обусловлено разницей в объеме полномочий и в масштабах решаемых задач.

Основные выводы опроса

Чего не хватает HR-специалистам?

- Понимания, какой HR-бренд сейчас у компании и где существуют «разрывы» - между восприятием, текущей деятельностью, заявлениями компании и т. д. Подтверждение этого - высокий рейтинг вопросов про исследования и аудит. Причем для HR-директоров и руководителей этот вопрос актуальнее, чем для обычных специалистов.

- Бенчмаркинга. Подтверждение: рейтинг исследований конкурентов и best practice.

- Знания подходов к разработке и инструментов продвижения ценностного предложения компании (EVP).

Чем выше численность компании, тем больший интерес представляют внутренние исследования. Для небольших компаний наиболее интересны конкретные инструменты продвижения EVP, а также принципы его разработки.

Самая большая заинтересованность в использовании SMM-каналов - у стартаперов (компании до 10 чел.): это можно объяснить небольшими бюджетами на рекламу вакансий и необходимостью использовать альтернативные каналы поиска сотрудников.

Подводя итог, можно сказать, что исследование выявило острые вопросы современного HR-брендинга. Ответы будем искать вместе на серии вебинаров.

В исследовании приняли участие 80 компаний - клиентов портала hh.ru.

Если у вас остались или появились какие-то вопросы, вы всегда можете связаться с представителем Консалтингового центра HeadHunter по электронной почте: .

Необходимость инвестиций в развитие HR-бренда сегодня понимают все больше и больше компаний, но вопрос об эффективности подобных трат по-прежнему остается актуальным.

Поэтому мы с нетерпением ждали результатов международного исследования по HR-брендингу (Employer Brand International, Brett Minchington), которое дает возможность увидеть масштабную картину текущей ситуации.

В этом году исследование охватило 3195 компаний из 16 стран мира, и консалтинговый центр HeadHunter также принял в нем участие.

Главное, что мы пытались понять, – это то, какие изменения произошли в HR-брендинге за последние 2-3 года и как изменилось положение России в сравнении с другими европейскими странами.

Выяснилось, что измениться успело многое. Так, если во всем мире в основном именно HR-департамент является ответственным за стратегию HR-брендинга компании, то в России принятие ключевых решений в большинстве случаев лежит на собственниках бизнеса и управленцах.

Какой департамент в компании ответственен за работу с HR-брендом?

	Европа	Польша	Турция	Бело- руссия	Россия	Украина
Human Resources	42%	40%	54%	2		
Marketing		2		3	2	30%
Executive team				21%	25%	2
CEO	3	3		3	3	3
Human Resources, Marketing & Communications	2					
Human Resources & Communications	3		2			
Communications			3			

(Три ключевых ответа: % – 1 место, 2–2 место, 3–3 место)

Разрыв с международной практикой виден и в отношении к оценке эффективности работы над HR-брендом. Оказалось, что российские данные демонстрируют прямую связь HR-брендинга и работы с клиентами. Отечественная позиция проста: чем больше инвестируется в HR-брендинг, тем большее влияние оказывается и на работу с потребителями, что и является основным доходом компании.

Каковы прогнозы инвестиций Вашей компании в HR-брендинг в 2013 г.?

	Европа	Польша	Турция	Бело- руссия	Россия	Украина
Коммуникации	65%	64%	61%	3	3	3
Корпоративная социальная ответственность						
Отношения с клиентами				44%	46%	51%
Развитие персонала	3	3		2	2	2
Рекрутмент и адаптация	2	2	2			
Вовлеченность						
Управление талантами			3			

(Три ключевых ответа: % – 1 место, 2–2 место, 3–3 место)

Напротив, в мировой практике «отношения с клиентами» попали лишь на третье место, а лидирующие позиции заняли такие показатели, как «коммуникации» и «корпоративная социальная ответственность».

Отличия видны и в выборе направлений, в которые собираются инвестировать свои ресурсы HR-менеджеры России и Европы. Так, наиболее актуальные направления работы для России – это привлечение и поиск талантов, инновации в области развития персонала и кадровое планирование. Мировые тенденции же фокусируются на внешней и внутренней стратегии продвижения HR-бренда.

В какие из сфер Ваша компания будет инвестировать в ближайшие 2 года?

