

Нина Осовицкая

# HR-брендинг лучшие практики десятилетия



Библиотека компании HeadHunter



Деловой бестселлер (Питер)

Нина Осовицкая

**HR-брендинг: лучшие  
практики десятилетия**

«Хэдхантер»

2016

УДК 331.108.65  
ББК 65.290-64-21

**Осовицкая Н. А.**

HR-брендинг: лучшие практики десятилетия / Н. А. Осовицкая — «Хэдхантер», 2016 — (Деловой бестселлер (Питер))

ISBN 978-5-4461-0320-1

Новая книга об HR-брендинге основана на лучших проектах победителей и номинантов «Премии HR-бренд». 2015 год – юбилейный для Премии, это отличный повод подвести итоги десятилетнего развития HR-брендинга на российском рынке. В книге представлен пошаговый алгоритм работы с брендом работодателя и анализ основных актуальных тенденций. Отдельный раздел – интервью с HR-директорами и руководителями компаний, наиболее успешно работающих со своим брендом работодателя, стоявших у истоков этого направления. Топ-менеджеры и HR-менеджеры DHL, JTI, Пивоваренной компании «Балтика», «ВымпелКома» («Билайна»), КПМГ и МТС делятся своим опытом. И, конечно, большой раздел с практическими кейсами – эта информация будет полезна любому HR-специалисту. Проекты компаний, представленные в книге, направлены как на решение традиционных HR-задач (подбор, адаптация, обучение, мотивация, внутренние коммуникации и т. д.), так и на поиск инновационных решений (автоматизация HR-процессов, предиктивная аналитика, коллективное прогнозирование, геймификация). Также в книге представлены уникальные социально значимые проекты, которые выходят за рамки узких бизнес-задач и помогают объединить сотрудников, создать сильную команду. Дополнительную уникальность электронной версии обеспечивает заключительный блок, посвященный влиянию цифровых технологий на сферу Human Resources, ее диджитализации, развитию персонала, корпоративной культуре. Результаты проведенных в 2017 году опросов на эти темы визуализированы в удобной графической форме. Аудитория книги: HR, маркетологи, руководители всех уровней.

УДК 331.108.65

ББК 65.290-64-21

ISBN 978-5-4461-0320-1

© Осовицкая Н. А., 2016

© Хэдхантер, 2016

# Содержание

Предисловие	7
Введение. HR-брендинг: Что произошло за 10 лет?	9
Интервью с ведущими работодателями российского рынка	14
Конец ознакомительного фрагмента.	32

# **Нина Осовицкая**

## **HR-брендинг: лучшие практики десятилетия**

Над книгой работали:

*Кабанова Юлия, Никитин Александр*

© ООО Издательство «Питер», 2016

© Серия «Деловой бестселлер», 2016

\* \* \*

## Предисловие

### Диджитализация HR-сферы

Хочу поделиться своими мыслями об HR, о том, что будет происходить с этой сферой, и о тех инструментах, которые скоро появятся в арсенале каждого сотрудника HR-департамента.

Говоря о трендах, отдельно выделю так называемую диджитализацию, или автоматизацию всех бизнес-процессов. Даже HR-брендинговые проекты уже реализуются с упором на цифры. В ряде проектов именно благодаря глубинному анализу цифр и поведенческих метрик были сформированы грамотные социальные пакеты для персонала. То есть решения принимались не исходя из субъективного мнения HR-специалиста или удобной цены, предложенной провайдером, а за счет глубокого анализа информации. В итоге были сформированы и представлены сотрудникам в качестве дополнительной мотивации как раз те вещи, которые им нужны. Есть и примеры геймификации, опции которой также были построены автоматизированным способом на основе анализа имеющейся информации о персонале. В рамках digital давно действуют маркетинг и рекрутинг, а теперь в него постепенно включаются и остальные сферы HR, в том числе HR-брендинг.

Существуют опасения, что в процессе диджитализации будет происходить постепенное растворение HR-функции, но это не так. Скорее речь идет о появлении у HR-специалиста дополнительных навыков. Например, у любого современного маркетолога выработан навык интернет-анализа: чем бы ни занимался, он должен знать, как работает контекстная реклама, какие показатели и метрики применяются для анализа тех или иных рекламных кампаний. Применение этих инструментов не говорит о том, что маркетологи превратились в айтишников. Вспомните, 20 лет назад посетитель кафе с ноутбуком привлекал куда больше внимания, чем человек в дорогой машине у входа. Те, кто хотя бы немного разбирался в компьютерных технологиях, считались чуть ли не специалистами в IT. Сейчас же все умеют пользоваться софтом в рамках своей профессии – HR, маркетолог, журналист, писатель, разработчик и т. д. И каждый HR-специалист со временем неизбежно придет к пониманию основ аналитики, систем автоматизации, сбора данных и их оцифровки.

В этой связи огромное значение приобретает Big Data (BD) – анализ колоссального объема данных, миллионов и миллиардов записей, которые систематизируются и сопоставляются. Смысл в том, чтобы накладывать друг на друга данные, которые на первый взгляд никак не связаны, находить корреляции, общие закономерности и на основе этого делать определенные выводы. Использование Big Data приводит HR-специалистов к удивительным результатам. Так, исследование в крупной компании показало, что эффективность сотрудника больше всего коррелировала с близостью места проживания к работе. Другая компания обнаружила, что наиболее результативными работниками отдела продаж являются люди, у которых есть младшие братья или сестры. Подобные открытия невозможно сделать каким-то иным способом. Полученные таким образом данные позволяют работодателям создать пул потенциальных кандидатов.

Это один из актуальных подходов к HR-брендинговым проектам, и сотрудникам отдела персонала важно знать: а) о существовании таких методик; б) о необходимости их использования. Однако для того, чтобы внедрить Big Data в компании, необходима автоматизированная система сбора информации.

Очевидно также, что диджитализация невозможна без нахождения общего языка между HR и бизнесом. Мы видим, что за последние пять лет HR-менеджеры перестали делать просто красивые программы и начали показывать, как та или иная их разработка повлияла на рост продаж, текучесть и наем персонала. Результаты проектов, номинированные на наш кон-

курс «Премия HR-бренд» за это время, очень скрупулезно подсчитаны; HR-специалисты стали понимать, что успех состоит не в благодарственных словах, а в итоговых цифрах. Они научились объяснять генеральному директору выгоду от каждого вложения в их работу. Это умение приводит к тому, что акционеры, собственники и руководители подразделений готовы прислушиваться к их словам. Столь прагматичный подход оказался особенно важен в последний год, отмеченный кризисными явлениями в экономике страны.

Даже в такое непростое время многие компании уделяют большое внимание взаимному влиянию бренда продукта и бренда работодателя. В ситуации затяжного кризиса всем нам нужно учиться считать деньги и обосновывать собственную эффективность, так что задуматься об отдаче HR-брендинговых проектов следует еще до их запуска. HR-специалист должен работать на базе предиктивной аналитики, прогнозируя, как инвестиции в конкретный проект скажутся на бизнесе компании. И digital-инструменты способны сыграть в этом важную роль, например позволить точнее дифференцировать целевую аудиторию и продуктивнее работать с отдельными группами соискателей. Поэтому начинайте дружить с цифрами, но не забывайте о людях!

*Ольга Мец,  
директор по маркетингу и PR HeadHunter*

## Введение. HR-брендинг: Что произошло за 10 лет?

«Премии HR-бренд» в этом году исполняется 10 лет, не верится, но это так. За это время уровень работы с брендом работодателя на российском рынке колоссально вырос. Ушли в прошлое дискуссии на темы «HR-бренд: мода или необходимость?», «Нужно ли заниматься HR-брендингом крупным и известным компаниям?». Сегодня большинство заметных на рынке труда организаций реализуют если не осознанную стратегию, то хотя бы набор активностей, направленных на то, чтобы повысить свою привлекательность для сотрудников и кандидатов. Согласно исследованию *Консалтингового центра компании HeadHunter*<sup>1</sup>, 54 % HR-специалистов и менеджеров занимаются HR-брендингом как отдельной задачей. Профессиональное сообщество накопило уже достаточный собственный опыт, более или менее сформировался круг компаний-провайдеров, оказывающих услуги по работе с брендом работодателя. Доступны для изучения как лучшие практики (рекомендую прочитать наши предыдущие книги, если это первая, с которой вы начинаете)<sup>2</sup>, так и не слишком удачные примеры и явные ошибки. Давайте посмотрим на **5 шагов построения HR-бренда**<sup>3</sup> с учетом современной ситуации и уже имеющихся знаний.

### **1. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Формирование рабочей группы, определение бюджета и ресурсов.**

За прошедший год мы привыкли жить в условиях неопределенности, когда строить одну долгосрочную стратегию (в том числе и HR-стратегию) и сложно, и по большому счету бессмысленно. Топ-менеджеры разрабатывают планы А, В, С, D в зависимости от политических и экономических внешних факторов, чтобы располагать возможностью гибко реагировать на самые разные вызовы и изменения. Но есть и определенные независимые переменные. Например, актуальность сильного бренда работодателя для действующих сотрудников не зависит от обстоятельств: что бы ни происходило, компания будет работать успешнее, если люди любят свою работу и гордятся ею. Фокус на удержание талантливых сотрудников – выбор многих организаций; это связано и с демографическими причинами, и с экономической ситуацией. Несмотря на спад в экономике, большинство рекрутеров отмечают, что при росте общего количества активных кандидатов ценных, квалифицированных, обладающих необходимыми навыками специалистов на рынке труда больше не стало. По-прежнему идет «война за таланты», а значит, актуальными остаются вопросы создания и поддержки внутреннего EVP<sup>4</sup> (Почему я должен остаться в этой компании, ведь у меня есть варианты?) и внешнего, нацеленного на нужную аудиторию EVP (Почему я должен выбрать именно эту работу?). Здесь возникает вопрос: кто же входит в вашу целевую аудиторию? (Для кого вы будете строить HR-бренд? Кого вы хотите привлечь?)

