

Нина Осовицкая

# Актуальный HR-брендинг

*секреты лучших работодателей*



Библиотека HeadHunter

**hh.ru**  
HeadHunter

 ПИТЕР

0+

Нина Осовицкая

**Актуальный HR-брендинг.  
Секреты лучших работодателей**

«Хэдхантер»

2013

УДК 331.108.65  
ББК 65.290-64-21

**Осовицкая Н. А.**

Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей /  
Н. А. Осовицкая — «Хэдхантер», 2013

ISBN 978-5-4461-0077-4

Книга раскрывает ключевые тенденции, сформировавшиеся за последние годы в области работы с репутацией компании как работодателя. На ее страницах представлены проекты номинантов и победителей «Премии HR-бренд 2011», подробные примеры из российской и зарубежной практики HR-брендинга, а также советы авторитетных экспертов. В заключительной части читатели ознакомятся с такими актуальными темами, как автоматизация HR-процессов, обучение соискателей и сотрудников (включая данные опросов в 2016–2017 годах), построение корпоративной культуры и создание ценностного предложения работодателя.

УДК 331.108.65  
ББК 65.290-64-21

ISBN 978-5-4461-0077-4

© Осовицкая Н. А., 2013  
© Хэдхантер, 2013

# Содержание

Предисловие	6
Воспитывающий рынок...	8
Раздел 1	11
Актуальные тренды, мировые и российские	13
«Глокальные» HR-бренды	13
Больше чем работа	14
Побеждают суперкоманды	15
Больше заботы о сотрудниках	15
Социальные медиа: участвуйте или теряйте	16
Новые внутренние коммуникации: более личные, более быстрые, более виртуальные	17
Играют все	17
Развитие не по шаблону	18
Больше исследований	18
Как оценить эффективность HR-брендинга?	19
Раздел 2	21
Этап 1. Активные изменения в компании	23
1.1. Обозначение, продвижение и поддержание базовых ценностей компании. Обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP). Создание единого коммуникационного пространства	23
Примеры из практики компаний – участников «Премии HR-бренд 2011»	25
1.2. Информирование сотрудников о происходящих в компании переменах, адаптация работников к новым регламентам работы, соответствующее обучение сотрудников, поддержание преемственности бизнес-процессов (в том числе и HR-процессов)	30
Примеры из практики компаний – участников «Премии HR-бренд 2011»	31
Этап 2. Системная отладка HR-процессов	36
2.1. Комплексная настройка HR-бренда	36
Примеры из практики компаний – участников «Премии HR-бренд 2011»	37
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# Нина Осовицкая

## Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей

Над книгой работали: *Кабакова Виктория, Кабанова Юлия, Никитин Александр*

© ООО «Прогресс книга», 2013



### **Нина Осовицкая**

В 1996 году окончила факультет психологии МГУ имени М. В. Ломоносова. С 2001 года работает в группе компаний *HeadHunter* (hh.ru). Начинала как специалист по продажам, в 2003–2005 годах занималась продвижением и развитием услуг в качестве директора по маркетингу, а с 2007 года – консультант «Премии HR-бренд» (hrbrand.ru). Автор ряда публикаций в профессиональных изданиях на тему подбора персонала и HR-брендинга, автор и ведущая мастер-класса по эффективному HR-брендингу.

## Предисловие

За последние пять лет работа с HR-брендом стала частью повседневных обязанностей не только HR-специалистов, но и многих руководителей компаний. Смена поколений, все более жесткие реалии рынка, вопросы повышения эффективности персонала при постоянно растущих затратах ставят построение и продвижение имиджа работодателя в один ряд с ключевыми бизнес-задачами.

Какие сотрудники нужны сегодня и завтра, где их искать, что предлагать помимо заработной платы, как мотивировать на профессиональное развитие и карьерный рост внутри компании, как удерживать важнейших специалистов – все эти вопросы не могут не волновать руководство.

Чтобы грамотно и с наименьшими затратами позиционировать себя перед кандидатами на рынке труда и правильно выстраивать взаимоотношения с действующими сотрудниками, работодателям необходимо иметь уникальное ценностное предложение – EVP (Employer Value Proposition). Оно должно включать в себя рациональную (заработная плата, льготы, возможности для обучения и развития и т. д.) и эмоциональную (корпоративная культура компании, оценка вклада каждого сотрудника в бизнес-результаты компании и т. д.) составляющие, отвечая на вопросы различных категорий целевой аудитории: «Почему я здесь работаю?», «Зачем мне идти сюда работать?». Те компании, которым удалось четко сформулировать ответы и донести их как до работников, так и до соискателей, получают весомое конкурентное преимущество.

Однако не стоит забывать, что, с одной стороны, сами люди, их ценности, потребности и мотивация постоянно изменяются, а с другой – повышаются требования компаний к их квалификации и эффективности труда. Поэтому бренд работодателя не может быть зафиксирован раз и навсегда – это регулярный диалог, совместное определение инвестиционных приоритетов в области HR.

Одним из самых ярких трендов последних двух лет являются программы достижения баланса между работой и личной жизнью, поддержание здоровья сотрудников, а также забота об их семьях. Это логичная реакция на запросы нового поколения Y, которое активно заполняет современный рынок труда, и вместе с тем это эволюция давно известной концепции корпоративной социальной ответственности, когда работодатель инвестирует не только в персонал, но и в общество в целом.

Наша компания уже не первый год сотрудничает с проектами *HeadHunter* в области HR-брендинга: *PricewaterhouseCoopers (PwC)* является стратегическим партнером конкурса «Премия HR-бренд», официальным аудитором рейтинга работодателей России, постоянным спикером саммитов и конференций по HR-брендингу.

В 2011 г. на меня была возложена ответственная и почетная роль председателя жюри Премии, так что мне особенно приятно представить читателям новую книгу Нины Осовицкой по HR-брендингу, основанную на проектах номинантов, финалистов и победителей 2011 г.

*Анна Славнова,  
директор по персоналу PricewaterhouseCoopers (компания  
PricewaterhouseCoopers – стратегический партнер конкурса «Премия HR-  
бренд 2012»)*

[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)

## Консультирование в области управления персоналом

- Разработка и внедрение систем вознаграждения, обеспечивающих высокую результативность
- Трансформация функции управления персоналом
- Управление талантами
- Управление персоналом при совершении корпоративных сделок

### Контакты

Руксандра Стоиан

+7 (495) 967-6169

[ruxandra.stoian@ru.pwc.com](mailto:ruxandra.stoian@ru.pwc.com)

Карина Худенко

+7 (495) 232-5418

[karina.khudenko@ru.pwc.com](mailto:karina.khudenko@ru.pwc.com)



**pwc**

## Воспитывая рынок...

Около семи лет назад компания *HeadHunter* пришла к выводу, что роль специалиста в области Human Resources стала гораздо шире, чем обычный наем сотрудников и управление внутренними кадровыми процессами в организации. Она вышла за рамки операционной деятельности и превратилась в более стратегическую, направленную на развитие. Мы решили поспособствовать этой тенденции и отмечать специалистов, реализующих сложные проекты в области HR-маркетинга, создающих внутри компании новую, эффективную инфраструктуру, которая позволяет привлекать лучших соискателей, мотивировать их, развивать, правильным образом перемещать, чтобы это было выгодно работодателю и интересно сотруднику. Так родилась идея учреждения конкурса «Премия HR-бренд».

Уже после дебютной церемонии награждения мы четко осознали необходимость рассказывать о проектах, чтобы они стали известны на рынке и получили широкое распространение. Именно поэтому более четырех лет назад была издана первая книга по HR-брендингу.<sup>1</sup> В ней мы поделились практиками не только со столичными, но и с региональными менеджерами по персоналу, а также с руководителями предприятий и собственниками бизнеса, которые задумываются об изменениях. Это было не стандартное бизнес-издание, а набор лучших проектов, номинировавшихся на Премию, образцов того, как нужно действовать работодателям. Книга давала возможность что-то позаимствовать или, наоборот, создать собственную программу – еще более эффективную и яркую.

Компания *HeadHunter* всегда была в авангарде внедрения инновационных HR-технологий. Мы первыми стали развивать технологичную и передовую систему интернет-рекрутмента, и HR-брендинг также пришел на рынок при нашей непосредственной поддержке. Наш основной бизнес – содействие работодателям в закрытии вакансий, и нам доставляет удовольствие искать все новые и новые пути решения задач, которые диктуются рынком труда.

Нас часто спрашивают: чего в HR-брендинге больше – маркетинга или собственно HR? Действительно, этот феномен является синтезом двух понятий из разных бизнес-сфер: Human Resources и брендинга. Я, будучи маркетологом, могу сказать, что 90 % практик, которые используются в HR-брендинге, связаны с маркетинговыми инструментами. При этом надо понимать, что они направлены на узкую целевую аудиторию. Все профессии сегодня становятся кросс-функциональными, и HR-специалист в особенности, ибо сегодня он обязан разбираться буквально во всем.

Наша компания обладает реальными возможностями, чтобы помочь работодателям овладеть технологиями HR-брендинга. Существует три направления этой деятельности.

- Обучение. Ежегодные саммиты по HR-брендингу и однодневные обучающие мероприятия, проходящие после награждения. К этому направлению относятся и наши книги,<sup>2</sup> в которых рассказывается о наиболее успешных проектах.

- Практика. Здесь клиентам *HeadHunter* помогают Консалтинговый центр<sup>3</sup> и многочисленный полезный функционал нашего сайта (ресурсы «Интервью с инсайдером»,<sup>4</sup> презентационные страницы<sup>5</sup> и т. д.).

---

<sup>1</sup> <http://hh.ru/article.xml?articleId=3011>.

<sup>2</sup> <http://hh.ru/article/books>.

<sup>3</sup> <http://hh.ru/article.xml?articleId=11927>.

<sup>4</sup> <http://hh.ru/article/24>.

<sup>5</sup> <http://hh.ru/article.xml?articleId=2158>.

- Вознаграждение. Признание ценности и успеха проекта по HR-брендингу на конкурсе «Премия HR-бренд».<sup>6</sup>

С самого начала на Премию претендовали не только зарубежные, но и российские компании, которые уже семь лет назад начали вкладываться в HR не как в кадровиков, а как в Human Relations, выстраивая системные отношения с уже имеющимися и потенциальными сотрудниками. О первых нескольких номинантах было известно, что они создают структурированные и последовательные проекты, то есть такие, у которых есть цели, начало, этапы и конечный результат с оцениваемыми показателями. Сегодня мы можем говорить о сотнях клиентов, вовлеченных в этот процесс, причем зачастую проекты направляются не только HR-специалистами, но и маркетологами.

У проектов, выдвигаемых на Премию, особая динамика: их качественный рост гораздо заметнее количественного, поэтому мы так и не «выросли» до сотни номинантов и вряд ли достигнем этой цифры – задача состоит в том, чтобы выбирать лучших из лучших. Сказать, что уровень проектов вырос, значит не сказать ничего! Отличие между первыми номинантами и сегодняшними аналогично разнице между стационарной телефонной будкой и современным цифровым спутниковым телефоном. Это самые инновационные проекты, и по законам бизнеса их никогда не будет много.

Каждый раз в Премии появляются новые тренды и темы-фавориты. Например, два года назад особенно востребованными считались проекты по воспитанию лидерства, а в прошлом году выдвигалось большое количество социальных программ, связанных с благотворительностью и помощью детям. Подобная общечеловеческая тематика направлена как на вовлечение сотрудников, так и на развитие в компании социальной ответственности. И побеждали среди этого разнообразия проекты, которые не только были ориентированы на помощь нуждающимся, но и решали конкретную задачу по вовлечению сотрудников и созданию системы взаимодействия между ними.

Неоценимую помощь в нашем деле оказывают иностранные эксперты. Безусловно, западный мир в силу того, что его бизнес старше нашего, обладает собственными практиками, лучшие из которых мы пытаемся демонстрировать в России. С этой целью *HeadHunter* регулярно привлекает зарубежных специалистов, выступающих в качестве спикеров на саммитах и других обучающих мероприятиях. Однако не могу не отметить важнейшую тенденцию, которая проявляется все сильнее: если раньше наши клиенты и партнеры ждали прежде всего приглашенных гостей, то сейчас востребованы российские эксперты.