	Европа	Польша	Турция	Бело- руссия	Россия	Украина
Развитие талантов	42%	52%				3
Привлечение и поиск талантов	2			46%	50%	47%
Digital-стратегии						
Внешние HR-брендинговые коммуникации	3	3	67%			
Стратегия HR-бренда		2	3	2		
Инновации развития персонала				2	2	2
Социальные сети		3	2			
Кадровое планирование				3	3	

(Три ключевых ответа: % – 1 место, 2–2 место, 3–3 место)

Если говорить о том, что может склонить работодателя в пользу одного соискателя среди прочих равных, то для российских компаний это лояльность бренду компании, ориентация на клиентов, а также навыки сотрудничества.

Интересные данные показал также вопрос об использовании мобильных приложений при поиске работы: несмотря на относительную новизну темы для российского рынка, интерес к мобильным приложениям у отечественных рекрутеров явно есть. При этом использование социальных сетей для задач HR-брендинга и рекрутинга до сих пор не является очевидным для многих HR-менеджеров, несмотря на популярность этой темы за рубежом: социальные сети как канал коммуникации и инструмент HR-брендинга не попали в тройку ключевых инструментов в России. В России лидируют такие инструменты, как карьерный сайт компании, job-сайты, а также рекомендации текущих сотрудников.

Позволяет ли Ваша компания использовать социальные сети сотрудникам на рабочем месте?

	Европа (other)	Польша	Турция	Бело- руссия	Россия	Украина
Да, это не ограничено	70%	63%	45%	56%	2	42%
Да, но только в специальное время	2	3	3	3	3	3
Нет, это запрещено	3	2	2	2	50%	2
Нет, но сейчас рассматривается возможность доступа						

(Три ключевых ответа: % – 1 место, 2–2 место, 3–3 место)

Проекты по обеспечению здоровья сотрудников в офисе у российских HR-менеджеров пока такой популярностью не пользуются, хотя в мире это направление работы набирает обороты.

Кто знает, может быть, в течение нескольких лет ситуация изменится, ведь отечественный HR-брендинг развивается семимильными шагами и активно перенимает мировой опыт.

Остается надеяться, что этот опыт окажется подходящим для российских реалий.

Ведущий специалист Консалтингового центра HeadHunter *Елена Зельдина* рассказала о задачах, которые помогает решить презентационная страница компании на hh.ru, а также о преимуществах тех работодателей, которые, обращаясь к данному инструменту, имеют возможность выделиться на рынке труда и пополнить таким образом в свои ряды передовых сотрудников.

Компания HeadHunter провела вебинар по продукту «Страницы в корпоративном стиле на hh». Он вызвал интерес среди сотрудников отделов HR и маркетинга из всех регионов России, а также с Украины и из Белоруссии. Подобная презентационная страница позволяет привлекать более качественных соискателей, которые стремятся работать именно в вашей компании, разделяют ее миссии и ценности.

Борьба за кандидатов только усиливается

- Елена, как уверяют психологи и философы, тема определенного мероприятия приходит неслучайно – значит, момент настал. Почему именно сейчас вы решили провести такой вебинар: в преддверии нового делового сезона или ориентируясь на высокий интерес ваших клиентов?

- Мы давно запланировали этот вебинар. Действительно, буквально через пару недель нас ждет новый, более активный деловой сезон. И традиционно июль и август являются подготовительными, чтобы к высокому рекрутинговому сезону подойти во всеоружии. Летом есть возможность отключиться от текущих задач и посмотреть шире на то, что делаешь ежедневно. Формат мероприятия выбран также неслучайно. Вебинар позволяет собрать представителей компаний из самых разных уголков страны: в этот раз в нем приняли участие более 50 компаний из всех регионов России. Также к нам присоединились Украина и Белоруссия. Охватить такую широкую аудиторию другими инструментами невозможно.

Сейчас все больше компаний начинают правильнее позиционировать себя как работодателя. Реальность такова, что количество откликов на вакансии уменьшается, а требования к кандидатам ужесточаются. Несмотря на то что многие говорят о кризисе, борьба за соискателей только усиливается, а наш продукт как раз позволяет занять в этой борьбе более выигрышную позицию.

- Продукт подходит всем компаниям вне зависимости от численности, направленности бизнеса, миссии и корпоративных ценностей?