Частая ошибка – мнение, что ваш HR-бренд предназначен для всех, и стремление быть самым лучшим работодателем. Универсальный бренд строить дорого и неэффективно. Все равно стать идеальным работодателем, у которого мечтают трудиться все жители страны или даже планеты, не получится. Важно, чтобы в вашей компании действительно хотели работать те сотрудники, которые вам нужны, и те кандидаты, которых вы ищете.

При определении своих целевых аудиторий следует помнить не только о классических социально-демографических характеристиках: возраст, образование, уровень дохода, опыт

---

<sup>1</sup> <http://hh.ru/article/11927>

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

<sup>3</sup> <http://hh.ru/article/3010>

<sup>4</sup> Employee Value Proposition (ценностное предложение сотруднику).

работы. Есть не менее значимые особенности, которые, однако, сложнее измерить и проанализировать: ценности, образ жизни, приоритеты, ключевые смыслы. Допустим, в компанию пришли люди, которые обладают определенным подтвержденным успешным опытом, они хотят в ней работать, но будут ли их знания и навыки применимы в этой организации? Как быстро они адаптируются и смогут найти общий язык с коллегами, станут ли действительно разделять корпоративные ценности на уровне действий, а не деклараций? В идеале все коммуникации на рынке труда должны быть направлены на тех, кто, будучи принятым на работу в компанию, покажет лучшие результаты. Сейчас появляются инструменты, позволяющие выделить из огромной интернет-аудитории тех, кто вам нужен, кто максимально отвечает потребностям компании. В компании *HeadHunter* активно развивается это направление.

Ответив на вопрос, для кого вы будете строить свой HR-бренд, важно определиться с ресурсами – это рабочая группа, лидер, который будет отвечать за проект, и бюджет. Лишь у 7 % опрошенных нами компаний бюджет на HR-брендинг в 2014 году превысил 500 000 рублей. У 46 % компаний отдельного бюджета на HR-брендинг в 2014 году не было предусмотрено. С чем это связано? Во многом – с неумением самих руководителей HR-департаментов убедительно обосновать необходимость таких вложений.

Вопрос бюджета должен решаться с учетом планируемого ROI (возврата инвестиций), однако, по данным нашего последнего исследования (сентябрь 2015 года), только 5 % опрошенных HR-профессионалов оценивают ROI своих проектов. При этом многие постоянно анализируют такие показатели, как стоимость закрытия вакансии, стоимость замены ушедшего сотрудника, текучесть и т. д. Остается объединить эти данные и показать итоговый финансовый результат.

Хорошо, если есть возможность выделить отдельную функцию внутри HR-департамента. Ранее позиция «менеджер по бренду работодателя» или «HR-бренд-менеджер» существовала только в глобальных международных корпорациях, сейчас такие сотрудники уже есть и во многих российских компаниях. При формировании рабочей группы нельзя забывать о вовлечении первых лиц компании и представителей маркетингового направления (сама концепция бренда должна формироваться с их участием).

## **2. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями, или аудит HR-бренда. Внешние и внутренние исследования.**

В зависимости от выделенных целевых аудиторий необходимо провести исследования внутри организации и на внешнем рынке. Изучение восприятия компании внутренней аудиторией, самими сотрудниками критично важно. Без него невозможно правильно сформулировать концепцию бренда или EVP (ценностное предложение работодателя). Спектр исследований может быть сколь угодно широким – это и количественные методы (в частности, массовые опросы), и качественные (фокус-группы, интервью). Не следует забывать и о конкурентном анализе, ведь компания не существует в вакууме, поэтому нужно иметь представление, как она воспринимается на фоне других игроков рынка. Многие организации (67 % по результатам последнего исследования) начали на регулярной основе проводить мониторинг публикаций и упоминаний в интернете: на анти-job-сайтах, форумах, в социальных сетях и профессиональных блогах. Это полезный и доступный любому специалисту инструмент. К сожалению, часто значимость аудита недооценивается, есть расхожий стереотип: «Зачем тратить столько времени и денег на сбор данных? Мы и так понимаем, в чем наши сильные стороны». В итоге организация теряет гораздо больше, запуская неэффективную коммуникационную кампанию, построенную на непроверенных гипотезах.

## **3. Разработка креативной концепции. Формулирование EVP и его тестирование для разных аудиторий.**

EVP – это атрибут работодателя, отличающий его от конкурентов; набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на навыки, усилия и время. Формулируя EVP, как правило, исходят из основных характеристик компании: известность, положение на рынке; вознаграждение и признание; атмосфера и отношения в коллективе; возможности обучения, роста, развития; рабочие задачи, проекты; условия работы, безопасность, баланс между работой и личной жизнью. Каковы сильные стороны, преимущества фирмы? Какие плюсы важны для целевых аудиторий? Есть ли отличия в этом от других организаций, особенно ближайших конкурентов? Имеются ли у компании уникальные особенности? Иногда в результате исследования не удается найти рациональных преимуществ: хорошую зарплату и комфортные условия, возможности для развития сегодня предоставляет любой достойный работодатель. То, что отличает одну компанию от другой, скорее лежит в области эмоциональных составляющих бренда. Особенности культуры, атмосфера, иногда даже личность руководителя могут стать его самыми яркими и значимыми атрибутами. Как воплотить, материализовать EVP – это вопрос создания креативной концепции: фирменного стиля, гайдбука, слоганов, рекламных материалов и т. д. Типичная ошибка при разработке подобных материалов – использование вместо фотографий реальных сотрудников компании изображений из фотобанков. Во-первых, эти же материалы доступны и другим фирмам; во-вторых, создается впечатление недобросовестной рекламы. Тестирование EVP на представителях целевых аудиторий позволяет при необходимости изменить элементы концепции и избежать дорогостоящих просчетов при реализации коммуникационной кампании.

**Елена Емеленко**, руководитель *Консалтингового центра HeadHunter*:

– Тема ценностного предложения стала сейчас одной из самых актуальных на рынке труда по нескольким причинам. Во-первых, высокая конкуренция за персонал. За соискателя, особенно талантливого и опытного специалиста, борются десятки компаний. В будущем же эта ситуация усилится – вырастает поколение, рожденное во время демографического спада. Рынок все больше подходит под определение «рынок кандидата», и именно кандидат выбирает и так или иначе определяет условия. Во-вторых, на текущий момент пока небольшое количество компаний имеют четкое позиционирование на рынке труда. В основном фирмы мало отличаются друг от друга, выдвигают стандартные или абстрактные требования. Соискателю, в первую очередь молодому специалисту, сложно разделить в восприятии компании между собой и найти то, что по душе именно ему. В-третьих, одновременно на рынке наблюдается переизбыток информации – интернет (в том числе социальные сети), различные гаджеты. Претенденты с трудом ориентируются в этом потоке; чтобы выделиться на фоне другой информации, приходится прилагать немало усилий.

Сейчас все чаще говорят о ценностном предложении не отдельной компании, а отрасли в целом, ведь вы соревнуетесь за кандидата не только с прямыми конкурентами, но и с другими сферами. Прежде всего это актуально для высококонкурентного рынка, например ретейла, а также для сложных направлений, работа в которых связана с риском для жизни, высоким уровнем стресса и тяжелыми физическими нагрузками. В эту категорию попадают и области со «шлейфом прошлого негативного опыта» (MLM, сетевой бизнес, коллекторские агентства и т. д.).

Правильно выстроенное ценностное предложение компании позволяет решать самые важные HR-задачи. Это не просто позиционирование работодателя в конкурентной среде, это эффективный метод привлечения и удержания лучших кадров, позволяющий снизить расходы на персонал, улучшить качество работы сотрудников и наладить стабильные бизнес-процессы внутри компании за счет повышения лояльности и уменьшения текучести сотрудников.

#### 4. Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов. Коммуникационная кампания и специальные мероприятия на рынке труда.

При планировании коммуникационной кампании необходимо обратиться к результатам проведенного аудита бренда. Какую информацию и в каком формате люди, нужные организации, скорее воспримут? Каким каналам и источникам информации они склонны доверять? Также важно найти верный баланс между стандартными, классическими и необычными, нешаблонными способами продвижения. В России, как и в мире в целом, наиболее популярным каналом продвижения HR-бренда являются социальные сети. Достаточно часто используются онлайн-реклама и, конечно, раздел корпоративного сайта / собственный карьерный сайт (см. график 1).

#### 5. Оценка эффективности.

Многие специалисты затрудняются с оценкой результатов своей работы по продвижению бренда работодателя. Не определив с самого начала ключевые метрики, по которым будет анализироваться эффективность, не проведя замеров в «точке 0», сложно понять, удалось ли чего-то добиться в итоге. К сожалению, на регулярной основе компании собирают не так уж много данных (см. график 2).