Нашим HR-специалистам есть чем гордиться: люди хотят не только слушать теорию, но и перенимать опыт коллег, которые успешно реализуют HR-брендинговые проекты на отечественной почве. Этот факт несказанно радует, так как свидетельствует о том, что в России появился собственный пул экспертов, проекты которых не только находятся на уровне общемировых, но и могут конкурировать с их лучшими образцами. Тем не менее мы планируем и далее приглашать иностранных спикеров, потому что рынок глобален и необходимо быть в курсе всех его последних веяний.

В то же время на фоне всех описанных достижений нельзя не отметить некоторые трудности, с которыми сталкивается процесс эволюции HR-брендинга в России.

- Владельцы бизнеса не до конца понимают ценность HR-маркетинга, а HR-специалисты не приводят аргументированных доводов в пользу инвестиций в него. Следовательно, HR-специалисты пока еще не настолько окрепли, чтобы быть уверенными в своих силах. Необходимо добиться общего понимания того, что нужно инвестировать в HR-бренд и персонал.

---

<sup>6</sup> <http://hrbrand.ru>.

- У структуры управления бизнесом в России по-прежнему ярко выражен восточный колорит – в нем сильна роль лидера. Это не хорошо и не плохо, однако создает ряд специфических трудностей для HR-брендинга. Выход из подобной ситуации кроется в подчеркивании сильных сторон своей компании в рамках существующей структуры, а также в сглаживании недостатков. У нас есть опыт работы с великолепными проектами из таких компаний, в которых HR-менеджеры смогли добиться успеха, основываясь на вертикальной структуре управленческой пирамиды.

Я уверена, что в ближайшие годы на HR-рынке будут востребованы практики и всевозможные оценки эффективности инструментов HR-брендинга. Объясняется это тем, что наступило время, когда HR-департамент становится полноценным бизнес-подразделением, которое напрямую влияет на показатели компании.

*Ольга Мананникова,  
директор по маркетингу и PR компании HeadHunter*

## Раздел 1

# HR-брендинг: что нового?

HR-брендинг стал одним из наиболее важных стратегических направлений для большинства крупнейших компаний в мире. Руководители разного уровня отчетливо понимают, что успех бизнеса напрямую зависит от профессионализма сотрудников, их заинтересованности и готовности к достижению целей компании. Согласно исследованию Talent Attraction Barometer компании *Universum*, более 86 % компаний инвестируют средства в привлечение талантов и 69 % рассматривают работу с HR-брендом как долгосрочный стратегический процесс.<sup>7</sup> Мы видим, как в области HR-брендинга буквально каждый месяц появляются новые компании, ставящие более-менее долгосрочные цели и стремящиеся стать если не идеальными, то как минимум привлекательными работодателями для своей целевой аудитории на рынке труда. При этом они идут по одному из двух возможных путей: либо стараются стать лучшим работодателем, олицетворяющим отрасль, либо наоборот – выделяются с помощью нестандартного позиционирования. Типичный пример первого подхода – компания *Microsoft*, которая предлагает своим сотрудникам и кандидатам те же возможности, что и большинство IT-компаний, только больше, лучше, убедительнее. Так что кандидат, заинтересованный в работе в сфере IT, скорее всего, будет рассматривать *Microsoft* как наилучшего работодателя (что подтверждают многочисленные исследования). Примеры второго подхода – *Apple*, в большей степени ассоциирующийся с маркетингом, чем с IT, и *Google*, выделяющийся необычными офисами, огромным списком дополнительных льгот и «плюшек» для сотрудников, а также нестандартным подходом к балансу работы и личной жизни. Независимо от того, какой путь вы выбираете в качестве более подходящего для вашей компании, важно помнить о пяти шагах построения HR-бренда.<sup>8</sup>

1. Определить приоритетные цели HR-брендинговой программы. Создать рабочую группу. Обозначить целевые аудитории.

2. Исследовать восприятие HR-бренда компании целевыми аудиториями, то есть провести аудит HR-бренда.

3. Сформулировать концепцию HR-бренда (сформировать ценностное предложение – EVP, разработать креативные материалы для коммуникаций).

4. Выработать стратегию продвижения HR-бренда. Спланировать и реализовать коммуникационную кампанию и специальные мероприятия внутри организации и на рынке труда.

5. Оценить результаты, при необходимости внести коррективы в дальнейшую работу.

Также необходимо учитывать и основные этапы взаимодействия компании и целевой аудитории HR-бренда.<sup>9</sup>

1. Этап знакомства, узнавания. Основные целевые аудитории – школьники, студенты, выпускники, потенциальные кандидаты. Основные инструменты: сотрудничество с учебными заведениями, раздел «Карьера» на сайте, PR компании как работодателя, публикации и выступления экспертов, корпоративные блоги и сообщества в социальных сетях.

2. Этап выбора, предпочтения. Целевая аудитория – кандидаты. Основные инструменты: публикация вакансий, приглашения, собеседования, отбор, дни открытых дверей, все коммуникации с кандидатами.

---

<sup>7</sup> <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/06/25/why-employer-branding-matters-updated>.

<sup>8</sup> Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. – СПб.: Питер, 2011.

<sup>9</sup> Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

3. Этап вовлечения и удержания. Целевая аудитория – сотрудники. Среди инструментов – все HR-процессы и практики, влияющие на рабочий опыт сотрудника, определяющие степень его вовлеченности и лояльности.

4. Этап расставания. Целевая аудитория – бывшие сотрудники. Основные инструменты: заключительное интервью, сообщества бывших сотрудников, коммуникации с бывшими сотрудниками, их возвращение в компанию.

Основы HR-брендинга не меняются, однако развитие технологий, демографические и социальные изменения приводят к появлению новых подходов и инструментов.

## Актуальные тренды, мировые и российские

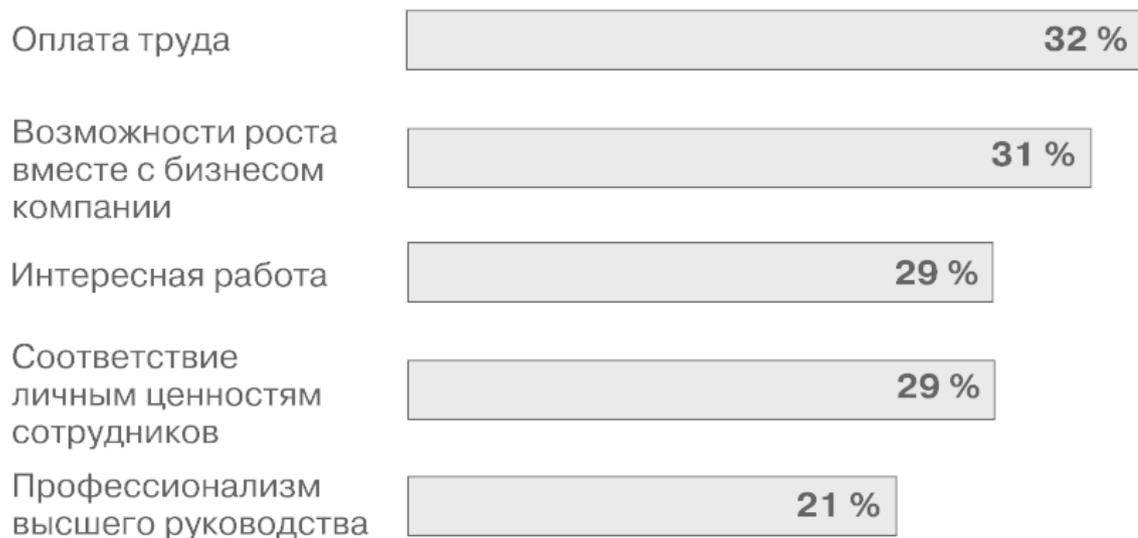
### «Глокальные» HR-бренды

Прошло то время, когда компании имели несколько заметно отличающихся EVP (ценностное предложение сотруднику, основное послание HR-бренда) для разных стран или разных целевых групп. Сегодняшняя тенденция – одно глобальное EVP, адаптированное в зависимости от локальных, культурных или социальных различий целевых аудиторий.<sup>10</sup> Каждая компания, безусловно, должна иметь «душу» – набор базовых ценностей, которые определяют, чем она является и к чему стремится. Однако восприятие людей из разных стран или социальных групп может существенно отличаться, и сотрудники, работающие в различных подразделениях компании, хоть и связывают с ней один и тот же набор ценностей и преимуществ, но по-разному ранжируют их. То есть в зависимости от того, какие характеристики работодателя важны для них, они придают большее или меньшее значение конкретным преимуществам компании. Результаты недавнего совместного исследования *Employer Brand International (EBI)* и *HeadHunter* показывают, что топ-5 наиболее важных атрибутов привлекательного работодателя в России отличается от глобального топ-5.



**Диаграмма 1.** Пять наиболее важных атрибутов ценностного предложения сотруднику (EVP) – глобальные результаты

<sup>10</sup> <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/01/13/7-trends-in-employer-branding-for-2012>.



**Диаграмма 2.** Пять наиболее важных атрибутов ценностного предложения сотруднику (EVP) – российские результаты

В России большинство опрошенных высоко оценило системы наставничества, эффективность внутренних коммуникаций, отношения с руководством. А наиболее слабым местом российских работодателей является отсутствие правильного баланса между работой и личной жизнью. Опираясь на результаты этого исследования, можно так подать характеристики вашей компании как прекрасного места для работы, чтобы, с одной стороны, соответствовать ожиданиям сотрудников и кандидатов, а с другой – выделиться на фоне других участников рынка труда.

## Больше чем работа

Люди ждут от вашего HR-бренда чего-то особого, чего-то вдохновляющего и важного. Да, можно детально описать 40 положительных характеристик и прекрасных особенностей вашей компании и даже привести их в соответствие с ожиданиями целевой аудитории кандидатов и сотрудников. Но все-таки мы приходим на работу и стараемся добиться результата не для того, чтобы иметь возможность пообщаться с коллегами из других стран, пройти новый тренинг или полюбоваться прекрасным дизайном офиса. Нет, нужно что-то большее, отвечающее на вопрос о нашем предназначении и о нашей роли в достижении целей компании. В практическом плане за этим стоят два основных направления работы. Первое – это понятно и убедительно показать каждому сотруднику, как его каждодневная работа связана с глобальными целями и стратегией компании. Например, руководство фармацевтической компании *Quintiles* (штаб-квартира в США) сделало вопросы развития компании и текущей стратегии более доступными рядовым работникам, запустив «Стратегический уголок» в интранете.<sup>11</sup> Это интерактивный раздел сайта, где есть карты и схемы, видео и подкасты, позволяющие сотруднику понять, куда движется компания и как его работа непосредственно способствует достижению целей организации. Второе – связать работу с чем-то по-настоящему важным для человека. В подразделении *Danone* в Великобритании для этого был запущен проект «Умеешь ли ты мечтать?». Каждый год все работники компании получают «облако мечты» – лист бумаги, на котором можно написать свою мечту. Единственное условие – она должна быть осуществима для компании. Затем эти листы размещаются в офисе

11

[http://www.greatplacetowork.com/storage/documents/Publications\\_Documents/2010\\_Emerging\\_Trends\\_In\\_People\\_Management.pdf](http://www.greatplacetowork.com/storage/documents/Publications_Documents/2010_Emerging_Trends_In_People_Management.pdf)

на огромной доске, открытой для всеобщего обозрения. В течение четырех недель происходит голосование сотрудников: каждый выбирает мечту, которую хочется воплотить в жизнь. Затем компания полностью финансирует осуществление мечты, набравшей максимум голосов. В рамках проекта, например, один сотрудник объехал всю страну, чтобы собрать деньги для детского хосписа, другой совершил двухмесячное паломничество из Франции в Испанию, третья вернулась во Вьетнам, чтобы найти там свою родную мать, еще один отправился в Южную Африку, чтобы построить дом в поселке, где он родился. Если компания заинтересована в создании по-настоящему сильного HR-бренда, она должна продемонстрировать не просто заботу о своих сотрудниках, клиентах и акционерах – важна глобальная социальная ответственность. В последующих главах можно познакомиться с лучшими социально значимыми проектами номинантов «Премии HR-бренд 2011».

## Побеждают суперкоманды

Если вы думаете, что HR-брендингом можно заниматься в одиночку, вы глубоко заблуждаетесь. Как минимум четыре человека или даже подразделения должны участвовать в этой работе.