- Запретов нет – продукт действительно подходит любой компании. Разница лишь в контенте, в количестве информации, которую работодатель может и хочет предоставить. Более того, мы часто слышим от небольших компаний примерно следующие слова: «Мы не Газпром. Так что все, что касается нашей репутации как работодателя, нашего HR-бренда, это не про нас». Это ошибочное мнение. Когда компания менее известна на рынке, чем ее конкуренты, следует обратить максимальное внимание на то, что о ней знают потенциальные кандидаты. Возможно, именно в этом направлении и стоит прикладывать больше усилий.

- С какими стереотипами вам приходится сталкиваться в ходе создания корпоративных страниц компаний?

- Первый миф: достаточно на корпоративном сайте подробно расписать то, что мы хотим получить от соискателя и что собой представляем, и это все прочитают. К сожалению, это не так. Как показывает статистика, до корпоративных сайтов с job-ресурсов доходит очень малый процент соискателей – в среднем всего 7-13 %. Кроме того, корпоративные сайты в основном решают маркетинговые задачи и ориентированы на клиентов компании. Там представлена информация о товарах и услугах. В значительно меньшей степени корпоративные сайты ориентированы на решение HR-задач. Страница в корпоративном стиле на портале HeadHunter – отличная возможность создать пространство именно для целей HR-подразделения. Сюда можно вынести информацию, которая актуальна для соискательской аудитории, а не для клиентской базы компании.

Второй миф – «нам нечего о себе рассказать, у нас не происходит ничего интересного». Каждая компания обладает уникальностью, чем-то, что привлечет соискателя: система обучения, возможности карьерного развития, интересные проекты, футбольная команда, необычно оформленный офис, участие в благотворительных проектах... Но работодатели часто забывают об этом рассказать. И соискателю ничего не остается, кроме как сравнивать финансовые условия или в лучшем случае идти за информацией в Сеть (и еще большой вопрос, насколько позитивные отзывы и правильную информацию он найдет и найдет ли что-либо).

Вообще, одна из главных задач страницы в корпоративном стиле на hh.ru – если и не ответить на все вопросы соискателя, то как минимум вызвать интерес к вашей компании и желание узнать про вас больше. А значит, более внимательно отнестись к вакансиям вашей компании и, возможно, прийти к вам на собеседование.

- В чем состоят главные задачи и цели создания корпоративной страницы?

- Презентационная страница – это имиджевый продукт. Она помогает решить целый ряд задач в зависимости от требований компании. Структурировать информацию о компании – значит выделить представляемые компанией бренды, направления бизнеса, департаменты, разбить по целевой аудитории. Например, можно сделать отдельные вкладки для молодых специалистов, стажеров и для опытных специалистов.

Оформленная в корпоративном стиле страница помогает работать в целом с имиджем компании, что особенно актуально для компаний, функционирующих на рынке B2C (бизнес – клиенту), когда есть возможность показать взаимосвязь торговых брендов и данной структуры. Яркий пример – все компании с телеком-рынка («Мегафон», «Билайн», МТС и т. д.). Но главное, что важно для HR-

специалистов, – это продукт, который позволяет работать с лояльностью соискателей, помогает создать благоприятное впечатление о компании, выделиться из общей массы работодателей. Зачастую именно первое впечатление имеет решающее значение.

Страница в корпоративном стиле ориентирована на то, чтобы дать максимум нужной и правильной информации о компании как работодателе, вызвать доверие и интерес и к ней, и к проектам, над которыми она работает, и к сотрудникам. Это важно, ведь всегда легче взаимодействовать с соискателем, который хочет работать именно в данной компании. Такое желание обязательно нужно формировать, чему и способствует презентационная страница. Еще один немаловажный положительный аспект презентационной странички для HR-отделов – экономия времени. Все знают, как долго специалистам по персоналу приходится рассказывать о компании каждому кандидату, которого они приглашают на собеседование. Чем более подготовленным придет кандидат, тем меньше времени на работу с ним тратит HR-служба.

– Елена, что показал вебинар? Какие вопросы задавали его участники?