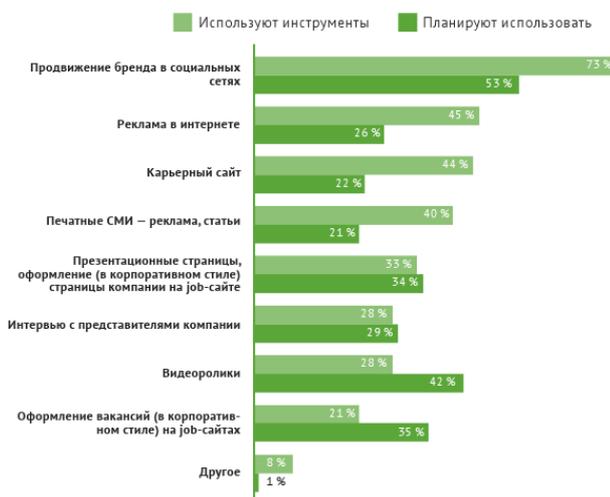


График 1. Инструменты коммуникаций и продвижения HR-бренда

Хочу напомнить о нашем проекте, позволяющем ежегодно получать комплексную цифровую оценку HR-бренда компании, – Рейтинге работодателей России<sup>5</sup>, который формируется на основании трех измерений:

1) мнение соискателей, ищущих работу или работающих в других компаниях (кандидаты выбирают компании, в которых хотели бы работать, в рамках онлайн-опроса);

2) мнение сотрудников компаний (в партнерстве с компанией «Экспси Консалтинг» проводится исследование вовлеченности сотрудников компаний-участниц по трем параметрам: удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы);

3) оценка эффективности работы HR-департамента (HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, описывая уровень работы с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам).

Ежегодное участие в Рейтинге позволяет отслеживать динамику успешности бренда работодателя и в целом, и по отдельным параметрам.

<sup>5</sup> <http://rating.hh.ru/>



График 2. Данные, которые компании собирают на регулярной основе

## Тенденции в проектах лучших работодателей

Анализируя проекты, которые были представлены на «Премии HR-бренд» в 2014 году, можно выделить следующие тенденции.

**Фокус на клиента** – очень заметный тренд. Многие компании сейчас могут получать меньшую прибыль по внешним причинам, не зависящим от менеджмента. Но удовлетворенность и даже счастье клиентов – это то, на что способны повлиять вы и ваши сотрудники, и то, что в долгосрочной перспективе определяет успех бизнеса почти во всех сферах рынка. Проекты, направленные на повышение качества обслуживания клиентов и клиентоориентированности сотрудников, представили производственные, торговые, финансовые, транспортные компании и, конечно, организации индустрии гостеприимства.

Второй вектор более глобальный, он связан с **поиском работодателями новых смыслов и ценностей для своих сотрудников**. В ситуации неопределенности особенно важно объединить людей, не просто дав им информацию о том, куда и как движется компания, но и предоставив возможность самим влиять на ее будущее. Коммуникации, внутренние конкурсы и открытая позиция топ-менеджмента помогают глубоко вовлечь и заинтересовать людей, сделать так, чтобы цели организации были им близки и понятны.

Если говорить о выборе инструментов и технических решений, то самая заметная тенденция здесь – **геймификация**. Первые проекты с использованием игровых технологий появились в России около пяти лет назад, но только сейчас этот подход стал по-настоящему массовым. Геймификация применяется и как мотивационный и вовлекающий инструмент, и для решения рекрутинговых задач, и в обучении. А вот другой мировой тренд – Big Data, новый подход к аналитике, создание предиктивных HR-систем – пока только набирает обороты в нашем профессиональном сообществе. Надеюсь, что в 2016 году мы увидим успешные примеры на данном направлении.

Подробнее об этих и других интересных проектах вы узнаете в следующих разделах книги, посвященных практике HR-брендинга в России.

## Интервью с ведущими работодателями российского рынка

Перед тем как перейти к обзору лучших HR-практик, номинированных на «Премии HR-бренд» за 10 лет ее существования, хочу предложить вашему вниманию цикл интервью с представителями компаний, которые внесли наиболее значимый вклад в развитие как самой «Премии», так и в целом HR-брендинга на российском рынке.

\* \* \*

Интервью с представителями компании *DHL* – менеджером по обучению и развитию персонала **Ириной Дрыкиной** и менеджером по подбору персонала **Натальей Ефимовой**.

**– Расскажите об изменениях, которые коснулись профессии HR за последние 10 лет.**

**Ирина Дрыкина:** За последние 10 лет понимание самого направления – Human Resources – стало более стратегическим. Специалист по работе с персоналом превратился в бизнес-партнера, и роль его существенно усилилась в отличие от реалий десятилетней давности, когда в компании эту функцию выполнял обычный отдел кадров.

**– Если говорить о компании *DHL*, то как она изменилась за это время?**

**И. Д.:** Одним из значимых событий стало внедрение стратегии компании, которая называется FOCUS. Первой и самой важной ее составляющей является заинтересованный персонал. До этого момента стратегии и цели, которые уже стояли на вооружении *DHL*, были неизвестны многим сотрудникам и доступны лишь менеджерам высшего звена. С 2010 года мы начали более детально планировать то, как доносить информацию и проецировать корпоративную культуру на каждого работника. По прошествии пяти лет мы можем сказать, что все цели достигнуты. У нас выросли как бизнес-показатели, так и показатели вовлеченности персонала. Речь идет прежде всего об эмоциональной вовлеченности. Словом, *DHL* очень сильно изменилась как компания и как лидер экспресс-индустрии.

**– Как потенциальные кандидаты воспринимают компанию?**

**И. Д.:** Компания стала более открыта для наших коллег с внешнего рынка и на сегодняшний момент является одним из самых привлекательных работодателей.

**Наталья Ефимова:** Да, действительно, мы стали более узнаваемыми на рынке труда. У нас увеличилось количество откликов на вакансии, что существенно облегчило поиск новых сотрудников.

**– Помогла ли победа компании *DHL* в одной из номинаций «Премии HR-бренд» привлечь в нее дополнительных кандидатов? Сказалось ли это достижение на репутации работодателя?**

**Н. Е.:** Мне сложно оценить значимость «Премии», но тот факт, что после участия в конкурсе и победы бренд *DHL* как работодателя стал более узнаваем, однозначен. Мы рады ежегодно принимать участие в данном конкурсе, потому что это предоставляет нам возможность получить экспертное мнение о наших проектах. Кроме того, мы замечаем, что уровень HR-брендинговых проектов с каждым годом растет. Это мотивирует и вдохновляет на дальнейшие свершения. Мы очень рады, что в России появилась такая площадка для профессионалов в

области управления человеческими ресурсами, где можно поделиться успешными практиками и идеями.

**– Какие проекты других участников вам понравились и, возможно, вдохновили?**

**И. Д.:** Я могу сказать, что, когда мы принимали участие в «Премии» в 2011 году, мне запомнились многие проекты, связанные с социальной ответственностью. В нашей компании огромное внимание уделяется и социальной ответственности, и волонтерскому движению. После конкурса мы поделились теми практиками, о которых узнали, с нашим отделом маркетинга и внутренних коммуникаций. Соответственно, определенные выводы сделали на будущее. И конечно, уже сейчас думаем о том, с какими идеями прийти на «Премию» через год, интересуемся лучшими уникальными технологиями.

**– Можно ли говорить, что «Премия» стала площадкой для развития подобных инструментов и обмена опытом?**

**Н. Е.:** Безусловно. Мы считаем, что «Премия HR-бренд» – это площадка номер один в области HR в России.

**– Расскажите о тех проектах, которые были наиболее значимы для вас.**

**Н. Е.:** У нас было много проектов, но фаворитом, безусловно, является проект «Знай наших курьеров», потому что курьеры – это лицо компании *DHL*. наших курьеров ежедневно ждут тысячи клиентов. И от того, насколько курьеры довольны своей работой, насколько хорошо замотивированы нести клиентам положительные эмоции, зависит успех компании. В московском офисе *DHL* работают более 250 таких сотрудников. До запуска проекта офисная часть персонала мало знала о том, кто эти люди и как строится день на так называемой линии фронта. Мы поставили цель рассказать персоналу о значимости этой работы и о том, какой вклад вносят курьеры в наш бизнес в целом. Проект прошел успешно, и сейчас мы используем инструменты, которые апробировали в рамках этой программы.

**– Какие инструменты внутренних коммуникаций активно использовались для реализации этого проекта?**

**Н. Е.:** Прежде всего газеты, в которых рассказывалось о курьерах, их маршрутах и операционных показателях. Сотрудники с большим интересом читали их. Также у нас были инфохолдеры, которые мы установили в столовой нашей компании.

**– Ирина, а какой проект запомнился больше всего вам?**

**И. Д.:** Я думаю, что мой самый любимый проект – CIS, или «Специалист международного уровня». Речь идет о глобальном проекте нашей компании. Неслучайно на «Премии» мы постоянно принимали участие именно в номинации «Мир». Эта программа не только позволила поднять обучение и развитие профессионалов в компании на более высокий уровень, но и помогла изменить представление о корпоративной культуре и выстроить абсолютно новую ценностную структуру для наших сотрудников. В этом проекте уникально то, что в нем активно принимают участие наши менеджеры и коллеги, которые являются действующими тренерами-фасилитаторами. Они с удовольствием ходят на обучение и перенимают опыт руководителей на местах.

**– А легко ли было вовлечь менеджеров в обучение?**

**И. Д.:** Поначалу было сложно вовлечь коллег, потому что такой формат обучения являлся непривычным для многих. Я думаю, что успех состоялся во многом благодаря содей-

ствию нашего генерального директора. Он считал, что этот проект может стать как дополнительным средством развития компетенций менеджмента с точки зрения активного лидерства, так и новым словом в обучении и развитии персонала. Пользуясь его поддержкой, мы обучили наших менеджеров: вышли «в поля» и провели первые тренинги. И теперь у нас нет отбоя от кандидатов, которые хотят обучать сотрудников или проводить те или иные тренинговые программы.

Одна из тенденций в обучении предполагает, что мы не только фокусируемся на компетенциях, непосредственно необходимых в функциональном поле той позиции, на которой человек находится, но и говорим о развитии личности в целом, о развитии эмоционального интеллекта.

**– Практикуются ли в компании *DHL* специальные программы такого плана?**

**И. Д.:** Я бы выделила программу CIM (Certified International Management), которая также является частью CIS-проекта. В первую очередь мы акцентируем внимание на простых вещах: если нужно добиться результата, необходимо проявлять уважение друг к другу. CIM – это полная трансформация сознания руководства и сотрудников компании. Буквально вчера наши коллеги сказали нам, что не узнали вернувшихся с этого тренинга руководителей, которые кардинально изменили стиль общения с подчиненными. Конечно, подобная программа существенно стимулирует рост эмоциональной вовлеченности сотрудников.

**– Чем выше показатели вовлеченности, тем сложнее добиваться дополнительных улучшений. Могли бы вы привести какие-нибудь данные и рассказать о достижениях, которыми гордитесь? С помощью каких инструментов вам удалось получить такие результаты?**

**И. Д.:** После опроса сотрудников мы можем выделить несколько элементов. Так, знание и понимание нашей стратегии за пять лет выросло более чем на 15 пунктов. Это отличный результат; честно говоря, мы такого не ожидали. Мы пользуемся хорошо работающим инструментом Follow Up, который реализуется после того, как опрос сотрудников уже прошел. Пока мы довольны достигнутым результатом.

**– А если оценить рынок в целом, сравнив его с глобальным, насколько мы отстаем или идем вровень в работе с брендом работодателя?**

**И. Д.:** По моим ощущениям, Россия не только не отстает, но и по некоторым показателям даже опережает развитые рынки. Я основываюсь на личном опыте: в рамках проекта CIS я часто бываю за рубежом и буквально несколько дней назад присутствовала на международной конференции *DHL*, в которой участвовали все руководители проекта CIS из других государств. Нас было 200 человек, и каждый представлял свою страну. Мы обсуждали, как быть успешным HR-стратегом в наше время, и пришли к единому выводу, что российский рынок за короткий период времени смог построить мощные теории и практики управления человеческими ресурсами.

Впрочем, я бы не стала разграничивать российские и международные компании на нашем рынке, так как все они очень серьезно настроены на развитие человеческих ресурсов, каждая в своей области.

**– Какой совет вы могли бы дать работодателям и от каких ошибок предостеречь их?**

**Н. Е.:** Мы бы порекомендовали начать с проведения исследования вовлеченности сотрудников. Это поможет оценить текущую ситуацию в компании, а также расставить приоритеты. Мы не первый год организуем исследования и знаем, что это позволяет не только уви-

деть степень вовлеченности персонала в цифрах, но и услышать конкретные пожелания работников. После того как опрос проведен, отделы собираются на обсуждения, где все сотрудники честно и открыто могут высказаться, что их не устраивает и что им требуется, чтобы улучшить свою работу. А для тех, кто не готов говорить откровенно, существуют почтовые ящики, благодаря которым каждый может выразить пожелание анонимно.

**И. Д.:** Надо быть очень внимательным по отношению к тому, что говорит сотрудник, и понимать, что для него ценно в компании. Потому что персонал, который превосходно выполняет свою работу, – это ценность. А превосходно выполнять свою работу человек может лишь в том случае, если у него горят глаза.

**– А как можно скорректировать отношение к вам кандидатов на рынке труда?**

**И. Д.:** Я бы сказала, что надо всегда держать руку на пульсе. Общаться с коллегами, которые организуют тематические мероприятия по HR-бренду, и с теми, кто принимает в них живое участие. Всегда есть чему учиться.

## DHL Express

**Проект: «Знай наших курьеров»**

**Победитель в номинации «Столица» (2013), Специальный приз от компании «Билайн» «Клиент – наше всё» (2013)**

### Предпосылки

1. Внедрение в корпоративную культуру компании принципа Института Гэллапа Human Sigma – метода оценки и анализа эффективности деятельности сотрудника в сфере услуг и его влияния на лояльность клиента.

2. Потребность в коррекции имиджа сотрудников операционного подразделения (курьеров) и в повышении понимания их значимости для всего персонала компании, в том числе для самих курьеров.

3. Необходимость повышения эффективности коммуникаций с работниками производства.

4. Необходимость формирования осознанного понимания, что деятельность курьера и его взаимодействие с клиентами напрямую связаны с их лояльностью и прибыльностью компании.

Проект был **ориентирован** на три группы сотрудников:

1) водители-экспедиторы (курьеры); 2) офисные сотрудники; 3) клиенты компании.

### Реализация

После определения целей и задач проекта была сформирована рабочая группа, в которой были представлены сразу три подразделения компании – HR, департамент по операционной деятельности и отдел маркетинговых коммуникаций. Для каждого направления работы по проекту – формирование имиджа, информирование сотрудников и развитие карьерных возможностей – были определены инструменты воздействия и правила работы.

*Мероприятия, проведенные в рамках проекта*

1. Конкурс для курьеров.

В конце 2011 года операционный отдел учредил специальный конкурс для курьеров, получивший название DHL SEx-symbol:

Service EXcellence («DHL SEx-symbol: превосходное качество сервиса»). Цель конкурса: выявить и поощрить самых лучших и талантливых водителей-экспедиторов.

## 2. Вовлечение курьеров в мероприятия для клиентов.

В преддверии российской Недели моды отдел коммуникаций организовал специальный конкурс для молодых и талантливых дизайнеров из России (лучшая коллекция в цветах бренда *DHL*). Главным призом была возможность показа коллекции на Неделе моды в г. Москве. По задумке режиссера открывать шоу должен был манекенщик в форме курьера *DHL*. Тогда впервые было принято решение задействовать водителя-экспедитора компании. Выбор пал на курьера, который обладает не только яркой внешностью, но и высоким ростом, достаточным для того, чтобы органично смотреться в окружении профессиональных моделей. Он настолько вошел в эту роль, что спустя несколько репетиций ни один человек не смог бы отличить его от настоящей топ-модели.

Помимо Недели моды именно курьеры представляли *DHL Express* на масштабном чемпионате по картингу, организованном компанией более чем для 90 фирм-клиентов. Четыре команды *DHL* (по четыре пилота в каждой) состояли исключительно из водителей-экспедиторов, работающих в московском филиале ЗАО «ДХЛ Интернешнл».

## 3. Публикация в корпоративных СМИ.

Один из выпусков корпоративного журнала *Inside* был полностью посвящен сотрудникам наземных операций. Статья об одном дне на маршруте с курьером наглядно показывала, насколько трудна, но в то же время интересна его работа. Помимо этого, журнал содержал развернутый материал об экспресс-доставке с помощью курьеров, передвигающихся по городу на необычных для перевозок в России транспортных средствах – скутерах.

## 4. Возможность карьерного роста.

Операционный отдел при поддержке отдела по подбору персонала принял решение при открытии новых внутренних вакансий в отделе продаж в первую очередь приглашать на собеседование курьеров, показавших лучшие результаты работы. Каждому проявившему себя сотруднику была предоставлена возможность сменить родной «Транспортер», который чаще используют курьеры, на легковой «Опель» коммерческого представителя.

## 5. Введение системы награждения.

В декабре 2012 года в операционном отделе вступило в силу «Положение о знаках отличия и наградах», регулирующее систему поощрения сотрудников этого подразделения.

Согласно введенному порядку поощрения сотрудников, ежеквартально стали вручаться особые знаки отличия за годы безупречной службы, а именно – нашивки на униформу. Вручение знаков отличия происходит непременно в торжественной обстановке, в присутствии всего коллектива станции, при этом нашивки вручаются в трех экземплярах – по одному для каждого комплекта униформы.

Помимо знаков отличия за безупречную службу сотрудникам операционного отдела также вручаются награды за исключительные достижения и поступки, заслуживающие особого уважения коллег. Вот пример такого подвига: грузовой автомобиль ехал из Москвы в Санкт-Петербург, где-то посередине пути ему пришлось резко уходить от аварии, соответственно, он перевернулся – и все отправки рассыпались по дороге. Курьер добровольно отказался от скорой помощи и остался на месте ждать коллег, охраняя отправки. Таким образом, благодаря самоотверженности курьера удалось сохранить отправки и успешно доставить их получателям.

## Результаты

### 1. Опрос мнения сотрудников в 2012 году.

Уровень вовлеченности сотрудников операционного отдела – 76 % (72 % в среднем по группе компаний).

Оценка уровня коммуникации в компании – 79 % (69 % в среднем по группе компаний):

– **Я получаю необходимую мне информацию, чтобы выполнять свою работу эффективно** (86 % в России, 75 % в среднем по группе компаний);

– **В компании присутствует открытая и честная двусторонняя коммуникация** (71 % в России, 60 % в среднем по группе компаний).

Сотрудничество внутри компании – 87 % (79 % в среднем по группе компаний).

2. Вручение знаков отличия и наград (статистика на август 2013 года, только курьеры):

– два года безупречной службы: 12;

– три года безупречной службы: 4;

– четыре года безупречной службы: 4;

– пять лет безупречной службы: 12;

– шесть лет безупречной службы: 1;

– семь лет безупречной службы: 2;

– награда за отличные показатели II степени: 1.

3. Ежегодно *DHL Express* проводит исследование лояльности клиентов, которое помогает измерить изменение отношения клиентов к той или иной точке взаимодействия с компанией. В 2012 году исследование продемонстрировало рост индекса лояльности клиентов на 2 пункта по сравнению с предыдущим годом – таким образом, по данному показателю *DHL Express* опережает ближайшего конкурента на 7 пунктов. Уровень общей удовлетворенности клиентов также повысился; разница с ближайшим конкурентом составляет 5 пунктов.

Еще одна важная точка взаимодействия – курьеры компании – получила высокую оценку клиентов: 93 из 100 возможных баллов.

4. За период с сентября 2010 года по июнь 2013 года включительно на позиции в других департаментах были переведены 76 сотрудников операционного отдела.

78 % курьеров хотят продолжать карьерный путь в *DHL* и видят возможность для профессионального роста в компании.

## **DHL Express**

**Проект: «Мотивационная программа для консультантов отдела обслуживания клиентов Simply the Best»**

**Финалист в номинации «Столица» (2014)**

### **Предпосылки**

1. Разработка системы мотивации сотрудников контактного центра, повышение их заинтересованности в предоставлении сервиса превосходного качества при каждом обращении клиента в компанию.

2. Повышение значимости консультантов контактного центра как в рамках компании, так и за ее пределами.

3. Формирование системы личностного и профессионального развития консультантов контактного центра. Формирование понимания зависимости между уровнем профессионализма сотрудников контактного центра, лояльностью клиентов и прибыльностью компании.

Проект был ориентирован на две группы сотрудников:

1) консультанты контактного центра; 2) руководители подразделений.

### **Реализация**

В рамках проекта было разработано и введено несколько мотивационных программ для целевой аудитории.

*Вводный курс. CallCulator*

Вводный курс каждого консультанта контактного центра длится четыре недели. Чтобы сделать обучение более увлекательным, тренеры отдела по обслуживанию клиентов придумали игру CallCulator.

CallCulator моделирует стандартный рабочий процесс сотрудника контактного центра. Игровое поле символизирует 9-часовой рабочий день, который начинается с кнопки log-in и заканчивается log-out. Задача каждой команды – первой прийти к финишу, получив максимальное число лояльных клиентов и заработав как можно больше денег – в нашем случае марлеев (Адриан Марлей – управляющий директор *DHL Express* в странах СНГ и Юго-Восточной Европы). Каждая остановка фишки – это вопрос, сценарий или блиц. Случаются и перерывы – пропуск хода и коучинг, когда команда имеет право попросить помощь тренеров. Правильный ответ – переход на три клетки вперед плюс один лояльный клиент и плюс один марлей за каждую продажу дополнительной услуги. Неправильный ответ – потеря одного клиента.

В процессе игры участники начинают понимать значение такого показателя, как уровень сервиса, впервые ощущают свое влияние на бизнес компании в целом.

#### *Тренинг CIS*

Сотрудникам необходимо знать историю своей компании, ее приоритеты и ценности, стратегию развития и корпоративную культуру. С этой целью был разработан специальный курс обучения и сертификации специалистов. Основным отличием этого обучающего проекта стало то, что его проведение было поручено не сторонним тренерам, а руководству отдела по работе с клиентами. На этапе запуска проекта всего за два месяца было организовано восемь мероприятий в разных городах, обучено 26 групп (более 400 сотрудников).

Сейчас по этой программе сертифицировано 100 % сотрудников.

#### *Simply the Best of the Quarter Contest*

Ежеквартально по совокупности выполнения KPI, полученным благодарностям от клиентов и коллег выбираются лучшие консультанты. Результативного сотрудника квартала в присутствии коллег поздравляет генеральный директор или директор департамента.

#### *Премия отдела по обслуживанию клиентов*

В конце 2013 года при поддержке генерального директора была учреждена специальная премия отдела «За мастерство в обслуживании клиентов».

Эта премия является поистине народной, так как участников номинируют сами сотрудники департамента. Каждый работник может написать короткое эссе о коллеге, которого считает мастером в обслуживании клиентов. Возможность принять участие в конкурсе есть у сотрудников отдела по работе с клиентами со всей России.

#### *Соревнования по продажам*

В бизнесе часто возникает необходимость переключить акценты, сфокусироваться на определенной области, продукте или услуге. Здесь сложно добиться результата стандартным набором инструментов.

Так, была поставлена задача увеличить на 50 % количество запросов в коммерческий отдел на открытие новых клиентских договоров. Является ли она посильной с учетом того факта, что в компании давно работает премиальная система вознаграждения за каждого нового клиента? Чем можно повысить влияние такого мощного стимула, как деньги? Детским конструктором! Консультанты отдела по работе с клиентами были разделены на команды. За каждый написанный запрос группа получает одну деталь конструктора. Задача команды – построить из собранных деталей башню красивее и выше, чем у конкурирующих команд. В результате, казалось бы, детская игра вылилась в рост числа потенциальных договоров не на

50, не на 100, а на... 300%! Мериться башнями гораздо веселее и нагляднее, нежели изучать рост показателя в графиках! Соревнование перенеслось в социальные сети, фото строящихся башен выкладываются в Instagram.

#### *Career Path*

Раз в месяц от каждого отдела департамента по работе с клиентами выбирается определенное количество сотрудников, получающих возможность отправиться на экскурсию в другой отдел, в который они хотели бы перейти. Руководитель отдела рассказывает о работе вверенного ему участка, о требованиях, предъявляемых к потенциальным кандидатам. Продолжительность такой экскурсии – от нескольких часов до полного рабочего дня.

Так как это часть мотивационной программы, то сотрудник может стать участником Career Path за отличное выполнение целей, отсутствие жалоб, благодарности и прочие заслуги.

#### *Tea with SMT*

Раз в месяц директор департамента приглашает рядовых сотрудников пообщаться за чаем в неформальной обстановке. На встрече обычно присутствуют до пяти консультантов центра обслуживания клиентов. Запись производится заранее, и попасть на встречу с директором департамента может любой желающий.

#### **Результаты**

1. Коэффициент сокращения персонала с начала 2014 года составляет 19,4 %, тогда как за аналогичный период предыдущего года коэффициент был 44,3 %.

Работники рекомендуют компанию как хорошего работодателя своим друзьям и знакомым. Так, за 2014 год в отдел по обслуживанию клиентов 35 % новичков пришли по рекомендации действующих сотрудников.

Результаты ежегодного опроса мнения сотрудников:

– 81 % сотрудников в России рекомендуют компанию как работодателя (в среднем по группе компаний 71 %);

– в целом удовлетворены своей работой в компании 88 % российских сотрудников (в среднем по группе компаний показатель составляет 77 %);

– 81 % российских сотрудников сказали, что их прямой руководитель замечает и ценит их работу (в среднем по группе компаний 73 %);

– в целом довольны уровнем коммуникации 86 % сотрудников в России (в среднем по группе компаний 69 %);

– в целом довольны сотрудничеством внутри компании 95 % сотрудников российского подразделения (в среднем по группе компаний 82 %).

2. За неполный 2014 год по карьерной лестнице продвинулись 38 сотрудников отдела обслуживания клиентов.

3. Согласно опросу клиентов после разговора с консультантом, 96 % ответивших клиентов дали позитивный отклик, а количество отзывов с максимальной оценкой по всем пунктам выросло с момента запуска опроса с 64 до 73 %.

\* \* \*

Интервью с вице-президентом по персоналу компании *ЖТТ Россия* **Александром Рудницким**.

**– Что произошло с профессией HR в России за последние 10 лет?**

– Очень интересный и актуальный вопрос, потому как ровно 10 лет назад я пришел в *JTI* и занял свою первую позицию в HR. Но в России я проработал совсем недолго, что дает хорошую возможность оценить эти изменения. За время моего отсутствия HR в России сделал большой прорыв и сегодня в гораздо большей степени отвечает международным стандартами и практикам.

**– Какое место занимают современные российские практики в области HR-технологий по сравнению с мировыми лидерами в этой отрасли?**

– Если судить по *JTI*, то те практики, которые используются в российском филиале нашей компании, ничем не уступают тем, что есть на других рынках или в штаб-квартире в Женеве. В таких глобальных компаниях, как наша, существует необходимость делиться лучшими практиками внутри организации. И те инновации, которые мы внедряем в России, головной офис затем внедряет на других рынках. В какой-то степени российский *JTI* является законодателем мод для *JTI* в целом.

**– Когда и какие HR-практики *JTI* из России начали тиражироваться в других странах?**

– Это стало происходить примерно 5–7 лет назад. Например, в 2009 году мы запустили программу стажировок *Jump*. Сейчас она используется глобально на 40 рынках, но Россия выступила с идеей ее создания. Вторая интересная инициатива, которую мы организовали в 2009 году, – это исследование вовлеченности сотрудников. *JTI* никогда не проводила подобных опросов ранее, а теперь проводит их на глобальном уровне. Наконец, еще в 2008 году мы запустили собственную пенсионную программу, и сейчас она распространена на те страны, где государственные пенсии не позволяют обеспечить уровень дохода, который есть у наших сотрудников.

**– Насколько изменился образ *JTI* как работодателя за это время?**

– Очень сильно. Десять лет назад на повестке дня не было даже разговоров о бренде работодателя как о приоритетной задаче. Когда я устраивался сюда на работу, то знал только, что компания японская, и больше ничего. С тех пор многое изменилось, мы создали специальную группу в отделе по работе с персоналом, и теперь *JTI* хорошо известна на кадровом рынке.

Основываясь на тех успехах, которых мы добились в России, направление брендинга работодателя стало активно развиваться и в женеvской штаб-квартире.

Результаты феноменальны. По итогам исследования *HeadHunter* мы заняли второе место в прошлом году в списке лучших работодателей для молодых специалистов. Есть ряд других рейтингов, где мы также занимаем лидирующие места. При этом вы понимаете, в какой индустрии мы работаем, и наши возможности никак не сравнимы с возможностями других компаний. Для табачной отрасли это огромное достижение.

**– Почему именно российское подразделение *JTI* стало лидером в деле строительства бренда работодателя?**

– Россия – это наш самый большой рынок, и мы не могли позволить себе быть на нем незаметными. Бизнес компании в целом зависит и от тех результатов, которых мы достигаем здесь, в России. Поэтому нам важно показать хорошую узнаваемость компании. Мы хотели быть тем «выбором», который делают молодые специалисты, ведь именно такая категория кандидатов находится в основном фокусе нашего подбора.

Стажировка для молодых людей – это не только способ попробовать себя, но и возможность сравнить то, что мы рассказывали, с тем, что они увидели сами, придя в компанию.

Нередко срабатывал эффект сарафанного радио, и благодаря этому другие молодые соискатели узнавали о нас как об отличном месте для работы.

**– Насколько полезным оказался опыт участия в «Премии HR-бренд»?**

– Мы ничего не выиграли, но опыт есть опыт, и он, безусловно, полезен. К слову, мы «Премия» получили на Украине (я занимал там позицию HR-директора) и заслужили награду в самой престижной номинации «Мир», в которой представлены международные проекты.

Я считаю, что и у *JTI* в России шансы есть. Мы всегда настроены на победу.

Участие также помогло понять, какие нововведения нам нужны и какие новшества могут получить признание экспертов. «Премия» позволяет скорректировать стратегию, и, выбирая проект, который будет номинироваться, мы всегда думаем о том, как он может заинтересовать людей вне компании.

**– Расскажите о проектах *JTI*, выдвинутых на «Премия», которые наиболее значимы для вас.**

– Для меня самый важный проект – тот, который мы хотим подать в этом году, – «Претворяя идеи в жизнь». Несмотря на то что у нас работают люди разных национальностей, мы – компания с японской философией менеджмента кайдзен, и основная наша черта – стремление к постоянному самосовершенствованию.

Сотрудники *JTI* довольно часто выражают желание помогать компании и хотят, чтобы идеи, которые они генерируют, были услышаны. С этой целью мы запустили программу, которая позволяет подавать свои идеи на рассмотрение и реализацию. Здесь речь не о глобальных и стратегических проектах, которые могут изменить мир. Это идеи, которые необходимы для ежедневной работы и которые способны, пусть даже маленькими шагами, изменить жизнь компании к лучшему.

Этот проект был подан на «Премия» еще в 2011 году. Сейчас мы слегка изменили его и перенесли фокус с качественных характеристик идей на количественные.

В конечном итоге наше желание – изменить менталитет сотрудников и добиться такого отношения со стороны персонала, чтобы наш сотрудник, принимая утром душ или завтракая, думал о том, как улучшить бизнес компании. Звучит утопично? Мне так не кажется!

**– Какие тенденции в сфере российского HR-брендинга вы могли бы выделить? Что нового делают компании и что ждет их в будущем?**

– Могу назвать несколько трендов, которые постоянно отмечаю. Прежде всего это пакет льгот, который нужен любому сотруднику. Раньше, в условиях экономического бума, социальные пакеты часто дополнялись опциями в ущерб качеству и смыслу. Сейчас я вижу, что компании начинают пересматривать бонусы, бенефиты и компенсации и ищут то, что действительно имеет ценность для сотрудников. Одним из трендов в будущем станет пакет льгот, которые нужны любому сотруднику. Разработать индивидуальный пакет под каждого – это сложно и затратно, но компании будут искать золотую середину. В конце концов так называемая система кафетерия станет отличным мотивирующим фактором.

Второе направление, вызванное теми условиями, в которых мы находимся, предполагает объединение HR-функций. HR-специалисты всегда сторонились подобных процессов и всячески стремились не допустить централизации своих функций и направлений под одной крышей. Однако это (особенно для больших компаний) станет одним из трендов будущего. Возможность оптимизировать затраты и получить лучшее качество – вот к чему стремится современный крупный бизнес.

Думаю, многие компании также будут стараться удерживать своих лучших сотрудников. Кризис – это время, когда на рынке появляется много кандидатов и складывается обманчивое

ощущение, что можно легко принять лучших специалистов на работу и закрыть существующие вакансии. Но, как правило, качество этих кандидатов оставляет желать лучшего. Раньше в компаниях действовал принцип уравнилельной системы, не предусматривающий выделения самых лучших. Сейчас подход меняется, и вскоре мы увидим, как все большее число компаний будут инвестировать в свои таланты. Под инвестициями я понимаю не только зарплату, но и обучение, развитие и т. д.

**– Какой совет вы можете дать компаниям, которые только сейчас начали выстраивать свой бренд работодателя?**

– Самое важное – поставить перед собой правильные бизнес-цели. Это главный вопрос, на который вам нужно найти ответ. От этого будут зависеть стратегия и ресурсы. Если цель есть и она понятна, необходимо определить, какие шаги позволят ее достичь. Внимание должно быть направлено на две целевые аудитории – внутри компании и вовне (в нашем случае это были выпускники вузов). И к этим аудиториям надо относиться с одинаковым уважением.

**– А какие ошибки могут встретиться на этом пути?**

– Излишне амбициозная задача. Практика показывает, что достижения в этой области зарабатываются годами, и часто, если не видишь результатов, хочется махнуть на все рукой. Цели должны быть реалистичные и достижимые.

Приведу пример: мы могли бы поставить перед собой цель стать работодателем номер один в России. Но мы прекрасно понимаем, что работаем в стране, в которой есть «Газпром», компания «Яндекс» и автомобильные гиганты. Мы – реалисты, поэтому обозначили перед собой цель стать лидерами в той группе, в которой нам интересно, а именно – среди FMCG-компаний. И нам это удалось.

Если определить цель неправильно, то можно разочароваться. Помните, что такая работа занимает годы. В нашем случае процесс выстраивания собственного HR-бренда занял 5–6 лет.

**– Поделитесь секретом успеха *JTI* в деле работы с репутацией работодателя.**

– Самое главное – слушать тех людей, которые у вас работают. Они лучше всех расскажут вам о том, кем вы являетесь и что делать, чтобы стать лучше. Сотрудники – первые, кто подскажет вам, в каком направлении нужно менять компанию.

В HR-брендинге нет правильного курса, чем руководствоваться мнением персонала. И уже используя эти знания и советы, можно идти во внешний мир с рассказом о том, какая вы хорошая компания.

Так вы добьетесь того, что люди, которые придут к вам с рынка, поймут, что все преимущества, о которых вы заявляете, – правда. А правда в конечном итоге – это и есть секрет успеха вашего бренда работодателя.

## **JTI**

**Проект: Bringing Ideas To Life! (BITL)**

**Финалист в номинации «Федерация» (2011)**

### **Предпосылки**

Система менеджмента в компании *JTI* базируется на принципах кайдзен – японской философии непрерывного совершенствования. Кайдзен предполагает постоянное улучшение во всех областях деятельности, движение вперед небольшими шагами и активное участие всех сотрудников в этих процессах. Очередное исследование вовлеченности персонала в *JTI* пока-

зало, что сотрудники хотят иметь возможность делиться собственными идеями по улучшению бизнеса и воплощать их в жизнь.

Так появилось решение создать электронную площадку, где сотрудники могли бы выдвигать свои идеи, направленные на улучшение самых разных областей в своей работе и офисной жизни. Руководство *ЛТТ* выразило готовность рассматривать и внедрять инициативы сотрудников, сведя к минимуму бюрократические барьеры при подаче, оценке и реализации идей.

Дополнительная цель проекта – стимулировать творческий подход сотрудников и широкий взгляд на развитие бизнеса вне рамок своей специализации.

Компании было важно получать интересные инновационные предложения от каждого специалиста, поэтому **целевой аудиторией** проекта стали все работники *ЛТТ* в 68 офисах по всей России.

### **Реализация**

Электронная площадка получила название BITL (от англ. Bringing ideas to life – «Воплоти идею в жизнь»), под нее был создан специальный сайт в корпоративной сети интранет. Разработаны яркий, сочный интерфейс и максимально удобный функционал для сбора и оценки идей сотрудников, который позволяет просто и быстро оформлять свои предложения, а экспертам – оценивать их в режиме онлайн и давать советы по усовершенствованию.

Разместить свои идеи на сайте может любой сотрудник компании из любого подразделения в любое время суток. Для подачи идеи нужно заполнить простую форму, рядом с которой есть инструкция по заполнению. В названии идеи должна быть коротко отражена ее суть, автор должен описать идею доступным языком и указать, какие перспективы для компании несет реализация его предложения. Сотрудники могут подать идею как индивидуально, так и в составе группы до пяти человек.

Для оценки идей в компании был создан пул экспертов – профильных менеджеров, которые прошли специальные внутренние тренинги. Управляет системой координатор, который направляет экспертам заявку с идеей. Эксперты могут одобрить либо отвергнуть ее, пометив соответственно зеленым или красным флажком, а также оставить комментарий с обоснованием своей оценки и советами автору. Эксперты комментируют идеи от своего имени, что обеспечивает абсолютную прозрачность процесса.

Чтобы повысить интерес сотрудников к проекту, была запущена широкая информационная кампания во всех каналах внутренних коммуникаций: постеры в офисе, специальные буклеты, заставки на мониторах, презентации на внутрикорпоративном телевидении, статьи в корпоративных СМИ. В офисах появились брендированные корзины со свежими яблоками, визуальные декорации с цитатами топ-менеджеров компании и лидеров в области инноваций, сотрудникам дарили ароматизаторы для автомобилей и жевательные резинки с яблочным вкусом. Торжественный запуск программы состоялся на специальном мероприятии в головном офисе с участием высшего менеджмента. Была продумана комплексная система мотивации: ценные призы, денежные премии, поощрения в виде грамот, сертификатов и поздравлений в корпоративных СМИ.

### **Результаты**

Корпоративный банк идей оказался успешным проектом, который в соответствии с подходом кайдзен постоянно совершенствуется и развивается. За первый год работы программы было подано около 600 идей, а в ноябре 2015 года количество предложений достигло почти 4000. В программе активно участвует высшее руководство, задавая определенные бизнес-задачи, для решения которых приветствуются творческие мысли всех сотрудников. География проекта широка: идеи поступают из разных офисов от Калининграда до Владивостока,

а сами предложения часто выходят за рамки текущих профессиональных обязанностей сотрудников.

## ЖТІ

### **Проект: «Прохождение международной сертификации в области менеджмента Investors in People»**

#### **Финалист в номинации «Федерация» (2014)**

#### **Предпосылки**

1. Потребность иметь четкие критерии для эффективной работы в области управления персоналом как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе.

2. Необходимость удерживать вовлеченность и мотивацию сотрудников на высоком уровне.

3. Необходимость сохранить лидирующие позиции на табачном рынке в условиях ограничений при помощи высокоэффективных и высокомотивированных на постоянное саморазвитие сотрудников.

4. Необходимость сохранения существующего уровня текучести персонала в условиях изменений на рынке.

5. Необходимость поддержать привлекательный имидж работодателя для потенциальных кандидатов.

6. Желание получить независимую оценку существующих в компании практик менеджмента на основе их сравнения с лучшими мировыми практиками.

#### **Задачи, которые предстояло решить:**

1. Провести аудит всех существующих в компании процессов в области менеджмента и оценить их соответствие критериям бронзового уровня Investors in People (ИП)<sup>6</sup>.

2. Найти сильные стороны и области для развития существующих процессов в области менеджмента.

3. Составить план действий, направленный на улучшение существующих процессов в области менеджмента.

4. Обеспечить реализацию данного плана действий.

Что касается **целевой аудитории**, то репрезентативная группа опрошенных составила 117 человек и была отобрана представителями ИП (Investors in People) на основании подготовленных для этого данных. Учитывались организационная структура (принадлежность к определенному отделу, уровень занимаемой должности) и персональные характеристики: возраст, пол, срок работы в компании, город, в котором работает сотрудник.

#### **Реализация**

Стандарт Investors in People представляет собой перечень критериев, которым должна соответствовать компания. Первым этапом подготовки к прохождению сертификации был самостоятельный анализ соответствия процессов в компании этим критериям. Базой для анализа стали результаты опроса фокус-группы из сотрудников различных подразделений, а также итоги исследований вовлеченности сотрудников за 2009 и 2012 годы. По итогам анализа были выявлены следующие сильные стороны менеджмента в организации:

- стратегия развития организации;
- стратегия отдела обучения и развития;

---

<sup>6</sup> <https://www.investorsinpeople.com/>

- система корпоративных ценностей;
- процесс поощрения и вознаграждения.

Среди направлений для развития были определены:

- коммуникация между всеми подразделениями компании;
- обмен лучшими практиками;
- фокус линейных руководителей на коучинг своих подчиненных;
- участие сотрудников в совместных общественных проектах.

По результатам исследования был разработан план действий, который предусматривал:

- улучшение внутрикorporативной коммуникации путем запуска внутренней социальной сети Inside Engage;
- усиление фокуса на существующую программу предложений ВІТЛ (внутрикorporативная система подачи идей по улучшению и развитию всех сфер деятельности компании);
- поддержку и развитие системы коучинга в организации, включая тренинги для менеджмента и применение элементов коучинга в ежедневной работе;
- разработку программ филантропии, предполагающих возможность личного участия сотрудников;
- разработку специальной информационной программы для знакомства сотрудников со стандартом Investors in People и его преимуществами для компании.

На следующем этапе проектная группа должна была обеспечить своевременное и полное внедрение данных изменений. Компании удалось реализовать все упомянутые активности в указанные сроки.

На финальном этапе представители Investors in People по итогам интервью с выбранными сотрудниками провели аудит соответствия компании критериям международного стандарта, а также предоставили обратную связь о результатах интервью.

### **Результаты**

1. Компания *ЛТТ* успешно прошла сертификацию на соответствие бронзовому уровню Investors in People.
2. Согласно последнему исследованию, проведенному компанией *Towers Watson* в 2012 году, вовлеченность сотрудников составила 95 %.
3. Несмотря на меняющиеся условия регулирования табачного рынка, текучесть персонала в 2013 году осталась на уровне 2012 года.
4. Компания сохраняет лидирующие позиции на рынке табачных изделий в России.
5. Согласно рейтингу привлекательных работодателей России 2013 года, составленному компанией *HeadHunter*, *ЛТТ* заняла второе место среди FMCG-компаний.

\* \* \*

Интервью с директором по персоналу *КПМГ (Россия)* **Алевтиной Борисовой**.

– **Алевтина, какие изменения коснулись сферы HR за прошедшие 10 лет?**

– Десять лет – срок, казалось бы, небольшой, однако за это время изменилось очень многое. Десять лет назад мы говорили о работе с персоналом только как о кадровой службе, чьи функции сводились к администрированию и операционной деятельности. Сейчас мы, HR-сообщество, стремимся к совершенно другому – мы можем продвигать более масштабные проекты. Особенно заметным это стало в последние несколько лет. HR сфокусировался на роли бизнес-партнера, и у него все отлично получается. Мы стали больше внимания уделять бизнес-вопросам; появились новые возможности помогать бизнесу, отвечать его стратегическим и операционным задачам. То есть HR становится более функциональным.

**– Готово ли все профессиональное сообщество к роли бизнес-партнера или речь может идти лишь об отдельных профессионалах из крупных компаний – лидеров рынка?**

– Я думаю, переход HR к роли бизнес-партнера происходит очень быстро и динамично. Достаточно посмотреть на количество статей, конференций и мастер-классов, где обсуждают возможность приблизить HR к бизнесу. Всех интересует, как заставить руководителей прислушиваться к мнению специалиста по работе с персоналом. Мне кажется, что такие процессы присущи всем компаниям, даже если они находятся на начальном этапе строительства своего HR-бренда.

**– А если говорить о молодых людях, которые приходят в профессию: они с самого начала ориентированы на выстраивание отношений с бизнесом или же им нужно переучиваться и перенастраиваться под актуальную среду?**

– В свое время бытовало мнение, что HR-специалистом может быть каждый. Неважно, из какой ты области или каким видом деятельности занимаешься. От этого мы сейчас отходим. Мы, руководители и линейные специалисты, учимся HR-технологиям, потому что эта функция дает лучшие инструменты и практики. И мы должны претворять это в жизнь. Что касается молодых HR-специалистов, у них есть чему научиться, потому что нынешние молодые люди выбирают эту профессию осознанно. Они, несомненно, с самого начала ориентированы на выстраивание отношений с бизнесом. Это то, в чем я уверена, так как я вижу это по собственному опыту.

**– Какой путь прошла *КПМГ* как работодатель? Можно ли говорить о глобальных изменениях или же *КПМГ* – та же компания, какой она была 10 лет назад?**

– Мне кажется, что мы развивались точно так же, как и все остальные, – достаточно динамично и без каких-либо взрывов, сильных скачков. В России мы начинали 25 лет назад как небольшая компания, за плечами которой стоит бренд крупнейшей международной организации. Сейчас численность сотрудников в СНГ – порядка 4000 человек. Мы стали очень большими. Если говорить о развитии компании как работодателя, то мы всегда фокусировались на техническом обучении сотрудников – без него мы бы не выжили, ведь наш главный актив – люди. В последние годы компания стала уделять серьезное внимание развитию и обучению людей в комплексном и расширенном варианте. Технические навыки – это необходимость, но также важно развивать специалистов с более широким кругозором. Мы хотим, чтобы они понимали все направления нашего бизнеса, и мне кажется, что именно за такими людьми будущее нашей организации. Это и есть наш фокус как работодателя.

**– Такой разворот от технического обучения к личностному – это результат обратной связи от нового поколения сотрудников, пришедших на работу? Или подобное решение было вызвано внутренним пониманием топ-менеджмента, что развитие людей – это развитие бизнеса?**

– И тот и другой ответ правильный. Сейчас в *КПМГ* проводится много тренингов по так называемым soft skills и развитию бизнес-навыков и компетенций, однако мы по-прежнему уделяем достаточно внимания и фокусно-техническим тренингам. Мы проводим опросы, разговариваем с сотрудниками и руководителями подразделений и организуем наши тренинговые программы, исходя из того, как меняется бизнес, какие задачи он ставит перед собой на несколько лет вперед. Кроме того, нам хочется организовать обучение, которое было бы интересно нашим сотрудникам.

**– А если говорить о внешнем рынке, о кандидатах – они воспринимают компанию так же, как и сотрудники? Или эти образы различаются?**

– Десять лет назад внешний и внутренний образы компании могли существенно различаться. Сейчас ситуация меняется, во многом вследствие развития социальных сетей, в которых люди постоянно делятся опытом, как им здесь работается. Нужно учитывать, что более 70 % наших новых сотрудников – это поколение Y. Они совсем другие по сравнению с теми, кто приходил в компанию 10–15 лет назад.

**– Сыграла ли свою роль «Премия HR-бренд» в деле популяризации вашей компании и ее практик среди широкой аудитории?**

– Я думаю, что сыграла. Мы гордимся тем проектом, который выдвигали на «Премии» в прошлом году. И нам хочется верить, что он получил определенный резонанс на рынке, потому что наши коллеги из других компаний интересовались им. О данном проекте мы рассказывали даже нашим клиентам: о том, как создавали его от и до, почему важно приглашать спикеров уровня Ирины Хакамады и Максима Поташева, и многом другом. Мы дошли до финала, и нам было очень интересно участвовать.

**– Расскажите о проекте поподробнее.**

– Программа, которую мы выдвигали на «Премии», называется «Event-обучение». В *КПМГ* отлично организованы тренинги по развитию профессиональных и личностных навыков, необходимых каждому сотруднику, например курс отработки презентационных навыков. Однако в последнее время мы начали понимать, что в сложившейся структуре не хватает чего-то менее формального и более яркого. Так родилась идея Event-обучения. Под Event-обучением понимаются дополнительные возможности для развития сотрудников: короткие по своей продолжительности тренинги на интересные и необычные темы, напрямую не связанные с работой. Это яркие мероприятия, позволяющие посмотреть на привычные вещи шире. Подобный формат находит огромный отклик у поколения Y, представителей которого в нашей компании действительно очень много. Ребята с удовольствием участвуют в «Ораторских играх», «Неделе знаний», Out of the Box Evenings. Эти названия стали узнаваемыми брендами внутри нашей компании, сотрудники спрашивают о них, интересуются, ждут новых сессий. Подобные инициативы положительно влияют на вовлеченность персонала, что подтверждается нашими ежегодными опросами.

**– Компания *КПМГ* уже давно принимает участие в «Премии», номинируя свои проекты. Есть ли еще инициативы, которые вам близки?**

– Мы активно следим за нашими внутренними программами, которые связаны с удержанием и развитием персонала. Программа Emerging Leaders именно под это и создавалась – для развития наших лучших сотрудников. Она существует уже несколько лет, и в этом году мы готовимся ее пересматривать. Причина состоит в том, что механизмы и инструменты, которые мы использовали в течение последних трех лет, уже приелись, требуется придумать что-то новое. Я думаю, что работа в этом направлении станет одним из основных приоритетов на ближайший год. Еще одно направление, которое является для нас важным, отвечает российским и международным тенденциям и которое мы в этом году будем пересматривать и улучшать, – Performance Development (PD). PD и развитие сотрудников в компаниях – процесс, как правило, годовой: в начале года мы ставим задачи, в середине – подводим промежуточные итоги, в конце – подводим итоги за весь год и выставляем оценки. Сейчас некоторые крупные международные корпорации склоняются к тому, чтобы отказаться от выставления ежегодных оценок. Это связано с тем, что, оценивая сотрудника по итогам года, мы, как правило, смотрим на то, как он сам выполнил задачи и как вырос за этот год. Также мы учитываем,

где он находится по сравнению со своими коллегами, то есть проводим бенчмаркинг. В большинстве крупных компаний на подобный бенчмаркинг тратятся огромные средства и время – много встреч, обсуждений, коммуникаций и т. д. Многие прекращают подобные практики. В *КПМГ* также пересматривается многое в этом отношении. Отказываются именно от оценок, делая больший акцент на обратную связь относительно достижений самого сотрудника. То есть меньше времени уходит на оценку и больше – на обратную связь. Перенос фокуса с оценки на развитие – это наша задача на ближайшие год-два.

**– Ориентация на индивидуальное развитие сотрудников – тренд последнего времени. Я знаю, что в *КПМГ* ему способствуют не только руководители, но и опытные коллеги, выступающие в роли коучей.**

– Да, у нас есть менторы и коучи. У каждого сотрудника есть наставники, к которым можно обращаться с любыми интересующими вопросами, в том числе о перспективах карьерного роста. Мы стремимся развивать культуру коучинга как таковую.

**– Много лет вы принимаете участие в работе «Премии» не только как номинант, но и как член экспертного совета по оценке и отбору финалистов. Представляет ли такая работа трудности? Насколько сложно выделить лучшие проекты?**

– Я участвую в «Премии» уже три года. Эта работа, а именно знакомство с проектами и их оценка, – своего рода обучение. Я учусь у коллег и, как правило, делюсь мыслями, которые возникают во время анализа проектов, с нашими HR-специалистами – партнерами по бизнесу. Иногда встречаются такие интересные решения! Мы же рассматриваем эти проекты не просто как сугубо HR-решения; мы смотрим на то, каким задачам бизнеса они отвечают.

Кстати, выбрать лучшую программу очень сложно. И с каждым годом делать это становится еще труднее, потому что качество проектов неуклонно растет.

**– Какие тенденции в HR-брендинге будут актуальны в будущем?**

– Российский HR-брендинг довольно быстро развивается, причем в тех областях, на которые мировой рынок потратил десятилетия. Это обусловлено спецификой российского рынка. Мы как HR предлагаем собственные инструменты и методы, а бизнес, в свою очередь, ждет от нас этого. Пока *КПМГ* не готова к отходу от системы рейтингов и оценок, но, думаю, когда-нибудь мы к этому придем. Будем запускать пилотные проекты, наблюдать, получается или нет. И уже тогда внедрять практики более широко. Мы переключаемся со стандартизированного подхода на более индивидуальный. Еще семь лет назад в *КПМГ* было сложно представить, что работа из дома или по сокращенному графику станет распространенной практикой. Много изменилось и в системе обучения. Раньше тренинги в компании занимали по 3–5 дней. Сегодня это уже не работает – нам нужны короткие мастер-классы, которые можно сразу же применять в деятельности. Мы переходим к быстрым моделям обучения, и для всего рынка, я думаю, это тоже тренд.

**– А как обстоят дела с технологиями Big Data в российском HR?**

– Тема интересная, однако именно в инструментах BD наш российский сегмент явно отстает. Постепенно для всех становится очевидной необходимость поиска взаимосвязи имеющихся в компании данных и бизнес-решений. Мы, сотрудники HR-подразделения, не можем предлагать бизнесу идеи и инструменты, не имея хорошей базы. С бизнесом нужно разговаривать на языке цифр, именно так мы быстрее всего добиваемся результата.

BD – это большая и важная тема, и мы понемногу учимся интегрировать данные из различных систем (бизнеса, финансов, работы с персоналом и др.) с целью поиска оптимальных для нас решений, поскольку понимаем, что за этим будущее.

## КПМГ

### **Проект: «Event-обучение в КПМГ» Финалист в номинации «Федерация» (2014)**

#### **Предпосылки**

1. Турбулентность. Общее состояние среды можно охарактеризовать как турбулентное. В условиях экономической неопределенности ухудшается внутренний психологический климат в компании и повышается уровень стресса сотрудников. Риск снижения вовлеченности персонала возрастает, что может оказать негативное влияние на развитие бизнеса.

2. Адаптивность и обучаемость. В постоянно изменяющихся внешних условиях особенно остро ощущается потребность в быстрой адаптивности и обучаемости персонала, умения взглянуть на проблемы клиента с разных сторон и предложить эффективное решение.

3. Сокращение бюджетов. Текущая экономическая ситуация и сокращение бюджетов требуют постоянной оптимизации расходов на обучение и большего внимания к аспектам нематериального стимулирования, таким как здоровое соотношение между работой и личной жизнью, внутреннее обучение, организация различных мероприятий, интересных для сотрудников.

4. Особенности поколения Y. Структура компании такова, что значительная часть ее сотрудников – это молодые специалисты и выпускники вузов, которые являются яркими представителями поколения Y. Для их привлечения и удержания компания должна отвечать ценностям и потребностям этого поколения. По данным исследований компании *Universum* 2014 года, молодые специалисты придают большее значение обучению и развитию в качестве одного из важнейших блоков EVP.

5. Традиционные академические подходы, как и стандартные бизнес-тренинги, уже не вызывают интереса у молодых специалистов, однако компании необходимо постоянно поддерживать их профессиональное развитие и расширять их кругозор через поиск и внедрение новых форматов обучения.

## **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.