Топ-менеджеры – источник правильного видения компании, так что ключевые решения всегда за ними. Кроме того, их участие обеспечивает более эффективное взаимодействие других членов команды.

Директор по маркетингу и PR – отвечает в целом за репутацию и имидж компании, обладает опытом и компетенциями в коммуникациях с самыми разными целевыми группами. Является распорядителем средств для продвижения компании в СМИ, интернете, на различных мероприятиях.

Директор по персоналу – имеет полное представление о стратегии управления персоналом в компании. Знает все тонкости рабочей среды, возможности вознаграждения, признания, продвижения и развития сотрудников.

HR-бренд менеджер – понимает, как воспринимают компанию в качестве работодателя внешние и внутренние аудитории, знает особенности корпоративной культуры и ситуацию в области подбора и привлечения персонала.

Если в вашей команде не хватает кого-то из этих игроков, есть риск допустить серьезные ошибки в работе с HR-брендом.

## Больше заботы о сотрудниках

Результаты недавнего совместного исследования *Unim* и *Monster.com*<sup>12</sup> показывают, что для подавляющего большинства (87 %) соискателей самой важной характеристикой при выборе предпочтительного места работы является «забота о благополучии сотрудников». При этом только 66 % опрошенных оценили в качестве самого важного преимущества «высокий базовый оклад». Лучшие работодатели стараются гибко реагировать на различные потребности работников и поддерживать их в разных жизненных ситуациях. Например, и в России, и во многих западных странах многим знакома проблема «сэндвич-поколения», когда работающий человек одновременно заботится и о маленьких детях, и о пожилых родителях. Осознавая эту проблему, *Noblis*, некоммерческая исследовательская корпорация со штаб-квартирой в США, недавно предложила своим сотрудникам дополнительную программу помощи. Уход за больными и престарелыми людьми, подробные рекомендации по здоровому образу жизни для всех членов семьи, услуги по дому, такие как уборка,

---

<sup>12</sup> [http://forms.unum.com/StreamPDF.aspx?strURL=/FMS\\_113887-1.pdf&strAudience=StreamByNumber](http://forms.unum.com/StreamPDF.aspx?strURL=/FMS_113887-1.pdf&strAudience=StreamByNumber).

готовка и покупка продуктов, мелкий ремонт, – все это включено в программу. Наша компания (*HeadHunter*) регулярно запускает похожие инициативы, ориентируясь на актуальные потребности работников.

Вот что говорит **Марина Львова**, директор по работе с персоналом компании **HeadHunter**: «Все социальные программы нашей компании рассчитаны на облегчение бытовой жизни сотрудников. Мы стараемся вводить новые проекты для того, чтобы высвободить сотрудникам время и голову как для работы, так и для личной жизни. Чем больше компания решает бытовых проблем сотрудников или просто предлагает эти решения, тем больше времени сотрудник проводит на работе в более продуктивном режиме. Он не думает, что ему нужно заехать в магазин, ухаживать за родственниками, он не делает аналитику банков для выбора ипотечного кредита и т. д. За него уже подумали и предложили самые выгодные и самые удобные инструменты решения этих задач.

Такой подход увеличивает эффективность сотрудников, повышает лояльность к компании, снижает раздражительность и увеличивает радость сотрудников от окружающего мира. Отпуск перестает быть стрессом от выбора направления, отеля, подсчета бюджета. Отпуск – это звонок другу, который знает, что любит твоя семья, что вы делаете в отпуске, и подбирает тебе самые лучшие варианты. А сотрудник в это время работает! Так строится хороший социальный пакет, направленный на людей и их потребности, высвобождающий время и голову человека для работы».

## Социальные медиа: участвуйте или теряйте

Вопрос, стоит ли инвестировать в продвижение HR-бренда в социальных сетях, до сих пор остается дискуссионным. Однако примеры как крупных российских, так и международных компаний показывают: пока вы решаете, нужно ли рассказывать о том, что представляет собой ваша компания как место работы, бывшие сотрудники, недовольные кандидаты и даже кто-то из тех, кто сейчас у вас работает, уже активно обсуждают это в социальных сетях. Некоторые даже объединяются в сообщества с названиями типа «Свалившие из...», «Пережившие...», «Бывшие сотрудники... а теперь просто счастливые люди». Если заинтересованный пользователь найдет только такую информацию, это, скорее всего, повлияет на его решение, стоит ли идти на собеседование или принимать предложение компании. Ведь, согласно целому ряду исследований,<sup>13</sup> подавляющее большинство доверяет отзывам в социальных сетях. Неудивительно, что за два года (с 2009 по 2011-й) число компаний, активно использующих социальные сети для продвижения HR-бренда, выросло на 209%.<sup>14</sup> Начиная работу в социальных медиа, важно ответить на три ключевых вопроса:

- для чего мы здесь? (определение целей);
- что мы хотим сказать? (основное содержание и посыл коммуникации);
- как осуществлять мониторинг и действовать?

Отвечая на эти вопросы, обязательно учитывайте специфику ваших целевых аудиторий, присутствующих в социальных сетях.

---

<sup>13</sup> <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/how-social-media-impacts-brand-marketing>.

<sup>14</sup> [http://www.onrec.com/sites/default/files/April12\\_LR.pdf](http://www.onrec.com/sites/default/files/April12_LR.pdf).

## Новые внутренние коммуникации: более личные, более быстрые, более виртуальные

Лучшие работодатели всегда имеют эффективную и хорошо развитую систему внутренних коммуникаций, которая позволяет как доносить информацию до всех сотрудников, так и получать от них обратную связь, идеи и предложения. Но главный секрет успеха не столько продуманные технологии, сколько само содержание и формат транслируемой информации. Это не просто новости, факты и цифры, это живые эмоции топ-менеджеров, их личное понимание ценностей и особенностей компании или просто их интересы и увлечения. Именно это обеспечивает тесную связь высшего руководства и рядовых сотрудников. Многие топ-менеджеры ведут блог «От первого лица», многие активно общаются с работниками в специальном разделе интранета. В последнее время все чаще используется видеоформат. Например, в компании *Cisco* руководители регулярно записывают короткие видео, чтобы донести какую-либо важную мысль. Посмотреть их можно в интранете или по корпоративному ТВ. Кроме того, в компании существует внутренний YouTube – *C–Vision*, где можно посмотреть видео из любой страны, в которой есть представительства *Cisco*. Новые технологии позволяют поддерживать коммуникации не только вертикально (руководство – сотрудники), но и между работниками разного уровня из разных подразделений. Самый популярный из новых инструментов – внутренняя социальная сеть для сотрудников. Благодаря ее запуску расширяется зона охвата: на связи все филиалы и подразделения, независимо от географической удаленности и разницы во времени, облегчается доступ к внутренним экспертам компании. Заметно растет эмоциональная вовлеченность работников, новые сотрудники быстрее и легче интегрируются в корпоративную культуру, и, кроме того, компания воспринимается как открытая, демократичная и современная.

### Играют все

Геймификация, то есть использование игровых элементов в неигровых процессах, активно используется в маркетинге для привлечения и удержания потребителей товаров и услуг. По прогнозам аналитиков компании *Gartner*,<sup>15</sup> в 2014 г. более 70 % организаций из списка *Global 2000* будут использовать как минимум одно геймифицированное приложение. Такие приложения, как правило, имеют игровой сценарий, захватывающий внимание пользователя, при этом используются такие элементы поощрения, как виртуальные награды, статусы, очки, виртуальные товары. Использование таких инструментов позволяет повышать вовлеченность сотрудников и стимулировать инновации. Основные плюсы игрового подхода:

- постоянная быстрая обратная связь в отличие от традиционных форм (типа ежегодной аттестации);
- четкие цели и правила игры;
- увлекательность, яркость;
- сложные, но достижимые задачи. В реальной жизни мы чаще сталкиваемся с достаточно крупными долгосрочными задачами, тогда как успешное решение небольших краткосрочных задач может очень сильно мотивировать.

Геймификация успешно используется в HR-брендинге, мы уже писали об успешных проектах таких победителей «Премии HR-бренд», как *L'oreal* и *i-Free*,<sup>16</sup> о прекрасном при-

---

<sup>15</sup> <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214>.

<sup>16</sup> Бруковская О., Осовицкая Н. Как построить HR-Бренд вашей компании. 53 способа повысить привлекательность

мере международной сети отелей *Marriott*.<sup>17</sup> Интересно, что пионером использования игрового подхода для привлечения, подбора и адаптации сотрудников является армия США, запустившая в 2002 г. видеоигру *America's Army* для набора новобранцев. В настоящее время в игре зарегистрированы более 9 миллионов пользователей. Затраты на разработку, производство и продвижение игры составили порядка 0,25 % рекламного рекрутингового бюджета, и при этом она обеспечила больший приток новобранцев, чем все остальные инструменты, вместе взятые.<sup>18</sup> «Игра дает кучу информации, – говорит 18-летний студент программистского колледжа. – И у меня сразу вспыхнул интерес. Не знаю, каким другим способом я бы смог узнать так много».<sup>19</sup>

## Развитие не по шаблону

Лучшие работодатели демонстрируют гибкий и персонализированный подход к развитию персонала. Например, международная производственная корпорация *Novozymes* выстроила систему развития персонала «Тройная карьерная лестница». Программа направлена на личностное и профессиональное развитие сотрудников по трем основным вариантам карьерного роста: руководитель, квалифицированный специалист и менеджер проекта. Интересно, что программа позволяет работникам менять направление, если их потребности и желания меняются в разные жизненные периоды. В результате выросла удовлетворенность сотрудников, компания получила больше высококлассных специалистов, снизилось число увольнений по причине достигнутого потолка карьерного роста.

А в компании *IBM* каждый сотрудник получает доступ к внутреннему portalу «Твоя карьера», где можно создать индивидуальный план развития на год. Здесь тоже есть возможность личного выбора: вертикальное развитие, углубленное развитие в определенной области, получение опыта в смежных направлениях. Portal позволяет планировать обучение, выбирать наставников и проекты, к которым можно подключиться, участвовать во внутренних конкурсах на вакантные позиции.

## Больше исследований

В моей предыдущей книге<sup>20</sup> речь шла о растущей популярности внутренних исследований – удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. Последние наблюдения, как в России, так и в других странах,<sup>21</sup> говорят о том, что компании все чаще используют также и исследования рынка труда. Данные исследований используются для определения ключевых показателей эффективности (KPI) HR-департамента, для обоснованной сегментации целевых групп кандидатов и грамотной разработки плана коммуникационной кампании. Например, количество опросов различных групп соискателей, проведенных по заказу клиентов Консалтингового центра *HeadHunter*, за последний год выросло вдвое.

---

компании-работодателя. – СПб.: Питер, 2010.

<sup>17</sup> Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

<sup>18</sup> David Edery, Ethan Mollick. Changing the Game: How Video Games Are Transforming the Future of Business.

<sup>19</sup> <http://www.csmonitor.com/2002/0531/p18s01-aln.html>.

<sup>20</sup> Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России – СПб.: Питер, 2012.

<sup>21</sup> <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/01/13/7-trends-in-employer-branding-for-2012>.

## Как оценить эффективность HR-брендинга?

В предыдущей книге<sup>22</sup> я уже писала о важности использования четких и измеримых показателей эффективности работы над продвижением бренда работодателя. Самые последние данные о том, какие именно метрики используются компаниями, есть в недавнем исследовании компании *Universum*<sup>23</sup> (2641 респондент по всему миру, в том числе и в России).

Видно, что доля компаний, не использующих конкретные показатели, еще достаточно высока, хотя и ниже по сравнению с исследованием 2011 г., когда она составила 22 % опрошенных.<sup>24</sup> Надеюсь, что большинство читателей этой книги уже используют в своей работе как минимум три из представленных показателей и измеряют их на регулярной основе. Мы со своей стороны развиваем проект, позволяющий получить комплексную цифровую оценку HR-бренда компании – рейтинг работодателей России. Рейтинг формируется ежегодно на основании трех измерений:

- мнение соискателей, ищущих работу или работающих в других компаниях. Они выбирают компании, в которых хотели бы работать, в рамках онлайн-опроса;
- мнение сотрудников компаний: в партнерстве с компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» проводится исследование вовлеченности работников компаний-участников с точки зрения трех параметров – удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы;
- оценка эффективности работы HR-департамента: HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, оценивая уровень работы с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам.