– Если судить по вопросам, то эта тема действительно актуальна для наших клиентов. В основном они касались процесса и технологии создания презентационной страницы. Также спрашивали о том, какие задачи можно решить с ее помощью, есть ли смысл делать презентационную страницу, если имеется подробная информация на корпоративном сайте, или что лучше для крупной компании – создать корпоративный сайт для продвижения вакансий либо использовать возможности презентационной страницы на hh.ru. Но, как мы уже говорили, наличие корпоративного сайта или даже специального внутреннего job-ресурса не отменяет необходимости быть красиво и грамотно представленным на HeadHunter, где соискатель с компанией встречаются впервые.

– Насколько рынок работодателей свободен, не охвачен в плане формирования корпоративных страниц на вашем сайте? Много ли в стране и ближнем зарубежье компаний, у которых вообще нет сайта либо он находится в запущенном состоянии?

– Сегодня сайты есть практически у всех, но там часто нет странички, посвященной карьере. Либо она имеется, но не заполнена. Либо на ней опубликован список вакансий, который не обновлялся длительное время.

Почему HeadHunter?

- Какие советы или напутствия вы хотите дать тем, кто еще только намеревается обратиться к данной услуге? Почему стоит обратиться именно к вам?

- У компании HeadHunter сегодня лидирующий сайт по поиску работы, и только она предоставляет работодателям подобные инструменты для работы с брендом компании. За эти годы у нас накопилось достаточно опыта в построении и продвижении HR-бренда компании.

Что можно посоветовать организациям, решившим создать презентационную страницу на hh.ru? Прежде всего, рекомендую не откладывать дело в долгий ящик. Те компании, которые начинают эту работу сейчас, оказываются в выигрыше. Пусть они идут небольшими шагами, но они уже начали свой путь к диалогу с соискателями. Чем позже вы приходите к необходимости работы с HR-брендом, будь то презентационная страница или любые другие наши инструменты, тем в менее выигрышной позиции оказываетесь. Первым быть сложнее, но первые получают больше. Так что рекомендую не тянуть. Вторая рекомендация очень простая: надо сесть и спокойно, взвешенно обдумать, кто вы есть как работодатель. Какие преимущества можете предложить соискателям? Чем отличаетесь от других компаний? Каковы ваши сильные стороны как работодателя? Ответы следует отразить на вашей страничке.

Надо понимать, что презентационная страница как таковая не ориентирована на точечное закрытие одной вакансии. Она направлена на работу с имиджем компании. Здесь имеется в виду повышение качества откликов, привлечение самых востребованных кандидатов. Наиболее эффективно она действует в сочетании с другими продуктами, например с брендированными вакансиями или интервью с инсайдером. Это позволяет привлечь внимание большего числа соискателей. Все вместе увеличивает и количество откликов.

- Елена, вы можете назвать конкретные компании, которые уже оформили страницу в корпоративном стиле на вашем сайте?

- Таких компаний достаточно много, из самых разных отраслей, различной численности и степени известности. Из крупных брендов можно назвать «Мегафон», «Билайн», МТС, «Газпромнефть», ВТБ, Главстрой, РЖД, Pfizer, «Л'Этуаль», Nestle, JTI, «Кофе Хауз», DHL и многие другие. На нашем сайте есть специальный раздел, посвященный продукту «Страница компании в корпоративном стиле», где можно посмотреть как его описание, так и уже реализованные примеры.

Компания HeadHunter провела вебинар по продукту «Страницы в корпоративном стиле на hh». Он вызвал интерес среди сотрудников отделов HR и маркетинга из всех регионов России, а также Украины и Белорусии. О технологии создания презентационной страницы, подводных камнях и «фишках» данного процесса нам рассказала менеджер проекта Консалтингового центра HeadHunter *Полина Гомзикова*.

Все мы в душе художники

- Полина, вы именно тот человек, который занимается «кухней» презентационных страниц. Дайте несколько советов существующим и потенциальным клиентам. Во-первых, как определиться с типом презентационной страницы?