Интересно посмотреть также и на то, как сами представители HR-департаментов оценивают успешность и результативность своей работы по построению сильного HR-бренда, причем именно как долгосрочной стратегической работы. В первую очередь большинство работодателей уверены, что такой подход позволяет им привлекать нужных кандидатов: 54 % считают, что HR-брендинг крайне важен, еще 41 % – что просто важен. Также HR-брендинговый подход способствует построению системы последовательных и слаженных коммуникаций (25 % и 45 % соответственно). В большой степени HR-брендинг способствует удержанию ценных сотрудников, а также определению и пониманию того, какие именно люди соответствуют культуре компании. Довольно значимо и его влияние на вовлеченность и эффективность работников.

---

<sup>22</sup> Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.

<sup>23</sup> <http://www.universumglobal.com/For-Employers/Talent-Attraction/Start>.

<sup>24</sup> Осовицкая Н. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2012.



**Диаграмма 3.** Какие ключевые показатели вы используете для оценки своей деятельности в области HR-брендинга?

Проекты участников «Премии HR-бренд», которые я представляю вашему вниманию в следующих главах книги, наглядно подтверждают, что сильный бренд работодателя – важнейшее конкурентное преимущество компании в современных экономических условиях.

## **Раздел 2**

# **HR-брендинг на разных этапах развития компании: от стартапа до корпоративной благотворительности**

Когда мы говорим о стратегии HR-брендинга, о действиях, направленных на информирование и привлечение соискателей, удержание сотрудников, создание условий для развития и продвижения работников, мы всегда имеем в виду определенные, актуальные на данный момент для компании условия ее существования и тот спектр задач, который она вынуждена решать именно в этот период своего развития и становления.

От этих очевидных, но не всегда обозначаемых и даже осознаваемых факторов зависит практически все – и выбор целевой аудитории, и инструментарий, и способы коммуникации, и те ценности, которые декларирует работодатель. Все HR-действия, и частные, и глобальные, от оформления предложения о вакансии до создания карьерного сайта, от выбора вуза для сотрудничества до определения стратегии взаимодействия с покидающим компанию специалистом, опираются на понимание актуальных для данной компании условий ее жизни и развития.

По сути, мы еще раз напоминаем прописную, но оттого не менее ценную истину, что построение концепции HR-бренда стоит начинать именно с анализа актуальных условий существования компании и ее планов развития.

На примере проектов, представленных на «Премии HR-бренд 2011», можно четко увидеть определенные этапы жизни компаний и те задачи, которые приходится решать HR-специалистам в соответствии с фазой роста и становления бизнеса. Именно под эти задачи формируется стратегия действий, осуществляется выбор инструментов воздействия и задаются критерии оценки результатов.

**Этап 1. Активные изменения.** Для этой фазы характерно бурное, активное преобразование всей жизни компании: изменяются ее цели, способы коммуникации с целевой аудиторией, собственно, и сама целевая аудитория тоже может «мутировать». По сути, претерпевает серьезные изменения представление компании о себе, своих ценностях и задачах. Столь революционные, тектонические преобразования происходят, например, в ситуациях стартапов, слияний или разделений корпораций (когда самое насущное – сформулировать ответы на вопросы: «Что мы из себя представляем, чем мы будем заниматься, с кем будем работать?») либо стремительного роста бизнеса (например, когда количество новых филиалов и подразделений должно перейти в новое качество эффективных взаимоотношений между ними). Ребрендинг (мощный, затрагивающий не только продуктовую линейку фирмы, но и ее корпоративный стиль, взаимоотношения с клиентами) тоже дает серьезный толчок к размышлению о своем имидже работодателя и заставляет пересмотреть соответствующие установки. Собственно, эти и некоторые другие вновь появившиеся условия заставляют компанию-работодателя в той или иной мере пересмотреть, «перетряхнуть», осознать, выстроить заново свою HR-политику.

**Этап 2. Системная отладка всех HR-процессов.** Для этого этапа характерна прежде всего точность, прицельность изменений в работе с персоналом. Здесь очень важно понимать, что такая HR-работа тесно переплетена с уже происходящими в компании бизнес-процессами, она системна и многозадачна. Уже нет масштабных и амбициозных задач по запуску процессов с нуля и перестройке всего и вся, характерных для бурной, активной фазы, зато появляется необходимость систематизировать, обобщить, задокументировать и

оптимизировать имеющийся опыт. Особый, характерный именно для этой фазы момент – во всех преобразованиях задействован оценочный механизм, то есть компания постоянно держит руку на пульсе изменений, закладывая изначально критерии оценки результата.

Этап 3. Ответ на вызовы. Наиболее яркой характеристикой данного этапа является акцент на решении определенной стратегически важной задачи. Обычно эти задачи детерминированы извне – ситуацией на финансовых рынках, всеобщим кадровым дефицитом, политическими изменениями или законодательными инициативами, однако есть и внутренние причины: например, появление нового, стратегически важного клиента/продукта/услуги зачастую заставляет компанию пересматривать многие параметры своей деятельности, в том числе и HR-политику. Таким вызовом для фирмы может оказаться и необходимость создания новой системы мотивации и удержания сотрудников, борьба за них с конкурентами.

Этап 4. Организационная зрелость компании. По сути, на этом этапе развития организация имеет за своими плечами историю, то есть отлаженные бизнес-процессы и достаточно раскрученные продукты/услуги. К этому моменту уже сформирован (обычно путем сознательных усилий, нежели стихийно) HR-бренд компании, определены основные целевые аудитории и способы взаимодействия с ними, отлажены набор, адаптация и мотивирование сотрудников. Наиболее актуальной задачей становится именно поддержка и продвижение уже сложившегося HR-бренда, дальнейшее укрепление лояльности и вовлеченности работников, реализация специальных социально ориентированных проектов (в том числе повышение качества жизни работников и КСО (корпоративная социальная ответственность)).

## **Этап 1. Активные изменения в компании**

На этом этапе организационные процессы в компании претерпевают серьезные изменения: меняется управленческая структура, может осуществляться переход к новой системе мотивации и оплаты, появляются новые варианты карьерного роста, способов работы над проектами, взаимодействия с клиентами... HR-брендинговая стратегия на данном этапе развития компании должна учитывать как минимум два фактора, решать как минимум две задачи:

- обозначение, а затем и поддержание базовых, общих для всех работников компании ценностей, обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP), а также создание единого языка, единого коммуникативного пространства. Если формулировать их более глобально, то речь идет о создании и/или поддержании корпоративной культуры и обновлении HR-бренда компании;

- информирование сотрудников о происходящих в компании переменах и соответствующее обучение/адаптация к ним, а также поддержание преемственности бизнес-процессов, в том числе и HR-процессов (например, в случае стремительного роста предприятия). Также немаловажно поддерживать позитивное восприятие изменений, показывать, какие плюсы они дают работникам компании.

В проектах, номинированных на конкурс «Премия HR-бренд 2011», широко представлены разнообразные варианты решения подобных задач. Каждая компания выбирала наиболее удобный для нее инструментарий, соответствующий условиям и ресурсам бизнеса, по своему адаптировала разнообразные методики.

### **1.1. Обозначение, продвижение и поддержание базовых ценностей компании. Обновление или коррекция ценностного предложения сотруднику (EVP). Создание единого коммуникационного пространства**

Перед тем как перейти непосредственно к рассмотрению примеров из практики компаний-номинантов, хотелось бы еще раз обозначить, что же это такое – ценностное предложение компании-работодателя. В книге Бретта Минчингтона «HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты» содержится следующий подход к определению этого понятия: «В простейшей форме ценностное предложение работодателя – это множество ассоциаций и выгод, предоставляемых вашей организацией в обмен на навыки, способности и опыт, которые сотрудник привносит в нее».<sup>25</sup> И в продолжение этой цитаты, расширяя и дополняя ее: «...ценностное предложение работодателя означает следующее.

- Краткое утверждение, содержащее основные рациональные (материальные) и эмоциональные (нематериальные) выгоды, которые сотрудник получает в обмен на результаты своей работы.
- Касается прошлых, настоящих и будущих сотрудников.
- Описывает все условия работы в целом и представляет собой нечто большее, чем просто рекламу.
- Объединяет все связанные инициативы в сфере HR.

---

<sup>25</sup> Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. – М.: Юнайтед Пресс, 2011. С. 63.

- Строится на существующей концепции развития, миссии, ценностях, потребительском ценностном предложении и долгосрочных задачах бизнеса». <sup>26</sup>

При наличии четкого ценностного предложения мы получаем систему координат, в которой существует компания, в которой живут и реализуют свои амбиции и мечты ее сотрудники, мы понимаем, как могут быть рассмотрены результаты деятельности каждого работника, мы видим, что предложить нужным нам людям. Это система координат, делающая наше движение осмысленным. Именно поэтому компании, переживающие активную фазу, нуждаются прежде всего в... остановке и в осмыслении и/или конструировании своего ценностного предложения, как бы парадоксально ни выглядел подобный шаг. Ведь активный рост с эффективными результатами возможен только при понимании идеологии этого роста, которая как раз строится на выявленных ценностях.

«Если компания сталкивается с тем, что ценностное предложение не соответствует представлениям кандидатов о работе, то ей необходимо меняться, чтобы привлекать лучших специалистов, иначе ситуация с набором персонала будет только усугубляться, – подтверждает генеральный директор PR-агентства **PR Partner Инна Алексеева**. – Так, на интервью с соискателями можно выяснить, какие другие аспекты для них ценны в работе (молодой дружный коллектив, скидки на продукцию внутри сетей ретейлера, карьерный рост, обучение, питание за счет компании или что-то еще), и использовать эти аспекты в рекламе своих позиций, при составлении самих объявлений на вакансии».

«Для укрепления своего HR-бренда на рынке труда IT-компания должна четко определить свою позицию и ярко сформулировать тезис – ключевое сообщение, с которым она выйдет к кандидатам, – комментирует директор по подбору персонала **Luxoft Personnel Кира Лопаткина**. – Необходимо понимать, какое уникальное предложение ваша компания может сделать своим потенциальным сотрудникам: возможность построить карьеру, стабильность и социальные гарантии, уникальные и интересные проекты и тому подобное. Безусловно, этот единый посыл должен звучать везде – и на страницах официального сайта, и на сайтах по поиску работы, и на страницах/в блогах компании в различных социальных сетях.

Как эксперты в подборе персонала для IT-компаний, мы можем с уверенностью сказать, что кандидаты на IT-вакансии отдают предпочтение компаниям, ярко демонстрирующим возможности профессионального роста своих сотрудников. Участие в интересных проектах, возможность совершенствовать свои профессиональные знания, развивать языковые навыки – вот то, чем может завоевать доверие кандидата IT-компания. Особенно привлекают организации, где внедрена система KPI и где для каждого нового работника разрабатывается личный карьерный план, что позволяет ему видеть перспективу развития не только на ближайшее время, но и на долгосрочный период».

Ну и следующий, закономерный и неотъемлемый компонент – выбор способа коммуникации, необходимого для того, чтобы донести информацию о ценностях компании, ее ценностном предложении до целевой аудитории. Причем на этапе активного роста компании речь идет не о каком-то отдельном инструменте или действии. Зачастую требуется создание

---

<sup>26</sup> Там же. С. 68.

единого коммуникационного пространства практически с нуля, с использованием разнообразных методик и приемов.

Как считает **Джон Шоул**, спикер и консультант по внедрению сервисной стратегии, автор книг и обучающих программ по сервису, президент **Service Quality Institute**, практик-партнер **ЕХЕСТ Business Training**, «независимо от того, прописывают ли ценности заново или нет, следующим этапом будет разработка кампании по информированию сотрудников. Это могут быть тренинги и семинары, рассылки, сообщения на информационных стендах, фотопостеры в офисе и т. д. В зависимости от корпоративной культуры и ценностей нужно выбирать каналы и способ донесения информации: ясно, что в высокотехнологичном стартапе с неформальной культурой общения ценности и коммуникация будут отличаться от тех, которые приняты в крупной госкорпорации. Кроме того, ежедневную работу нужно строить в привязке к ценностям компании, иначе слова останутся просто словами».

### **Примеры из практики компаний – участников «Премии HR-бренд 2011»**

Рассмотрим несколько проектов, иллюстрирующих процессы, описанные в этом разделе выше: глобальный проект «Территория огромных возможностей» (ОАО «*ВымпелКом*»), программа выравнивания HR-процессов при слиянии компаний (проект «Яркость в единстве», ООО «*Тиккурила*»), HR-брендинг при активном росте компании (программа «Построение внутреннего HR-бренда в условиях роста и развития *Группы компаний Хамина*»).

Несмотря на разность бизнес-практик, продукции или услуг, предлагаемых нашими номинантами потребителю, особенностей финансового состояния компаний или их корпоративных ценностей, можно найти много общего в представленных проектах, что является следствием решения ими определенных задач HR-брендинга.

### **Что явилось предпосылками проектов и какие задачи решались компаниями?**

Предпосылкой для проекта «**Территория огромных возможностей**» (ОАО «*ВымпелКом*», финалист Премии) явилось объединение активов двух крупнейших мировых телекоммуникационных компаний – *VimpelCom Ltd.* («*ВымпелКом Лтд.*») и *Wind Telecom S.p.A.* Был создан новый ведущий глобальный, транснациональный телеком-оператор с присутствием в 18 странах Европы, Азии, Африки и Северной Америки.

Таким образом, перед новой, объединенной корпорацией встала задача создать единую стратегию, сформулировать новые, единые цели и ценности, позволяющие осуществлять бизнес-взаимодействие. Важно было также предоставить возможность осуществлять кросс-культурные и кросс-функциональные взаимосвязи. Для отдельной бизнес-единицы, каковой теперь стало российское подразделение ОАО «*ВымпелКом*», было необходимо интегрироваться в общую структуру корпорации, и эта интеграция была невозможна без качественного информирования сотрудников о глобальных изменениях в компании.

Схожие условия были и у компании ООО «*Тиккурила*» (проект «**Яркость в единстве**», золото в номинации «Северная столица»), когда при объединении двух компаний в единого официального представителя концерна в России – компанию ООО «*Тиккурила*» – произошло

буквальное столкновение бизнес-структур с разными корпоративными культурами, ценностями, ориентирами и целями, организационно-штатными единицами, системами мотивации, оплаты труда и оценками деятельности сотрудников. Как в текущей деятельности, так и в долгосрочной перспективе это приводило к многочисленным и неприятным проблемам, например к конфликтам между подразделениями и отделами, снижению лояльности работников к компании, текучести кадров и т. п.

Первостепенной целью для ООО «Тиккурила» стало выстраивание единой стратегии взаимодействия во всех пока еще раздробленных бизнес-подразделениях, своеобразное приведение этих дробей к общему знаменателю, то есть необходимо было создать единую высокомотивированную команду объединенной компании *Tikkurila*. Немаловажным было при этом повысить мотивацию, вовлеченность сотрудников, удовлетворенность их результатами труда и работой в компании.

Предпосылки появления проекта еще одного участника «Премии HR-бренд 2011» в общем виде отразились уже в самом его названии: «**Построение внутреннего HR-бренда в условиях роста и развития Группы компаний Хамина**» (финалист Премии). Собственно, к 2010–2011 гг. *Группа компаний Хамина* имела в своем составе более десятка многопрофильных предприятий, общая численность сотрудников которых составляла более 2600 человек. Направления деятельности компаний были многообразны и разнонаправленны, охватывали различные секторы рынка, соответственно, требования к персоналу были дифференцированы и сегментированы. Непосредственно к этому времени были также реализованы масштабные проекты, потребовавшие массового набора персонала (было принято на работу более 1100 новых сотрудников) и, соответственно, единовременного формирования новых крупных коллективов.

Кроме того, наметился риск высокой текучести персонала в ряде вновь появившихся бизнесов группы компаний (общественное питание, клининг, индустрия развлечений и т. п.), связанный с традиционно высокими ее показателями в названных отраслях.

Все эти факторы создавали сложности для формирования единой сильной корпоративной культуры, в том числе осознавалась принципиальная невозможность и даже нецелесообразность ее унификации. Глобальной целью *Группы компаний Хамина* стало поддержание и развитие единых стандартов и принципов корпоративной культуры и освоение дифференцированного подхода к HR-брендингу в различных предприятиях в условиях массового рекрутинга и повышения диверсифицированности деятельности группы компаний. Также необходимо было вовлечь новых сотрудников в производственную, корпоративную и общественную деятельность, обеспечить стабильность коллективов и, как результат, снизить текучесть персонала и по группе компаний в целом, и по предприятиям в отдельности.

## **На какую целевую аудиторию были направлены действия?**

Целевой аудиторией стали все сотрудники, так как происходившие глобальные изменения затрагивали всех без исключения. Причем и у ОАО «*ВымпелКом*», и у ООО «*Тиккурила*» в качестве дополнительных аудиторий были определены также соискатели, потенциальные работники и клиенты. Кроме этого, для ООО «*Тиккурила*» было важно наладить продуктивную коммуникацию с профсоюзными организациями. У *Группы компаний Хамина* целевая аудитория разделилась на две части – новых сотрудников команды, которых было необходимо адаптировать к корпоративной жизни и условиям работы в группе компаний, а также сотрудников-старожилов, которые, по сути, стали проводниками корпоративных принципов и стандартов и лидерами вовлечения новых работников. *Группа компаний Хамина* отметила такую важную характеристику целевой аудитории, как возраст: доля сотрудников компании

в возрасте до 27 лет составляет не менее 30 %. Данная возрастная характеристика определила выбор инструментария для реализации задач проекта.

В целом можно сказать, что рамки целевой аудитории в таких проектах задаются глобально, в соответствии с масштабностью стоящих перед компаниями задач.

Важно не только переформулировать или сформулировать заново EVP для сотрудников и соискателей, но также показать, какие перспективы профессионального и личностного развития появились у специалистов компании, продемонстрировать, что именно предоставляет дальнейший рост бизнеса для каждого работника. Кроме этого, возникающие возможности было важно показать также и внешним кандидатам, выстроив и/или переформулировав систему ценностных предложений, уже активно используя информацию об инновациях, происходящих в компании.

### **Какие были предприняты шаги для решения поставленных задач?**

Во-первых, ООО «Тиккурила», ОАО «ВымпелКом» и *Группа компаний Хамина* уделили огромное внимание формированию единого информационного пространства, были созданы специальные ресурсы для обмена опытом и коммуникации, доступные для всех сотрудников.

После формулирования ценностного предложения и стратегии продвижения HR-бренда началась работа над информированием целевой аудитории. Создание корпоративного онлайн-пространства – интранета – в качестве мощного средства осуществления единой коммуникации было выбрано во всех рассматриваемых нами проектах. Это позволило в кратчайшие сроки не только ознакомить всех сотрудников с актуальными новостями, но и погрузить их в атмосферу компании, непосредственно ознакомить с ее ценностями. (Кстати, все чаще и чаще компании выбирают новый формат подачи подобной информации: не текстовый, а преимущественно визуальный – ролики, фильмы, картинки, комиксы и т. п.) С помощью корпоративного портала оперативно публикуются новости, фоторепортажи, разнообразное интервью с топ-менеджерами, осуществляется обмен опытом и ознакомление с историями из первых рук. ОАО «ВымпелКом» и *Группа компаний Хамина* также активно используют данный ресурс для публикации информации о вакансиях.

Компания «ВымпелКом» также воспользовалась возможностями дополнительных сетевых ресурсов: у ОАО «ВымпелКом» заработала сеть контактов NetWorking (по аналогии с социальными сетями и профессиональными интернет-сообществами).

Сетевые ресурсы *Группы компаний Хамина* были представлены в более широком спектре, отражая многопрофильность и разнообразие отдельных предприятий, входящих в нее. Тем не менее топовую позицию занял корпоративный портал *Группы компаний Хамина*, прочие ресурсы формировались как его спутники. В число ресурсов-спутников, безусловно, вошли аккаунты и комьюнити в наиболее популярных соцсетях (Facebook, «Одноклассники» и «ВКонтакте»).

- Направленная работа с корпоративными СМИ. Так, ОАО «ВымпелКом» издало специальный выпуск журнала «БиЛайф» (в электронной версии), сделанный в виде путеводителя по «Большому Билайну» и странам его нынешнего присутствия с публикацией отзывов работников, что позволило дополнительно донести информацию до каждого сотрудника.

ООО «Тиккурила» наладила выпуск корпоративного бюллетеня с информацией об основных организационно-управленческих событиях в компании, с размещением вопросов и отзывов.

*Группа компаний Хамина* начала выпускать общекорпоративное издание «Наша компания» и профильные внутрикорпоративные издания отдельных предприятий («Гипроавто-транс», «ЭКРИ» и т. д.), что позволило осветить и донести до сотрудников информацию

о наиболее важных событиях, происходящих в группе компаний, а также учесть возрастные различия персонала: традиционные СМИ позволяют информировать более старших по возрасту работников, в то время как молодежь преимущественно ориентирована на интернет-ресурсы.

Во-вторых, ООО «Тиккурила», ОАО «ВымпелКом» и *Группа компаний Хамина* использовали различный инструментарий для обучения и адаптации новых сотрудников, обмена опытом, а также для материальной и нематериальной мотивации персонала.

- Специальное мероприятие в компании. Корпоративное мероприятие может стать как мощнейшим инструментом для объединения сотрудников, так и площадкой для манифестирования и внедрения ценностей компании. Это к тому же и хороший фактор влияния на формирование вовлеченности и лояльности.

«День Компании в России», организованный ОАО «ВымпелКом», – это корпоративный тематический праздник, позволяющий сотрудникам ознакомиться с культурой других стран присутствия компании, лично пообщаться с топ-менеджерами компании, по дружить с коллегами из других подразделений.

Аналогичную задачу решала и компания «Тиккурила», реализуя мероприятия, нацеленные на соединение культур разных компаний и объединение коллектива. Так, был организован профессиональный праздник «День строителя», явившийся адаптацией праздников объединенных компаний к концепции единой компании, с помощью праздника внедрялась корпоративная культура (мероприятие «Скажи коллеге спасибо»).

*Группа компаний Хамина* организует (как базовый праздник всей группы компаний) общекорпоративную Спартакиаду, к участию в которой также привлекаются и семьи сотрудников. Кроме того, в группе компаний проводятся субботники (апрель и октябрь), социальные и благотворительные акции (сбор вещей для малоимущих и нуждающихся, личные поздравления ветеранов с Днем Победы, поездки в подшефные интернаты и т. д.). Для сотрудников и членов их семей проходит ежегодный фотоконкурс «Кадры наших кадров»; для детей сотрудников также организуются специальные праздники (конкурсы детских рисунков, праздник в честь 1 сентября).

- Организация обучения в компании. Это влияет и на создание единого коммуникационного пространства, и на адаптацию новых сотрудников (что немаловажно при бурном росте компании).

Компания «Тиккурила» приложила много усилий как раз к созданию разнообразных образовательных мероприятий (программа «**Школа внутреннего обучения**»). Они служили двум целям: как повышению лояльности сотрудников, обмену опытом между ними, так и выравниванию профессионального опыта, предоставлению всем работникам возможностей повышения своей квалификации и наращивания карьерного потенциала.

ОАО «ВымпелКом» проводит для сотрудников регулярное обучение и организует мероприятия по обмену опытом (начиная с глобальной конференции GSM 2.0, основной целью которой было знакомство топ-менеджеров и их совместная работа над концепцией дальнейшего развития группы компаний «ВымпелКом Лтд.»).

*Группа компаний Хамина* проводит общекорпоративные конференции для руководителей и коллективов отдельных предприятий по обмену опытом; также сформированы и работают методические объединения по отдельным функциональным направлениям, в деятельности которых принимают участие специалисты всех предприятий.

- В процессе реализации всех упомянутых нами в этом разделе проектов были задействованы также методы рекламы и PR, направленные как на работу с сотрудниками (объявления в офисах и рабочих точках, листовки, плакаты, объявления и т. п.), так и на внешнюю аудиторию клиентов и потенциальных соискателей (публикации в прессе, сетевых сообществах и т. п.).

## Каковы результаты проектов в цифрах?

- Для ОАО «*ВымпелКом*» прежде всего стоит отметить масштаб охваченной проектом аудитории: только за первую неделю существования глобального интранет-сайта на нем было зарегистрировано более 15 000 пользователей, pdf-версия журнала «Билайф» была скачана более 50 000 раз, в празднике «День Компании» приняли участие более 6500 человек. Посредством внутреннего конкурса 76 сотрудников ОАО «*ВымпелКом*» (Россия) приняли предложение о релокации в другие страны.