- Если вы решили для себя, что вам важно то, как соискатели воспринимают вашу компанию, какой образ работодателя у них создается при просмотривании ваших вакансий, и вы желаете создать свою страницу на hh.ru в корпоративном стиле, то важный шаг – это выбор типа страницы. Чтобы определиться с типом презентационной страницы, нужно обязательно ознакомиться с инструкцией на hh.ru, а также составить список задач, которые вы планируете решить благодаря ее созданию: формирование лояльности соискателей и положительного имиджа работодателя, увеличение количества просмотров вакансий, привлечение определенного сегмента соискателей по профессиональному признаку, уровню образования и т. п. Простая презентационная страница подойдет тем работодателям, которые стремятся кратко и емко рассказать о своей деятельности, о достижениях и о том, кто требуется компании. Различные фотографии, видео и графические объекты, интересные дизайнерские приемы привлекут внимание соискателей. Сайт-оптимал будет наилучшим решением для работодателей, желающих более подробно рассказать о своей деятельности, посвятив ей дополнительные разделы, на которые можно перейти с основной страницы. Внимание соискателя привлекут разделы о карьерных возможностях в компании, о стажировках для молодых специалистов или предложения для профессионалов.

А что делать, если у вас холдинговая структура и вы хотите разделить поток соискателей по компаниям, входящим в холдинг, тем самым обеспечив кандидатам возможность подобрать вакансии, соответствующие их профилю деятельности, а вашим HR-менеджерам – упростить работу с резюме? В таком случае ваш выбор – это сайт-профессионал, совмещающий возможности сайта-оптимала и распределения потока вакансий по соответствующим департаментам вашего предприятия или компаниям.

- Будем считать, что работодатель ознакомился со всеми необходимыми материалами, четко поставил задачи и выбрал подходящий ему тип страницы. Что дальше?

- Итак, от клиентов мы ждем, что они определятся со своими потребностями, а от себя предоставляем соответствующие возможности. Выбрав тип страницы, отвечающий вашим запросам, нужно определиться с ее структурой – что и как вы хотите сказать миру. Если страничка простая, то возьмите чистый лист формата А4 и попробуйте набросать на нем ваши идеи. Все мы в душе художники, поэтому не стесняйтесь и не тормозите полет фантазии. Обязательные элементы – логотип компании, какие-то декоративные элементы (фотографии, картинки, графики и т. п.) и собственно текст. Желаете вынести в отдельный блок миссию компании? Пожалуйста! Хотите расположить карту с городами присутствия вашей компании? Нет проблем! Планируете на особой плашке перечислить награды, полученные вашей компанией? Замечательно!

Сразу же обращу внимание на два очень важных момента: во-первых, должна быть информация о том, чем занимается ваша компания и кого она приглашает в свои ряды. Во-вторых, текста должно быть немного. Запомните, что презентационная страница на hh.ru – это не страница в журнале, заполненная на 80 % текстом и на 20 % логотипом с фотографией. Здесь очень важно первое восприятие вас как работодателя! Поэтому, каких бы высот достигла ваша компания, подробно рассказывать о них не нужно – важно достичь максимальной информативности при минимальном объеме.

- А если странички сложные?

- Здесь все практически то же самое. Но в этом случае клиенту важно продумать структуру страницы. Какие разделы вы хотите представить на вашей страничке – о карьере в компании или структуре филиальной сети? А может, и то, и другое? А если вы настоящие лидеры и остановились на создании профессионального сайта, то вам нужно уделить внимание тому, какая группировка вакансий будет максимально соответствовать вашим задачам.

Три кита успеха: полезность, эмоции, дизайн

- Выходит, что работодатель должен все сам продумать, нарисовать, написать?

- Нет, все совсем не так! Этот предварительный этап творчества нужен для того, чтобы наши дизайнеры четко представляли себе пожелания работодателя и как можно лучше, эффективнее воплотили их в макете. Чем четче постановка задачи, тем удачнее результат. И к тому же так будет проще работодателю пройти следующий этап – подготовить материалы менеджеру hh.ru для создания презентационной страницы. Вам нужно заполнить бриф (форма задания на разработку презентационной страницы), соответствующий выбранному типу, приложив логотипы, тексты, фотографии, брендбук и другие материалы, необходимые для начала работы над созданием макета. Здесь сразу же оговорюсь, что у нас предусмотрены разные варианты работы с клиентами. Если работодатель желает, чтобы всю эту предварительную работу кто-то сделал за него, то наши дизайнеры и журналисты с удовольствием помогут. Доверьтесь профессионалам – мы знаем, как подчеркнуть вашу уникальность, но для этого помогите нам узнать о вас больше.