- По данным исследований ООО «*Тиккурила*», более 80 % сотрудников активно пользуются внутренними информационными источниками (корпоративный бюллетень, интранет); текучесть персонала компании в 2011 г. относительно 2009 г. снизилась на 22 %; количество увольнений по причине «отсутствие перспектив развития» сократилось в два раза; производительность труда по производству отдельных видов продукции к 2010 г. увеличилась на 37 %.

- По данным *Группы компаний Хамина* (итоги проведенных в 2009 и 2011 гг. исследований удовлетворенности, мотивации, лояльности сотрудников), была отмечена существенная положительная динамика значимых показателей. Так, удовлетворенность работой выросла на 11 %, удовлетворенность производственными отношениями увеличилась на 5 %, удовлетворенность содержанием труда и его значимостью повысилась на 4 %, удовлетворенность качеством управления предприятием выросла на 8 %. Особенно значимые изменения произошли по показателю удовлетворенности профессиональным и карьерным развитием (прирост составил 22 %). Существенно возросли показатели удовлетворенности межличностными отношениями (+7 %) и позитивного отношения к корпоративным мероприятиям (+9 %). На 5 % возрос интегральный показатель, характеризующий степень совпадения личных целей работников и перспективных целей организации.

Стоит отметить и эмоциональный итог проделанной компаниями работы, он не менее, а порой и более значим, чем сухие цифры в отчетах, хотя его не всегда легко сформулировать.

HR-служба ОАО «*ВымпелКом*» отмечает, что «...глобальные изменения в компании подвели нас к необходимости формирования новых подходов к построению единого корпоративного пространства. Для работы с внутренней и внешней аудиторией была разработана коммуникационная кампания (платформа HR-бренд) “Территория огромных возможностей”. Результатом явилось четкое понимание изменений, произошедших в компании, и их восприятие в положительном ключе. Сотрудники увидели, какие огромные возможности открываются для каждого из них с выходом компании на глобальный международный уровень. В то же время образ самой компании стал более привлекательным для всех наших акционеров, партнеров, клиентов».

В ООО «*Тиккурила*» при обсуждении промежуточных итогов проекта зафиксировали, что «...процесс трансформации компании оказался серьезным испытанием для каждого сотрудника. Это повлияло на психологический климат в коллективе, настрой работников и отношение к нововведениям. Мы выбрали стратегию построения двусторонней коммуникации, честного и открытого взаимодействия между работниками и компанией. Подводя промежуточные итоги (проект рассчитан на четыре года), можно сказать, что уже проделана большая работа, но на пути достижения конечной цели еще есть задачи и ориентиры. А достигнутые результаты на сегодняшний день свидетельствуют о правильности выбора стратегии и стимулируют нас к новым успехам».

*Группа компаний Хамина* отметила, что большинство сотрудников охотно вовлекаются в участие в благотворительных и социально значимых проектах, предоставляя на сайтах и в корпоративных СМИ позитивные отзывы об опыте участия в КСО-проектах. Более 90 %

сотрудников группы компаний информированы о работе Благотворительного фонда *Группы компаний Хамина* и принимают участие в его формировании.

## **1.2. Информирование сотрудников о происходящих в компании переменах, адаптация работников к новым регламентам работы, соответствующее обучение сотрудников, поддержание преемственности бизнес-процессов (в том числе и HR-процессов)**

В предыдущем разделе мы уже обозначали необходимость создания единого коммуникативного пространства, которое служит основой для донесения новых/обновленных ценностей компании и ее нового/обновленного EVP как можно большему числу сотрудников и внешних кандидатов, для подключения персонала к значимым обсуждениям и кросс-функциональному взаимодействию, для формирования каналов обратной связи с работниками.

Собственно, единое коммуникационное пространство, безусловно, помогает нам в решении задачи информирования и последующей адаптации сотрудников. Многочисленные перемены, происходящие в компании, должны быть как минимум известны работникам. В правильную же постановку задачи в данном случае войдет и разъяснительная работа, и организация специальных обучающих и адаптационных мероприятий, и постоянная обратная связь для мониторинга отношения работников к происходящим изменениям, и деятельность по формированию лояльности и большей вовлеченности персонала.

По словам независимого консультанта в сфере управления персоналом *Павла Цыпина*, для популяризации корпоративных ценностей можно предложить несколько мероприятий.

- Издание брошюры (не более 20 страниц) под названием «Корпоративный кодекс» и распространение ее во всех подразделениях компании. Текст кодекса, естественно, нужно выложить в общий доступ на корпоративный сервер. Также следует изготовить несколько креативных стендов наглядной агитации, посвященных принципам компании, и развесить их на стенах офиса.

- Проведение внутри компании системы тренингов, посвященных ее корпоративной культуре, ценностям, миссии и правилам поведения. Ведущими таких тренингов должны стать высшие руководители и представители службы управления персоналом.

- Для контроля усвоения сотрудниками информации, рассмотренной на тренингах, нужно провести серию тестов. Один из них – на знание основ корпоративной культуры: целей, миссии, принципов ведения бизнеса; второй – на знание норм поведения в компании; третий – обо всей системе корпоративной культуры в целом. Сотрудников, успешно прошедших испытания, следует поощрить.

- Проведение корпоративных мероприятий, на которых в той или иной форме акцентировались бы нормы и принципы корпоративной культуры компании. Это могут быть различные игры, тимбилдинги, забавные конкурсы, дни рождения (компании, руководителей) и прочие мероприятия.

«Если ваши ценности выверены, выстраданы, зафиксированы и описаны, не забудьте рассказать о них сотрудникам, – продолжает тему PR-консультант **Fast Lane Ventures** *Лада Щербакова*. – Способов может быть много: через корпоративный newsletter, в корпоративном кодексе, а нагляднее всего – визуализировать и развесить наглядный материал в кабинетах топ-менеджеров, в местах скопления сотрудников (на каждом этаже!). Если это транспортная компания – можно сделать наклейку в водительской кабине каждой машины. Устройте “движуху”, например

конкурс на лучший образ для ценности и т. п. Самое главное – не просто рассказать, а вовлечь сотрудников в процессы формулирования ценностей и их продвижения».

«Управление по ценностям предполагает ряд сессий стратегического развития, которые проводит высшее руководство, – рассказывает генеральный директор **Solution Management Group Елена Агафонова**. – Если эти сессии не являются следствием слепого копирования, следования моде, но продолжением или ответом на ситуацию в компании, на рынке, то в результате удастся сформулировать яркое видение перспективы развития компании. Такое видение действительно захватывает воображение и способно объединять людей, хочется включаться в работу под его флагом. Это и есть заветная мечта владельца, топ-менеджера компании.

Следующим шагом является перевод видения на язык, более понятный всем, кто взаимодействует с компанией: сотрудникам, клиентам, партнерам, конкурентам и т. д. Речь идет о миссии компании, причем ее обычно формируют более широким кругом, включая руководителей ключевых направлений. Миссию должна разделять команда менеджеров и транслировать ее через свое поведение, решения, действия. К слову, зачастую руководство не готово отказаться от экспертов, пусть и не разделяющих видение и миссию компании по идейным соображениям, но это бомба замедленного действия, которая обязательно даст о себе знать.

На следующей стадии необходимо широкое вовлечение всей организации в обсуждение базовых ценностей – это трудоемкий и серьезный процесс. Детальное описание примеров таких проектов можно найти в книге С. Гарсии и С. Долана «Управление на основе ценностей». Суть в том, что ценности не столько формулируются людьми и тем более не заучиваются для последующего повторения, а как бы получают свои названия на основе успешной практики компании. Что приводит нас сегодня к успеху? Можем ли мы эти принципы согласовать с видением и миссией компании? Если да – не просто включаем их в публикуемый на сайте список, но и согласовываем с этими ценностями наши системы, стандарты, пронизываем бизнес-процессы и этику взаимодействия. Если нет – трансформируем их, постепенно находя замену, которая дает ощущение согласованности с путями развития компании».

Какие еще направления работы раскрываются перед HR-подразделением, какой инструментарий и методы можно выбрать для достижения обозначенных целей? В приведенных ниже проектах, выдвинутых на соискание «Премии HR-бренд 2011», мы видим замечательные практические примеры решения подобных задач.

### **Примеры из практики компаний – участников «Премии HR-бренд 2011»**

В предыдущем разделе мы рассматривали проекты компаний ОАО «ВымпелКом», ООО «Тиккурила», Группы компаний Хамина, содержательно иллюстрирующие необходимость нового обозначения и продвижения базовых ценностей компании, обновления или коррекции EVP при условии создания единого коммуникационного пространства. Тем не менее многие элементы вышеуказанных проектов можно было отнести и к рассматриваемому в этом разделе аспекту построения HR-бренда, так как обучение, адаптация, поддер-

жание преемственности бизнес-процессов строятся вместе и одновременно с формулированием EVP и созданием системы коммуникации.

Проекты компаний *NEVOSOFT*, «*1С: Бухучет и Торговля (БИТ)*», ПГ «*БФК*» являются примерами точной и свое временной адаптации сотрудников к происходящим переменам, адресной настройки программ обучения и обмена опытом, применения систем мониторинга и выстраивания обратной связи, а также мероприятий по формированию лояльности в условиях обновления компании и переформулировки EVP.

### **Что явилось предпосылками проектов и какие задачи решались компаниями?**

Юбилейный проект «**БФК без границ**» (ПГ «*БФК*», финалист Премии) был создан в ответ на расширение компании, диверсификацию ее бизнеса, возникновение новых сегментов производства, а также появление множества филиалов в других городах. Появилась дистанцированность сотрудников как от головного офиса, так и друг от друга, некоторая взаимная изоляция от событий и осуществляемых практик между филиалами. Встал вопрос о трансляции корпоративной культуры и преемственности принятых в компании стандартов. Необходимо было найти способ укрепления общехолдинговой корпоративной политики, оживления стандартов корпоративного поведения; повышения лояльности и вовлеченности сотрудников холдинга; повышения информированности об истории компании, продукции, структуре холдинга, дивизионов, департаментов. Кроме того, стоял вопрос о создании кадрового резерва и базы рабочих профилей работников компании. Все эти задачи решались в контексте создания единого информационного поля для сотрудников холдинга. Но самой главной задачей было все-таки объединение работников под единым брендом ПГ «*БФК*».

Похожие проблемы стояли перед компанией «*1С: Бухучет и Торговля (БИТ)*» (номинант Премии): рост и развитие компании, увеличение числа филиалов привели к резкому увеличению потребности в сотрудниках и массовому набору. Возникли сложности с адаптацией и качественным первичным обучением новичков, как следствие, обозначились проблемы в кросс-коммуникации между новыми и старыми работниками, между подразделениями и филиалами. Помимо этого, снизилась лояльность персонала, повысился процент текучести. Корпоративная культура начала терять целостность. Была поставлена задача сгладить негативные последствия активного роста численности путем укрепления системы ценностей и корпоративной культуры компании.

Проект компании *NEVOSOFT* «**Корпоративная культура как инструмент мотивации и развития**» (номинант Премии) был направлен на удержание и привлечение сотрудников в период бурного роста компании с помощью развития корпоративной культуры. Компания *NEVOSOFT* переживала на тот период активное расширение своей деятельности с соответствующим быстрым ростом численности работников. Соответственно, компания преобразовывалась из небольшого, «домашнего» бизнеса с простой управленческой структурой в сильную фирму со многими отделами и новым распределением зон ответственности. При этом надо было учесть фактор жесткой внешней конкуренции за таланты, стремление руководства компании сохранить систему централизованного принятия решений, а также сложившуюся корпоративную культуру, неформальную и демократичную.

### **На какую целевую аудиторию были направлены действия?**

Целевой аудиторией вышеуказанных проектов стали прежде всего новые сотрудники, которых необходимо было адаптировать и обучить. Однако и старожилы компании нужда-

лись не только в разьяснении происходящих преобразований, но и в специальных адаптационных и обучающих мероприятиях. Таким образом, целевая аудитория была предельно широка, если учитывать и соискателей, на которых были обращены рекрутинговые мероприятия и которым было адресовано вновь формулируемое ценностное предложение – EVP (ведь все компании, представленные в данном разделе, переживали фазу бурного роста и стремительного набора персонала).

Стоит также отметить, что в компании *NEVOSOFT* проводниками стали ключевые специалисты, владеющие основными технологиями работы.

### **Какие были предприняты шаги для решения поставленных задач?**

- Пересмотр и/или внедрение новых систем материальной мотивации.

Во всех трех рассматриваемых в данном разделе компаний была проведена ревизия подходов к компенсациям трудозатрат. Это стоит отметить как важное следствие решения стоящих перед компанией задач развития и усложнения структуры, внедрения новых управленческих механизмов. При этом новую систему оплаты труда необходимо было разьяснить персоналу. Общее направление работы здесь тоже совпадает во всех трех обсуждаемых проектах: система компенсаций должна была оказаться прозрачной, привязанной к уровню решаемых задач и результату труда. Собственно, такой подход к оплате труда становится существенной составляющей EVP, может стать серьезным конкурентным преимуществом и в обязательном порядке должен стать предметом разьяснения для сотрудников.

Так, в компании «*ИС: Бухучет и Торговля (БИТ)*» схема мотивации была соотнесена с уровнем квалификации сотрудника. Была введена система грейдов, согласно которой, подтверждая новую ступень квалификации и решая новые, более сложные задачи, работник переходит на более высокую оплату труда.

В компании *NEVOSOFT* также были введены зависимость окладов от результатов работы (пересмотр 1 раз в 6 месяцев), выплата проектных бонусов (зависят от качества и скорости решения рабочих задач сотрудников), а также были продуманы отдельные бонусы за обучение сотрудников (для руководителя отдела интернет-проектов), наставничество (в период адаптации новичков), реализацию идей, предложенных сотрудниками (от 10 % оклада сотрудника).

- Обучение специалистов, адаптационные мероприятия.

Компания *NEVOSOFT* предложила ведущим специалистам продвинутые курсы по менеджменту и проектному управлению, стояла задача дать возможность ключевым специалистам ощутить себя на месте руководителей. Кандидатам и новичкам был предложен базовый курс обучения по аналогичным темам. По итогам обучения в том числе решался вопрос о назначении на должность и прохождении испытательного срока. Для новичков была продумана также система анкетирования.

Компания «*ИС: Бухучет и Торговля (БИТ)*» предоставила своим сотрудникам возможность самообучения (формирование на корпоративном портале электронной библиотеки, базы знаний, списков обязательной литературы). Кроме того, работники могли выбирать разнообразные формы повышения квалификации (тренинги, семинары, факультативы). Управленческие кадры могли посетить выездные собрания и съезды, а также мотивирующие совещания (выездные мотивирующие совещания для руководителей подразделений с целью налаживания взаимодействия между отделами, обмена опытом, генерации новых целей и идей).

- Специальные мероприятия (направленные прежде всего на формирование лояльности и вовлеченности).

В организации специальных мероприятий стоит выделить нестандартный подход компании ПГ «БФК», которая содержательным ядром всего проекта сделала специализированную игру-стратегию, в увлекательной форме решавшую задачи создания единого коммуникационного пространства, командообразования, выявления лидеров и продвижения корпоративных стандартов и ценностей. Игра реализовывалась поэтапно в двух пространствах – виртуальном и реальном, став одновременно постоянным и интересным информационным поводом и способом интеллектуального и эмоционального вовлечения сотрудников.

«*IC: Бухучет и Торговля (БИТ)*» использует систему разнообразных конкурсов и рейтингов, их итоги отражаются на интранет-портале. Согласно инициативам сотрудников, компания ввела практику совместных культпоходов в музеи и корпоративных спорт-мероприятий. Также работники участвуют в организации общей системы скидок на товары и услуги (так называемые БИТ-бонусы).

*NEVOSOFT* использует подход по интересам, то есть поощряет и поддерживает инициативы сотрудников в организации мероприятий и акций. Таким образом, в компании появилась система cross-booking (книгообмен), которая отражается в виртуальной картотеке на интранет-портале. Возникла и закрепилась традиция совместных кинопросмотров – «КиноДзен», причем выбор фильма, комментарии и обмен мнениями также происходит и в реальном, и в виртуальном пространствах (на интранет-портале). Есть и общекорпоративное спецмероприятие – «Посвящение новичков».

- Методы PR (в том числе внутренние коммуникации) и рекламы.

Компания ПГ «БФК» активно использовала методы рекламы и PR в процессе реализации игрового проекта «БФК без границ»: собственно, в рамках проекта были проведены рекламные акции (внутренние и внешние) с участием сотрудников, клиентов, дилеров компании. На интранет-портале и сайте игры были размещены рекламные баннеры, видеоролики, промоматериалы с участием работников. Наконец, игра «БФК без границ» получила хорошее освещение в СМИ, привлекла внимание журналистов и общественности.

«*IC: Бухучет и Торговля (БИТ)*» активно использует для информирования сотрудников рассылки, доски объявлений, корпоративный портал. Для работы с внешними кандидатами задействованы рекламные возможности ярмарок вакансий, социальные сети, job-сайты.

- Создание единого коммуникационного пространства (интернет-ресурс, сетевые СМИ, блогосфера, корпоративные СМИ и т. п.).

Для компании ПГ «БФК» основным направлением в создании единого коммуникационного пространства стало формирование пространства игры – корпоративный сайт, интранет и сайт игры были взаимосвязаны между собой, там же происходило разно образное анонсирование базовых этапов игры, ее промежуточных итогов и основных интриг. Там же были опубликованы финальные отчеты и видеоматериалы об итоговом награждении – поездке в Европу. Дополнительные сетевые ресурсы не привлекались.

*NEVOSOFT* использовала практически все возможности сайта компании для работы с сотрудниками и привлечения внешних кандидатов: это и профессиональные исследования работников, открытые для общего доступа, и оценки (обзоры игр), что позволяет принять участие в анализе и оценке продукта внешним кандидатам, потенциальным соискателям. Портал использовался для привлечения соискателей и в акции «День из жизни NEVOSOFT»: выкладывалась инсайдерская информация (фото с корпоративных мероприятий, отзывы сотрудников, описания своих рабочих будней работниками и т. п.). Возможность приобрести за виртуальные бонусы, заработанные в предлагаемых заданиях, реальные товары в NEVO-бутике также увеличивает посещаемость сайта внешними кандидатами и позволяет руководству компании знакомиться с соискателями заранее.

Закрытая социальная сеть, только для сотрудников *NEVOSOFT*, позволяет персоналу оперативно решать организационные вопросы и участвовать в рейтинге ВДНХ (Высшие

Достижения Наших Ходоков), который в шуточной форме стимулирует соблюдение трудового распорядка и координации.

«*IC: Бухучет и Торговля (БИТ)*» использует интернет-ресурс (корпоративный сайт) для хранения и обмена информацией, необходимой в работе, для обучения, кросс-коммуникации, обеспечения информационной поддержки общекорпоративных мероприятий.

### **Каковы результаты проектов в цифрах?**

- ПГ «*БФК*» сопоставляет данные исследований (2009 и 2011 гг.): согласно им, после реализации проекта произошло повышение уровня лояльности и удовлетворенности коллективом на 5 %, а уровня информированности – на 8 %. Во время реализации проекта было создано единое виртуальное пространство для взаимодействия сотрудников, что повысило популярность корпоративного портала: в 2009 г. ежедневная посещаемость в среднем около 200 человек, в 2011 г. – более 450 человек в день. На основании верифицированных и оцифрованных критериев был составлен рейтинг сотрудников, создан пул психологических портретов работников и выявлена информация о ценностях работников, их профессиональных и личностных предпочтениях.

- «*IC: Бухучет и Торговля (БИТ)*» отмечает, что с введением обучения и адаптации открыты новые направления деятельности компании. Школа руководителей позволила существенно увеличить количество управленцев и образовать два департамента под перспективные задачи. Рост компетенций сотрудников позволил увеличить долю рынка по разным сегментам. Темп роста всего подразделения стал выше среднего по рынку. Сократилось количество жалоб от работников о неполучении информации. Уровень текучести на фоне увеличения темпов роста не возрос. Количество сотрудников, вовлеченных в корпоративную жизнь, увеличилось на 30 %.

Реализованы идеи, поступившие от сотрудников, – походы в театр и сотрудничество с фитнес-клубами.

- Компания *NEVOSOFT* отмечает, что экономия на внешнем обучении для новичков и опытных специалистов составила порядка 175 тыс. руб., руководители компании активно проявляют интерес к проекту, планируется повторение курса для следующей группы. Общая результативность обучения сотрудников компании составила 82 %.

Благодаря использованию NEVO-блога как инструмента для привлечения талантливых кандидатов успешно были закрыты три позиции. Кандидаты из блога более лояльны и заинтересованы в работе в *NEVOSOFT*. Это дало возможность сократить затраты на вознаграждение (порядка 360 тыс. руб. за год).

## Этап 2. Системная отладка HR-процессов

Как мы уже отмечали, на данном этапе в компании не происходит революционных подвижек и изменений, поскольку в ней уже присутствует определенная, выверенная система HR-работы, есть практически все базовые процедуры и действия, касающиеся работы с сотрудниками, например система отбора и найма персонала, адаптация, обучение, система льгот и компенсаций, нематериальная мотивация, внутренние коммуникации и т. д. При этом зачастую эта работа HR-департамента сложилась исторически, сама собой, вслед за ростом и развитием компании, в соответствии с возникающими рабочими задачами.

Однако помимо решения каждодневных текущих задач на определенном этапе развития любого HR-подразделения появляется новая задача – необходимость «оцифровывания» результатов работы HR-отдела, понимания критериев эффективности его деятельности.

Эта задача может быть «спущена сверху», может быть поставлена HR-специалистами самостоятельно, но она неизбежно возникает в процессе целенаправленной работы с HR-брендом, когда становятся важны ответы на вопросы: «Какие мы? За счет чего складывается наша эффективность? Сколько в нас тех или иных качеств?». Ранее мы отмечали, что на этом этапе превалирует необходимость систематизировать, обобщить, задокументировать и оптимизировать имеющийся опыт, задействуя строгую систему оценок и мониторинга.

Решение этой задачи логически распадается на три направления, они друг другу не противоречат и не являются взаимоисключающими.

- Комплексная настройка всех HR-процессов. Вполне возможно, что при этом происходит их частичная перестройка, но тем не менее все работы ведутся в едином ключе, в соответствии с глобальной управленческой политикой компании.

- Работа с ключевым, наиболее важным на данный момент для компании аспектом HR-стратегии, отражающим глобальную политику компании и/или ее базовые ценности. Возможно, выбор такого ключевого направления вызван какими-либо внешними факторами, возможно, он связан исключительно с внутренними процессами и деятельностью фирмы. Однако в итоге эта работа приводит к систематизации всех усилий по более четкому обозначению, укреплению и продвижению HR-бренда в целом.

- Организация и внедрение в жизнедеятельность компании специальных общекорпоративных мероприятий, за счет чего комплексно реализуется решение поставленных глобальных задач. Главное, чтобы это мероприятие имело четко обозначенные (и осознаваемые) цели, количественные и качественные критерии оценки, а сотрудники были гарантированно оповещены и детально проинформированы о нем.

### 2.1. Комплексная настройка HR-бренда

В этом подразделе необходимо вспомнить о разнообразных оценочных методах и инструментах, с помощью которых можно замерить, оценить, «оцифровать» HR-процессы и их влияние на персонал и всю деятельность компании. Затем с учетом результатов этих исследований можно систематизировать и оптимизировать дальнейшую HR-работу.

Прежде всего это исследования лояльности и вовлеченности сотрудников, тематические опросы, анализ данных анкет, заполненных при увольнениях, соискательские опросы на различных job-сайтах и офлайн. В любом случае наличие подобных замеров и выверенность критериев оценки позволяет четче и масштабнее оценить свой HR-потенциал и эффективность проводимых для укрепления бренда работодателя мероприятий.

«Эффективность HR-бренда можно, в частности, увидеть по потоку кандидатов, желающих занять вакантные должности в компании, – считает

директор департамента кадрового консультирования **ЗАО КГ «Бизнес-КРУГ» Юлия Губанова**. – Основной метод оценки эффективности HR-бренда – мониторинг ситуации как на рынке труда, так и внутри компании, сравнение ценностей, позиционируемых компанией, с ее реальными условиями работы. Формирование HR-бренда – это кропотливая, каждодневная работа. Она способствует становлению эффективной системы управления персоналом и позволяет получать высокие результаты».

Из работ, выдвинутых на получение «Премии HR-бренд 2011», в данный раздел вошло 8 проектов, в которых наглядно представлена вся сложность процесса оценки и оптимальной настройки происходящей в компании HR-работы, а именно проекты ОАО «СамараНефтегаз», ООО «Сибирский Гурман», компании «Салым Петролеум Девелопмент», лизинговой компании «УРАЛСИБ», АКБ «Московский банк реконструкции и развития», ООО «СТИНС КОМАН Корпорейшн», ОАО «Гипрогазоочистка» и компании *Holcim*.

### **Примеры из практики компаний – участников «Премии HR-бренд 2011»**

Безусловно, в каждом из проектов был реализован свой подход, использованы свои инструменты и способы действия, выбор которых был продиктован спецификой самой компании (сферой деятельности, численностью, особенностями целевой аудитории и т. п.), однако есть и существенное сходство. Так, 7 из 10 компаний в той или иной форме ставили задачу реорганизовать свою кадровую и социальную политику, приведя ее в соответствие с приоритетными управленческими целями. В 5 проектах из 10 была проведена масштабная работа по описанию, формированию и внедрению корпоративных ценностей; в 7 из 10 компаний существенное внимание уделялось обучению персонала, и более чем в половине рассматриваемых нами программ одной из важных точек приложения усилий стало укрепление вовлеченности и лояльности сотрудников. И, как это уже указано в начале раздела, во всех представленных проектах активно использовались разнообразные замеры и исследования.

### **Что явилось предпосылками проектов и какие задачи решались компаниями?**

В амбициозном проекте **Time to win** (АКБ «Московский банк реконструкции и развития» (МБРР), финалист Премии) была поставлена полномасштабная цель: комплексное изменение кадровой стратегии банка, внедрение эффективных кадровых технологий, способствующих быстрому наращиванию конкурентных преимуществ. Основанием для появления такого проекта стало существенное изменение бизнес-стратегии банка: необходимо было вывести его на новый качественный уровень. Активно развивался розничный сектор банка, происходила диверсификация бизнеса, влекущая за собой интенсивную модернизацию всех бизнес-процессов, включая HR. При этом подавляющее большинство сотрудников не соответствовали по своим профессиональным компетенциям требованиям новой стратегии. Показатели вовлеченности персонала также не соответствовали желаемому уровню, для работников были характерны инертность, низкая персональная ответственность за результаты деятельности. Критическому значению текучести кадров по отдельным направлениям (дополнительные офисы, регионы, фронт-линия) во многом способствовала неконкурентная оплата труда персонала массовых позиций. В целом к моменту старта программы сложился непривлекательный имидж банка в качестве работодателя. Первоочередной задачей в этой ситуации стало внедрение лучших практик по управлению персоналом. Безусловно, изме-

нения коснулись как системы подбора кадров (необходимо было обеспечить банк специалистами требуемой квалификации в оптимальном количестве), так и системы подготовки и обучения сотрудников (у работников всех уровней формировали компетенции, необходимые для реализации новой бизнес-стратегии компании). Ставилась и задача повысить вовлеченность персонала в ключевые бизнес-процессы, усилить мотивацию работников, стимулировать их готовность к внедрению изменений. И в конечном итоге все эти мероприятия должны были позитивно сказаться на формировании привлекательного имиджа работодателя.

Аналогичную цель преследовал проект ОАО «Гипрогазоочистка» (финалист Премии), который так и назывался – «**HR-перезагрузка**». На тот момент HR-практика в компании складывалась в большинстве случаев стихийно: не всегда соблюдались все этапы собеседования; не было целенаправленного института, который реализовывал бы систему обучения для сотрудников и кадрового резерва; не было определенных и четких инструментов оценки персонала; подходы к развитию персонала носили формальный характер; для работников не было ясно, каким образом они могут попасть в кадровый резерв компании. Не было и целенаправленных проектов по повышению вовлеченности сотрудников. Было необходимо создать комплексную систему управления персоналом, позволяющую обеспечивать условия для постоянного улучшения качества персонала и корпоративной среды. Для достижения этой цели необходимо было решить следующие задачи: создать систему подбора и адаптации персонала; разработать четкую и прозрачную систему оценки персонала; на основе результатов оценки сформировать пул сотрудников с высоким потенциалом (HiPo) и организовать работу кадрового резерва для создания устойчивой работы, которая не зависела бы от эксклюзивности кадров; для обучения работников было необходимо обеспечить работу Корпоративного университета и задать условия для развития института наставничества. Кроме того, естественной задачей становилась целенаправленная работа по вовлечению сотрудников в жизнь компании, повышению их лояльности.

Столь же масштабные и комплексные цели были у проекта «**Мотивация и удовлетворенность работников – путь к успеху Компании**» (ОАО «СамараНефтегаз», финалист Премии). На фоне реализации глобальной стратегии предприятия, необходимости выведения компании в лидеры отрасли была осознана и потребность в рывке, максимальном использовании кадрового потенциала и интенсивных методов повышения эффективности производства. Именно поэтому главной целью проекта стала разработка и внедрение комплексной системы управления кадровой и социальной политикой, обеспечивающей эффективное развитие компании. Акцент в программе компании «СамараНефтегаз» ставился на поддержке и стимулировании мотивации и уровня удовлетворенности работников, повышении роста производительности труда и объемов производства за счет внедрения новых оптимизирующих кадровых технологий. Важно было и достичь позиции компании-лидера в отрасли, тем самым усилив статус компании как работодателя.

Несколько иной подход к реорганизации кадровой работы использовали компания «Салым Петролеум Девелопмент» и ООО «Сибирский Гурман». В проектах этих компаний особое внимание уделялось ценностям и корпоративной культуре – их выявлению, обозначению, внедрению, продвижению, поддержанию и укреплению.

Проект «**Сокровища Салымского проекта: внедрение корпоративных ценностей**» (компания «Салым Петролеум Девелопмент», номинант Премии) ставил своей целью сохранение и укрепление корпоративной культуры компании и создание долгосрочной ценностной основы для развития бренда работодателя.

В целом появление такого проекта было вызвано некоторой «ценностной разобщенностью компании» (прежде всего проистекающей из географической удаленности филиалов и рабочих локаций). Сотрудники были недостаточно осведомлены о существующих корпоративных ценностях компании, отсутствовала четко структурированная система погружения

нового работника в корпоративную культуру компании – и тем самым происходило ее размывание. Опять-таки в связи с различной локализацией рабочих мест существовали коммуникационные проблемы между подразделениями, что негативно отражалось на сплоченности персонала. Также было важно учесть конкурентную борьбу за персонал: в системе нематериальных мотиваторов у сотрудников проявлялась недостаточная привязка к компании «Салым Петролеум», связанная с отсутствием как целенаправленной системы внедрения корпоративной культуры и ценностей, так и комплексных усилий по формированию лояльности. На этом фоне было необходимо актуализировать для работников существующие в компании корпоративные ценности и их поведенческие индикаторы (то есть побуждать работников к поведению, основанному на корпоративных ценностях). Важно было также повысить уровень осведомленности о корпоративных ценностях среди новых сотрудников компании. Целенаправленная и координированная деятельность по декларированию и внедрению корпоративных ценностей и корпоративной культуры минимизировала бы при этом и коммуникационный разрыв между головным офисом компании в Москве и локализациями компании в Нефтеюганске, Тюмени и Ханты-Мансийске.

Компания «Сибирский Гурман» (финалист Премии) также сформулировала масштабную цель создания внутренней среды, способствующей развитию компании в соответствии с ее ценностями. В компании к этому моменту не было проведено работы по выявлению и описанию основ корпоративной культуры и ценностей, то есть исторически сложившееся в ходе развития и становления компании ценностное пространство существовало, но было не до конца осознано и сформулировано. Соответственно, в этих условиях неопределенности в рамках некоторых подразделений могли стихийно возникать отдельные ценностные субкультуры, которые вступали в противоречие с устоями компании в целом, что в долгосрочной перспективе влекло за собой снижение эффективности деятельности всего предприятия. Аналогично в кросс-функциональном взаимодействии и при возникновении спорных ситуаций постоянно возникала потребность в некоей общей базе для принятия решений. Также осознавалась необходимость однозначного понимания сотрудниками поощряемого стиля профессионального поведения. Расстановка приоритетов по развитию работников и определение фокуса при формировании программ обучения были затруднены опять-таки из-за отсутствия «единого языка и ценностей». Негативно сказывалась «ценностная неопределенность» и на показателе текучести персонала ряда ключевых подразделений. Таким образом, проект «**Формирование корпоративного ценностного пространства**» призван был создать комплексную HR-практику, позволяющую ориентировать подразделения и сотрудников всех уровней управления на достижение общих целей принятыми в компании способами, поиск лучших решений и непрерывный рост и развитие. Создание подобной HR-практики подразумевало, во-первых, буквальное проектирование ценностей компании (прежде всего за счет опроса и выявления мнений ключевых работников и руководителей). Во-вторых, было необходимо создать документ, некую декларацию выявленных ценностей и сформировать способ коммуникации с персоналом, чтобы в полном объеме донести эту стратегическую информацию до всех сотрудников. В-третьих, был неизбежен пересмотр глобальных политик компании (кадровой политики, политики в области качества, коммерческой политики) в соответствии с вновь сформулированной системой ценностей. И опять-таки зафиксировав, что работа по внедрению, трансляции, актуализации и поддержанию ценностей повлекла за собой ревизию и реструктуризацию большей части направлений по работе с персоналом (отбор, адаптацию, обучение, оценку и мониторинг компетенций, карьерный рост и т. п.).

Интересный вариант HR-перезагрузки и точной настройки системы управления и работы с персоналом можно увидеть в проектах компаний *Holcim* (номинант Премии), ООО «СТИНС КОМАН Корпорейшн» (номинант Премии), лизинговой компании «УРАЛ-

*СИБ*» (финалист Премии). Здесь стоит отметить секторный подход, то есть пересмотру и комплексной настройке подвергался какой-то определенный сектор компании и/или аспект ее деятельности. По большей части этот сектор приводился в соответствие с корпоративными ценностями и принятыми в компании HR-практиками.

Проект **«Виктория»** компании *Holcim* возник в процессе приобретения нового предприятия и его модернизации, а также запуска новой технологической линии производства. Ее работа принципиально отличалась от старой, в связи с чем возникла задача полной переподготовки персонала. Кроме того, существовавшая организационная структура управления производством была рассчитана на работу со старым оборудованием с использованием большого количества ручного труда, отсутствием систем автоматизации и сетевой системы управления различными частями производства. На российском рынке труда отсутствовали специалисты, обладавшие требуемыми знаниями. В целом же помимо технико-управленческих нововведений требовалось целостное изменение корпоративной культуры вновь приобретенного актива в соответствии с ценностями *Holcim* («Сила. Эффективность. Преданность делу»), а также целенаправленные и осмысленные усилия по формированию лояльности сотрудников, ведь параллельно в регионе запускались аналогичные заводы-конкуренты. Именно такая стратегия могла привести к формированию и укреплению сильного HR-бренда компании в регионе.

Компания *«СТИНС КОМАН Корпорейшн»* в 2008 г. приобрела контрольный пакет акций зарубежной компании *RiT Technologies*, производителя структурированных кабельных систем, являвшегося мировым лидером в области интеллектуальных решений по управлению сетевой инфраструктурой для телекоммуникационного и IT-рынков. При этом на момент приобретения *RiT Technologies* эта компания имела не самые хорошие финансовые показатели и теряла котировки на американской бирже, хотя и являлась в свое время пионером на рынке СКС (структурированных кабельных систем). В такой ситуации было необходимо понять, почему компания потеряла свои позиции, и выстроить комплексную HR-политику. Таким образом, проект **«Разрушители мифов»** ставил своей целью оценить и понять HR-политику приобретенного зарубежного актива и наладить в нем управление в соответствии с практикой и ценностями головной компании. Данная цель была преобразована в следующие рабочие задачи: выявить коренные причины стагнации компании; регламентировать и улучшить работу управленческого состава компании; выявить сотрудников с низким потенциалом и недостаточной профессиональной квалификацией; выявить и удержать таланты (создать пул HiPo); внедрить новую систему управления компанией, ориентируясь на опыт управления российскими активами.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.