- Какую информацию должен передать вам клиент, чтобы наиболее полно представить себя на вашем сайте?

- Оформление корпоративной страницы можно условно разделить на три блока. В первом размещена полезная для соискателей информация о компании. Как показывают опросы, соискателям всегда интересно видеть на странице компании ее миссию, ценности, структуру, историю, адреса офисов и филиалов, информацию о брендах. Второй блок – это эмоциональная составляющая, которая позволит соискателю представить себя членом команды. Это яркие фотографии, любопытные факты из жизни компании, истории успеха, когда живым языком сотрудники рассказывают о том, как можно вырасти внутри этой компании. На данном этапе приветствуются любые нестандартные варианты: фото, видеоролики, шаржи, интервью с представителем компании, игры, флеш-приложения. Третий блок – это собственно дизайн страницы, в оформлении которого мы помогаем работодателю либо, если он пожелает, реализуем идеи его дизайнеров. В любом случае корпоративный стиль должен отражать стиль компании и быть ориентирован на целевую аудиторию. Если набор ведется среди молодежи, то и дизайн должен быть близок по духу именно этой группе. Если же аудитория компании уже состоявшиеся специалисты, то и дизайн может быть более спокойным и лаконичным.

Не надо дублировать корпоративный сайт!

- Полина, расскажите о вариантах оформления корпоративной страницы.

- Существует огромное количество вариантов оформления. Это видно по представленным на нашем сайте страницам. Ознакомьтесь с примерами вы сможете также в инструкции. Там даны различные решения с флеш-анимацией, популярные интерактивные карты, на которых обозначается местонахождение филиалов и головных офисов компаний. Выбрав на карте свой город, соискатель увидит адрес филиала, а также узнает, есть ли там вакансии. Привлекают внимание и видеоролики, фотографии. Если у компании нет готового решения, то наши дизайнеры обязательно помогут: мы стараемся придать уникальный стиль каждой страничке. И еще. Составляя бриф, укажите понравившуюся вам презентационную страничку на hh.ru. Это совсем не значит, что ваша страничка будет похожа на нее, просто вы дадите дизайнерам ориентир.

- Существуют ли какие-то подводные камни, некие «фишки», о которых нужно помнить при подготовке материалов для создания презентационной страницы?

- Первое - важно понимать, зачем вашей компании нужна эта услуга. Ведь оформление страницы всегда зависит от целей компании. Второе - не пытайтесь продублировать свой корпоративный сайт. Надо понимать, что презентационная страница - это продукт, ориентированный на решение задач HR-службы. Просто переписывать корпоративный сайт неэффективно. Нужно трансформировать информацию, визуальную и текстовую, с точки зрения соискательской аудитории. Надо понимать, что ищущие работу будут рассматривать вашу компанию не как бизнес, а как потенциального работодателя. Третье - не забывайте, что воздух требуется не только для человеческого существования, но и для активной жизни вашей презентационной страницы! Поэтому не надо растекаться мыслью по древу, пытаясь «упахнуть» в нее как можно больше информации. Помните, что это имиджевая страничка, поэтому важен первый импульс, первое восприятие, а дальше уже соискатель решает, знакомиться ли с вашими вакансиями. Практика показывает, что зачастую длинные «простыни», испещренные различными подробностями и деталями, просто отпугивают соискателей. Четвертое - заполняя бриф, обратите внимание на то, что потребуются логотипы в векторе (.eps), брендбук, картинки, цифровые фото, тексты к разделам - первичные материалы, необходимые для создания макета. Если у вас есть фильм о компании, то к брифу просто приложите ссылочку на ролик, размещенный на каком-либо видеохостинге, к примеру на YouTube или Vimeo. Пятое - приступая к подготовке брифа, учитывайте сроки подготовки странички: создание макета занимает пять рабочих дней, верстка на сайте - десять. Наш координатор будет проходить с вами весь процесс, от создания до запуска странички на сайте hh.ru, но на это тоже требуется время. То есть общий срок - от поступления задания до размещения на сайте - минимум 3-4 недели.

СНОСКИ

1

13th Annual Global CEO Survey. URL:

Rosethorn H. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. - Gower, 2009.

Там же.

Саймон Бэрроу (Simon Barrow), Ричард Мосли (Richard Mosley) – авторы книги «Бренд работодателя: Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами».