

Нина Осовицкая

HR – брендинг

Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация
и еще 15 эффективных практик



 ПИТЕР

Библиотека компании HeadHunter

hhru
HeadHunter

Нина Осовицкая

**HR-брендинг. Управление
талантами, онлайн-обучение,
геймификация и еще 15
эффективных практик**

«Хэдхантер»

2014

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

Осовицкая Н. А.

HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение,
геймификация и еще 15 эффективных практик /
Н. А. Осовицкая — «Хэдхантер», 2014

ISBN 978-5-4461-0228-0

Новая книга Нины Осовицкой «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик», продолжающая серию публикаций «Библиотеки HeadHunter», предлагает читателям познакомиться с самыми актуальными тенденциями в сфере построения репутации компании как работодателя. Лауреаты и номинанты конкурса «Премия HR-бренд 2012», различающиеся по географии присутствия, масштабам, профессиональным областям деятельности и численности штата, предоставили оригинальные программы, направленные как на работу с внешней целевой аудиторией и позиционирование своих преимуществ на рынке труда, так и на работу с действующими сотрудниками. Проекты направлены на эффективное решение главных задач, с которыми сталкиваются сегодня владельцы бизнесов, директора и топ-менеджеры: не только привлечение, но и удержание талантливых специалистов, повышение их вовлеченности и лояльности к компании, поиск новых методов мотивации сотрудников и повышения их результативности, освоение новых технологий для обеспечения более гибких и комфортных условий труда, расчет прозрачных показателей эффективности работы и многое другое. «ВымпелКом», Coca-Cola HBC Россия, adidas Group, «Мэри Кэй», Госкорпорации «Росатом», «Сибур» и еще несколько десятков компаний наглядно демонстрируют, что персонал является их главным ресурсом, ценностью и приоритетом, доказывая ключевую роль HR-политики в увеличении финансовой прибыли и позитивного восприятия имиджа компании. Завершающий раздел содержит исследования 2017-2018 годов и представляет собой срез современного состояния HR-среды в таких аспектах, как диджитализация, искусственный интеллект, автоматизация

процессов. Книга заинтересует не только собственников, руководителей и HR-специалистов, но и всех, кто стремится лучше разбираться в принципах функционирования рынка труда и, в частности, ежедневного взаимодействия работодателей с кандидатами и сотрудниками.

УДК 331.108.65

ББК 65.290-64-21

ISBN 978-5-4461-0228-0

© Осовицкая Н. А., 2014

© Хэдхантер, 2014

Содержание

Предисловие	7
Раздел 1	9
Основные понятия	9
Современные вызовы и проблемные зоны	15
Раздел 2	16
2.1. Забота о сотрудниках	16
2.2. Работа с молодежью: Y-фактор	21
2.3. Управление талантами	27
2.4. Бизнес-ориентированные проекты	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Нина Осовицкая
HR-брендинг. Управление талантами,
онлайн-обучение, геймификация
и еще 15 эффективных практик

Над книгой работали:

Кабанова Юлия, Никитин Александр, Муртазина Татьяна.

Выражаем благодарность авторам отдельных глав:

Кабаковой Виктории (главы 2.1, 2.2, 2.3, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12);

Абаничевой Маргарите (главы 2.4, 2.5, 2.6, 2.7).

Предисловие

2013 год – очередной этап развития HR-брендинга в России. Этот процесс идет очень динамично, особенно если принять во внимание рост числа проводимых тематических мероприятий, которые стали доступны отечественным HR-специалистам. Об интенсивном развитии сферы управления человеческими ресурсами в нашей стране свидетельствует количество разрабатываемых и реализуемых проектов, появившаяся возможность посмотреть на опыт западных коллег, публикуемые книги. Я надеюсь, что и компания HeadHunter сыграла в этом значительную роль.

В новой книге, выпускаемой в рамках «Библиотеки HeadHunter», вы сможете познакомиться с последними трендами и самыми успешными проектами в области HR-брендинга. Традиционно формируемый на основе проектов – номинантов конкурса «Премия HR-бренд», этот сборник раскрывает секреты лучших работодателей России в нелегком деле привлечения и удержания персонала.

HR-брендинг в России формировался и созревал гораздо стремительнее, чем протекали аналогичные процессы на Западе, и можно констатировать, что к 2013 году наш рынок накопил достаточно опыта и потенциала. Мы пришли к «взрослому» состоянию и уже не смотрим снизу вверх на то, что делают коллеги в Европе и Америке. Сегодня мы можем с гордостью рассказывать иностранным участникам тематических мероприятий о проектах, которые создаются у нас. И они восхищены подобным уровнем работы, прекрасно представляя, насколько востребованы на нашем очень сложном рынке инновационные и креативные подходы к решению задач. Я полагаю, что следующим шагом для российских HR-специалистов должен стать выход на уровень международной экспертизы, сопровождающийся обменом опытом, а не заимствованием. Уже сейчас россиянам есть что рассказать на Западе о своих лучших практиках.

Одной из тенденций при организации специализированных мероприятий HeadHunter, на которые необходимо обратить внимание, стало заметное уменьшение числа иностранных гостей, и причина тому – изменение запросов. Каждый год после проведения конкурса «Премия HR-бренд» мы интересуемся у участников, что им понравилось больше всего. Мы убедились, что спрос на западные практики стал совсем незначительным, именно поэтому на очередном HR-брендинговом саммите, прошедшем в 2013 году, было немного зарубежных спикеров. Они стали своеобразной традицией, людьми, которые делятся визионерским опытом, позволяют нащупать почву и понять, что сердце нашей HR-сферы бьется в такт с мировым. Если обратить внимание на программу мастер-классов саммита, то очевидно, насколько обсуждаемые темы стали более прикладными, и относятся они к сугубо российским практикам и реалиям отечественного рынка. То есть люди хотят слушать и рассказывать о своем опыте.

2013 год – время осознания, что мы впервые абсолютно точно попали в мировой тренд. Это подтверждают цифры и проекты, выдвигаемые не только крупными корпорациями, но и небольшими компаниями из регионов. Мы видим, что задачи, с которыми сталкиваются специалисты по работе с персоналом, и инструменты, которые они используют, во многом схожи с теми, что взяты на вооружение во всем мире.

Не может не радовать и такой аспект, как отход от методик прямого воздействия вроде «Дам больше денег – сотрудники больше сделают» или «Придумаю красивую схему нематериальной мотивации – сотрудники заработают для компании больше денег». В 2013 году появляются разработки совсем иного порядка. Речь идет об инвестициях в будущее, а также работодатель посвящает много проектов балансу между личной жизнью и работой. Еще три-четыре года назад было сложно представить подобные подходы, а сегодня компании прилагают усилия к тому, чтобы человек не отвлекался на бытовые заботы из серии «Где найти детский сад для ребенка?» и «Как совместить работу и физические тренировки?».

Сделан шаг вперед, в сторону долгосрочной перспективы. Работодатели, зачастую в лице собственников бизнеса, начинают понимать выгоду от удержания сотрудника, создания благоприятных условий, в которых он способен долго и плодотворно трудиться. Особенно актуальным данный подход становится в эпоху нового поколения специалистов – мобильных, привыкших двигаться и менять работу раз в три-четыре года. Создание атмосферы, в которой им интересно и комфортно, позволяет по максимуму делать их эффективными.

Большое внимание в этой книге уделено ожиданию и подготовке к приходу поколения Y – это не история, придуманная HR-специалистами, а научный факт, в основе которого лежат данные социологии. Появляется новая генерация, кардинально отличающаяся от предыдущей просто потому, что мир становится быстрее и изменчивее, а количество информации, проходящей сквозь нас ежедневно, уже не сравнить с тем, что поступало 10-15 лет назад. Молодежь, выросшая в социальных сетях и на огромном потоке данных, по-другому воспринимает окружающий мир; она способна обрабатывать гораздо больше информации, но в ином, непривычном для нас формате. Именно поэтому поколение Y может быть эффективнее и функциональнее, однако при этом важно учитывать его трудности с восприятием длинных текстов и привычку к интерактивности. Вот почему консервативным структурам будет тяжело подстраиваться под новый тип сотрудника.

Эти и другие тренды в области технологий HR-брендинга отражены в книге, которую вы держите в руках. Мы приглашаем вас включиться в сложную, но невероятно захватывающую и социально направленную деятельность – работу с репутацией компании-работодателя.

Ольга Мец, директор по маркетингу и PR компании HeadHunter

Раздел 1

HR-брендинг: базовые понятия и современные вызовы

Основные понятия

Термин «бренд работодателя» впервые был сформулирован **Саймоном Бэрроу** в Великобритании в 1990 году¹. Первое определение HR-бренда звучало как «совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем и отождествляемых с ним». Идея о применении маркетинговых технологий на рынке труда, когда продуктом является работа в компании или открытая вакансия, а целевой аудиторией – соискатели, получила широкое распространение. Так, уже в 2001 году 40% компаний, опрошенных *Conference Board*, активно занимались HR-брендингом. Однако речь шла прежде всего о маркетинговой активности на рынке труда (создание и продвижение сайта, посвященного карьере в компании, размещение нестандартных объявлений о вакансиях, мероприятия для привлечения студентов и выпускников и т. д.). Нередко декларируемые обещания HR-бренда не соответствовали реальности: быстрый карьерный рост оборачивался годами ожидания повышения, инновационность – невозможностью предложить свою идею, открытость – недоступностью высшего руководства. Понятно, что при таком подходе действительно можно быстрее и дешевле закрыть вакансию, привлечь нужного сотрудника, но не удержать его в компании. Осознав это, компании начали менять подход к HR-брендингу и приступили к разработке долгосрочной стратегии управления осведомленностью и восприятием сотрудников и кандидатов. Здесь уже можно говорить о создании единого образа компании-работодателя, согласованного с реальным опытом работающих в ней сотрудников. Итак, сегодня в профессиональном сообществе наиболее часто используется такое определение HR-бренда:

HR-бренд, или бренд работодателя, – это образ компании как хорошего места работы в глазах всех заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и другие)².

Тенденции последующих лет и на глобальном рынке, и в России демонстрируют более глубокий и комплексный подход, когда HR-брендинг не только включает в себя формирование представлений о компании как о работодателе, но и охватывает большую часть процессов и практик управления персоналом. Иными словами, компании не просто рассказывают о том, как прекрасно у них работать, но и прилагают значительные усилия, чтобы это на самом деле было так. Готовность к трансформации в зависимости от потребностей целевых аудиторий становится важным преимуществом компании на рынке труда. Зачастую за счет этого совсем молодые и не очень большие организации выигрывают войну за таланты у более известных и крупных.

Еще одна важная тенденция: компании сегментируют свое предложение в зависимости от аудитории, формулируют базовое предложение HR-бренда и его версии для разных целевых аудиторий, с учетом их культурных и социальных различий.

Системная работа с HR-брендом предполагает не просто набор активностей и проектов, направленных на улучшение имиджа работодателя, а реализацию пошаговой стратегии.

¹ Barrow S. Turning recruitment advertising into a competitive weapon: paper delivered at the CIPD Annual Conference. – Harrogate: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 1990.

² Minchington B. Your Employer Brand – attract, engage, retain, Collective Learning Australia, 2006.

Пять шагов построения HR-бренда

1. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Формирование рабочей группы, определение бюджета и ресурсов.
2. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями или аудит HR-бренда. Внешние и внутренние исследования.
3. Разработка концепции. Формулирование EVP. Создание креативной концепции. Тестирование EVP для разных аудиторий.
4. Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов. Коммуникационная кампания и специальные мероприятия внутри организации и на рынке труда.
5. Оценка эффективности.

Приоритетные **цели HR-брендинговой программы** легко определить, если у компании разработана HR-стратегия на несколько ближайших лет, когда есть понимание о том, как будет развиваться компания, какие именно люди и в каком количестве помогут ей достигнуть целей бизнеса. Если HR-специалист сфокусирован на решении только оперативных задач, успешными окажутся лишь некоторые элементы HR-брендинга. Но главное, что существует серьезный риск ухудшения репутации работодателя, связанный с ошибками планирования численности.



Этапы HR-брендинга

Из недавних примеров можно вспомнить компанию *Ostrovok.ru*, вынужденную сократить треть сотрудников³. Безусловно, открыто от первого лица заявить о сокращении – правильный ход в сегодняшней коммуникационной среде, ведь такая информация все равно быстро распространяется через социальные сети. В упомянутом примере негативный эффект снизило и то, что компания выплатила компенсации и старается помочь в трудоустройстве бывшим сотрудникам.

Но одномоментное увольнение трети работников, конечно, отрицательно повлияло на HR-бренд компании. Наличие продуманной и согласованной с целями бизнеса HR-стратегии позволяет избегать таких ситуаций.

Идеальная **рабочая группа** состоит не только из представителей HR-департамента. Наибольших результатов можно достичь, если ключевые решения вырабатываются при участии как минимум четырех человек. Наличие первых лиц в составе рабочей группы обеспечивает более эффективное взаимодействие других членов команды. Топ-менеджер – источник правильного видения компании, так что ключевые решения всегда за ним. Директор по маркетингу и PR отвечает в целом за репутацию и имидж компании, обладает опытом и компетенциями в коммуникациях с самыми разными целевыми группами, располагает бюджетом для продвижения компании в СМИ, интернете, на 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 одного из этих игроков, есть риск допустить серьезные ошибки в работе с HR-брендом.

К сожалению, актуальная ситуация на рынке пока далека от идеала. Согласно последнему международному исследованию *Employer Brand International* совместно с *HeadHunter*⁴, во всем мире HR-департамент является основным ответственным за стратегию HR-брендинга компании, и только в европейских странах широко распространены команды, включающие специалистов в области маркетинга и коммуникаций. В России ответственность за бренд работодателя чаще всего лежит на собственниках бизнеса и топ-менеджерах, а также маркетологах.

Если процесс создания правильной команды, и особенно вовлечения первых лиц, зачастую считается сложным, то вопрос **выбора целевой аудитории** обычно не воспринимается таковым. Но это только на первый и поверхностный взгляд. Большинство работодателей используют примерно следующее описание аудиторий: «мужчины и женщины, от 25 до 45 лет, с высшим профильным образованием, с опытом работы в отрасли не менее трех лет» и т. д. Что это значит на практике? Лишь одно: на самом деле работодатель слабо представляет себе, кто именно ему нужен. Социально-демографических и профессиональных параметров целевой аудитории зачастую недостаточно, так как они носят слишком общий характер. Есть смысл учесть и более тонкие особенности: ценности, стиль жизни, привычки. Причем эту работу необходимо проделать не один раз, ведь, как правило, работая над HR-брендом, мы имеем дело с двумя-тремя различными аудиториями.

Следующий шаг – **аудит (исследование) восприятия HR-бренда** компании целевыми аудиториями. Это, к сожалению, этап, от которого чаще всего отказываются в ситуации дефицита времени и ресурсов. Действительно, провести полноценный аудит, не прибегая к помощи внешних провайдеров, невозможно. Минимальный набор инструментов, которые

³ <http://ostrovok.ru/blog/soobshhenie-ot-osnovatelya-ostrovok-ru-ob-izmeneniyax-v-shtate-kompanii>

⁴ <http://hh.ru/news/2634>

позволят оценить, как воспринимают компанию сотрудники и кандидаты, включает в себя: интервью с первыми лицами компании, опрос (количественное исследование) сотрудников, фокус-группы с представителями ключевых департаментов, опрос соискателей. Максимальный – практически безграничен и допускает применение любых маркетинговых инструментов, от «тайного покупателя» (или даже «тайного кандидата») до отслеживания упоминаний о компании в социальных сетях.

Если все-таки в текущей ситуации развития компании нереально выделить бюджет на исследования, используйте возможность сбора необходимой информации в ходе собеседований, интервью после прохождения испытательного срока, неформальных бесед с сотрудниками и, конечно, во время заключительного (или exit) интервью. Ориентировочный список вопросов может быть следующим.

1. Что вы думаете о компании как о работодателе?
2. В чем сильные и слабые стороны компании?
3. Как компания выглядит в сравнении с другими работодателями? Чем она отличается, выделяется?
4. Что вы слышали о компании и почему выбрали именно ее среди других потенциальных работодателей?
5. Что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем?

Информация, собранная в ходе аудита HR-бренда, позволит оценить текущее восприятие бренда работодателя и сформулировать **актуальное предложение, или EVP**.

Предложение HR-бренда, или EVP⁵, – это атрибуты работодателя, отличающие его от других компаний, набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Иначе говоря, это пять, семь или десять причин работать в вашей компании, причем причины эти могут быть не только рациональные (зарплата, льготы, условия работы, карьерный рост, обучение, развитие и т. д.), но и эмоциональные (атмосфера, отношения, люди, культура, образ жизни, признание и т. д.). Восприятие людей из разных социальных групп, и тем более из разных стран, может существенно отличаться, и сотрудники, работающие в различных подразделениях компании, хотя и связывают с ней один и тот же набор ценностей и преимуществ, ранжируют их по-своему. То есть в зависимости от того, какие характеристики работодателя важны для них, они придают большее или меньшее значение конкретным плюсам компании. По результатам совместного исследования *Employer Brand International* и *HeadHunter* в России, наиболее значимыми для большинства людей атрибутами EVP являются оплата труда, возможности роста вместе с бизнесом компании, интересная работа, соответствие личным ценностям сотрудников и профессионализм высшего руководства.

Выделив ключевые преимущества компании как работодателя, можно переходить к созданию **креативной концепции**, воплощению EVP в текстовых и визуальных образах. Разрабатываются модели восприятия и элементы наполнения бренда, оформляются идеи, которые будут привлекательны и близки целевым аудиториям внутри компании и на рынке труда, а также станут основой диалога бренда с сотрудником и кандидатом. Если ваша компания отличается открытостью и готовностью к творчеству, а среди сотрудников немало ярких и нестандартно мыслящих талантов, можно попробовать решить эту задачу с помощью серии внутренних мастерских, или воркшопов. Большинство компаний, однако, привлекают для создания креативной концепции внешних подрядчиков либо фрилансеров. Продуктом работы должен стать уникальный фирменный стиль, описанный в гайдбуке – руководстве по использованию визуальных элементов фирменного стиля бренда. На его основе можно создавать любые мате-

⁵ Employee value proposition можно перевести как «ценностное предложение сотруднику». В российском HR-сообществе, как правило, используется термин EVP.

риалы для различных аудиторий (тех или иных категорий кандидатов, новых сотрудников и т. д.) и каналов коммуникации (интернет, внутренние СМИ, мероприятия, печатные материалы и т. д.).

Выбор каналов и форматов коммуникации происходит на этапе определения **стратегии продвижения** и создания **плана действий**. В зависимости от целей HR-брендинговой программы стратегия может быть сфокусирована на продвижении на рынке труда, внутренней кампании или включать в себя работу по обоим направлениям. Современная стратегия продвижения предполагает использование не только стандартных каналов и форматов (корпоративный сайт, публикации в прессе, проведение мероприятий), но и вирусного маркетинга, мобильных приложений, специальных онлайн-проектов и т. д.

Ключевые каналы и форматы коммуникации с внешней целевой аудиторией:

- ☐ карьерный сайт, job-сайты, специальные онлайн-площадки;
- ☐ социальные сети, профессиональные онлайн-сообщества;
- ☐ видеоматериалы;
- ☐ онлайн-игры; **о** реклама и PR в массмедиа;
- ☐ флаеры, листовки, специальные издания;
- ☐ сарафанное радио;
- ☐ наружная реклама.

Специальные мероприятия для внешней аудитории:

- ☐ дни карьеры, дни открытых дверей;
- ☐ олимпиады, спортивные мероприятия;
- ☐ семинары, мастер-классы, обучающие мероприятия, кейс-чемпионаты, профориентационные мероприятия;
- ☐ благотворительные акции.

С примерами успешных проектов продвижения HR-бренда компании на рынке труда, представленных на соискание Премии «HR-бренд», вы можете ознакомиться на с. 28-40, 125-130.

Ключевые каналы и форматы коммуникации с сотрудниками компании:

- ☐ интранет, дайджесты, информационные рассылки;
- ☐ корпоративные печатные издания;
- ☐ корпоративное радио или ТВ;
- ☐ видеоканал; **о** доски объявлений;
- ☐ плакаты и постеры; **о** корпоративные социальные сети.

Специальные мероприятия для сотрудников:

- ☐ корпоративные праздники;
- ☐ награждения сотрудников, конкурсы;
- ☐ семейные праздники, family days;
- ☐ дни здоровья; **о** тематические пятницы;
- ☐ конференции сотрудников;
- ☐ личные встречи с руководством.

Примеры успешных проектов продвижения HR-бренда среди сотрудников компании вы найдете на с. 40-88, 130-136.

В каждой книге⁶ я пишу о важности **прозрачной оценки эффективности HR-брендинга**, использования четких и измеримых показателей успешности работы. К сожалению, процент компаний, не применяющих конкретные индикаторы, до сих пор достаточно высок: по данным *Universum*⁷ (2641 респондент по всему миру, в том числе и в России), он составил 16,7. В то же время в 2011 году такой ответ дали 22 %⁸ опрошенных, то есть тенденция все-таки позитивная. Чтобы определиться с критериями оценки эффективности, проще всего отталкиваться от целей HR-брендинговых программ. Например, если фокус компании направлен на привлечение новых сотрудников, можно отслеживать следующие **измеримые показатели**:

- узнаваемость и привлекательность на рынке труда – исследования мнений соискателей, процент от опрошенных, специальные индексы;
- затраты на привлечение одного сотрудника, сумма;
- срок закрытия вакансии, дни;
- отношение числа откликов к числу вакансий, индекс;
- число качественных входящих резюме, резюме/месяц;
- коэффициент принятия предложений, процент;
- количество предложений, сделанных по рекомендации сотрудников, процент;
- количество предложений, сделанных через рекрутинговые агентства, процент;
- текучесть персонала в период испытательного срока, процент;
- текучесть персонала в первый год работы, процент;
- мониторинг в интернете (социальные сети, блоги, форумы, специальные сайты), число положительных и отрицательных отзывов/комментариев, число положительных и отрицательных отзывов/комментариев на первых страницах поисковиков по релевантному запросу.

Для оценки внутреннего HR-бренда чаще всего используется индекс вовлеченности (измеряется специальными исследованиями) и как косвенный показатель учитывается число соискателей, рекомендуемых сотрудниками для работы в компании. Также применяются индикаторы, связанные с удержанием сотрудников:

- коэффициент увольнений по инициативе сотрудника, процент в год;
- количество ключевых сотрудников, покинувших компанию;
- средний стаж работы в компании, число лет;
- возвращение бывших сотрудников в компанию, процент от покинувших компанию.

Надеюсь, что большинство читателей этой книги уже используют в своей работе как минимум три-пять 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 занятых 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 сотрудников компаний-участниц с точки зрения трех параметров: удовлетворенности, лояльности и поддержки инициативы;
- оценка эффективности работы HR-департамента: HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, описывая уровень работы с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам.

⁶ Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. – СПб.: Питер, 2013.

⁷ <http://www.universumglobal.com/For-Employers/Talent-Attraction>

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

Современные вызовы и проблемные зоны

Интересно, что **оценка эффективности** и в целом вопрос возврата инвестиций часто воспринимаются как одна из ключевых проблемных зон HR-брендинга. 41 % профессионалов, опрошенных *Universum*⁹, отмечают, что им сложно определить индикаторы и проводить измерения эффективности своей работы. Сегодня доступен целый ряд исследований^{10, 11}, которые надежно подтверждают, что компании, успешно инвестирующие в свой бренд работодателя, снижают и временные, и финансовые затраты на привлечение новых сотрудников. Так что анализ этих показателей в динамике – пожалуй, самый простой и быстрый путь для расчета возврата инвестиций (ROI). Напомню, что время также можно перевести в деньги, исходя из среднего значения прибыли, которую один сотрудник приносит компании за один день работы. Умножьте эту цифру на количество дней, требующихся для закрытия позиции, и вы получите финансовые потери компании и показатель их сокращения в случае снижения временных затрат на подбор.

Второй вызов для работодателей, обусловленный сегодняшней ситуацией на рынке труда, – **сложность дифференциации**. *Google, IKEA, McDonald's, Philips, Zappos* — вы точно не перепутаете эти компании с другими работодателями, так как именно им удалось создать по-настоящему уникальную культуру и неповторимый образ отличного места работы для своей аудитории. Для большинства компаний это самая актуальная и сложная задача на сегодня (45%)¹² и особенно на будущее (50 %).

Для глобальных компаний задача, связанная с построением единого бренда работодателя и его адаптацией в зависимости от локальных, культурных или социальных различий целевых аудиторий, усложняется. А в России основным барьером в работе над HR-брендом по-прежнему является отсутствие бюджетов (47%)¹³ и временных ресурсов (36%). И здесь мы опять возвращаемся к вопросу оценки эффективности HR-брендинговых программ, так как получить эти ресурсы в необходимых объемах мы сможем, только предложив руководству компании четкий план действий с измеримым финансовым результатом. Кстати, 32 % работодателей планируют увеличить свой бюджет на HR-брендинг в этом году¹⁴.

⁹ <http://www.universumglobal.com/For-Employers/Talent-Attraction>

¹⁰ <http://hh.ru/article/13570>

¹¹ <http://www.aon.com/canada/products-services/human-capital-consulting/hrbpo/recruitmentprocess.jsp>

¹² <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/08/16/4-common-employer-branding-challenges-until-2015>

¹³ <http://hh.ru/article/13570>

¹⁴ <http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/08/16/4-common-employer-branding-challenges-until-2015>

Раздел 2

HR-брендинговые проекты

2.1. Забота о сотрудниках

В каждом из представленных в этой главе проектов так или иначе отражена тема **заботы о персонале**. Эта забота может проявляться в организации и оптимизации правильного, эргономичного рабочего пространства, внедрении и поддержке здорового образа жизни (например, путем проведения спортивных мероприятий, обустройства качественных пунктов питания и реализации дополнительных оздоравливающих программ), обеспечении отдыха самих сотрудников и их близких, наконец, поддержке и укреплении семейных и личностно значимых ценностей работников. Следует также отметить тот факт, что по сравнению с прошлым годом¹⁵ число представленных на соискание Премии проектов, связанных с этой тематикой, выросло более чем в два раза, и эта тенденция подтверждает значимость настоящей заботы о персонале, подчеркивает важность влияния данного фактора на формирование и продвижение позитивного HR-бренда.

Василий Пигин, управляющий партнер компании *TriMetrix Solutions*:

«Действительно, исследования *777 Success Insights* подтверждают, что для психологического здоровья необходимо здоровье физическое.

Для этого важно отладить четыре фактора.

1. ЕО-температура (стресс, рабочая атмосфера, эмоциональный настрой).
2. Двигательная активность (гимнастика на рабочем месте).
3. Питание (завтрак, обед, контроль веса).
4. Сон (дорога домой, онлайн-работа).

Причем исследования показывают, что для эффективной деятельности необходима работа со всеми факторами одновременно, комплексно, а не только с одним-двумя».

Работодатели все чаще ставят для себя задачу влиять на вовлеченность и лояльность работников через улучшение качества их жизни (не ограничиваясь рамками производства, но внедряясь в более широкие сферы – например, досуг и заботу о семьях сотрудников). А сотрудники, в свою очередь, не только включаются в предложенные организацией активности и проекты, но и предлагают собственные идеи для реализации. Взаимная активность, инициатива и заинтересованность позволяют работодателям и работникам находить точки пересечения интересов и добиваться интересных и взаимовыгодных результатов.

Какие же результаты могут быть достигнуты в ходе реализации подобных проектов?

Прежде всего, обратим внимание на то, что продуманная и комплексная программа реальной и существенной заботы о сотрудниках очевидно влияет на улучшение бизнес-показателей организации как минимум за счет уменьшения количества больничных дней, а также вследствие снижения текучести персонала. А в целом предпринимаемые в этом направлении шаги способствуют повышению лояльности сотрудников, обеспечивают укрепление корпоративной культуры, продвигают HR-бренд компании для внутренней и внешней аудитории.

Полина Хабарова, директор по персоналу компании *КРОК*:

¹⁵ Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг. Секреты лучших работодателей. – СПб.: Питер, 2013.

«Забота о персонале – это внимание к его потребностям. Современные работодатели по умолчанию включают в социальный набор:

- ☐ бесплатное питание в офисе;
- ☐ медицинское страхование;
- ☐ корпоративный транспорт;
- ☐ компенсацию расходов на мобильную связь;
- ☐ и прочие «бытовые» программы.

Любой социальный проект создается и реализуется с учетом изменений в корпоративной культуре. Например, когда мы поняли, что все больше сотрудников имеют молодые семьи, то сделали упор на соответствующих мероприятиях и стали проводить семейные спортивные праздники, в которых принимают участие друзья сотрудников, их родные и дети.

Понимание социальных потребностей сотрудников – залог эффективности данных программ и привлекательности нашего HR-бренда. А что, как не низкий процент текучести, является лучшим показателем этого?».

Итак, забота о сотрудниках становится способом долговременных и высокопотенциальных вложений в наиболее дефицитный и сложный компонент любого бизнеса – профессиональный, мотивированный и лояльный персонал.

Например, реализация проекта **«Здоровый образ жизни»** соответствовала соблюдению одной из основных ценностей авиакомпании *«Волга-Днепр»*¹⁶, которая заключается в сохранении здоровья как основы трудоспособности, а также реализации бизнес-стратегии авиакомпании *«Волга-Днепр»* (достижению лидерских позиций в своем секторе уникальных перевозок негабаритных грузов), способствуя сохранению и поддержанию «профессионального долголетия» персонала. Аналогичные цели и задачи сформулированы в проекте **«Здоровье как привычка»** ЗАО УК холдинга *«Теплоком»*¹⁷: все мероприятия проекта были направлены на формирование здорового образа жизни сотрудников как главной составляющей нематериальной мотивации и основы корпоративной культуры компании. В проекте **«Искусство быть здоровым»** холдинга *СИБУР*¹⁸, помимо вышеперечисленных задач, также присутствовало специальное направление – мероприятия, предназначенные для членов семей сотрудников, в том числе детей. В данном случае для поддержания вовлеченности и повышения лояльности учитывались семейные ценности.

Следует отметить, что в каждом из вышеперечисленных проектов целевой аудиторией выступали все сотрудники компании, также целевая аудитория могла быть расширена до членов семей работников. Частично (в рамках укрепления и продвижения HR-бренда для внешней аудитории) информация о программах и возможности участия в них была представлена для соискателей и игроков рынка.

Корпоративный центр по уходу и присмотру за детьми **«Контур-садик»**, организованный при офисе АО *«ПФ «СКБ Контур»*¹⁹, позволил решить множество важных задач. Во-первых, компания заботилась о создании и поддержании баланса рабочей и личной жизни своих сотрудников, а значит, и о большей вовлеченности и лояльности специалистов. Во-вторых, наличие корпоративного детского сада стало важным элементом HR-бренда компании.

Целевой аудиторией программы стали сотрудники и члены их семей, при этом они были четко сегментированы и каждому сегменту соответствовали своя задача и свой пул мероприятий.

¹⁶ Номинант в номинации «Регион», специальный приз от генерального партнера премии ОСАО «Россия» «Забота о сотрудниках – успех компании».

¹⁷ Бронза в номинации «Северная столица».

¹⁸ Финалист в номинации «Федерация».

¹⁹ Бронза в номинации «Регион».

Какие шаги были предприняты для решения поставленных задач?

Во-первых, в половине из представленных в данной главе проектов был проведен предварительный сбор и анализ данных (диагностика состояния здоровья работников, определение динамики заболеваемости, оценка соответствия рабочих мест нормам и правилам, исследование запросов, интересов и потребностей), что позволило наметить четкий план дальнейшей работы.

В проекте **«Здоровый образ жизни»** авиакомпании *«Волга-Днепр»* первоначальным шагом стало понимание необходимости комплексного подхода к системе эффективного управления здоровьем, цель которой сформировать систему мероприятий, а не реализовывать отдельные «здоровые» мероприятия. Итогом такой системы стало формирование «паспорта здоровья» ключевого (авиационного) персонала компании и определение групп риска среди него, дальнейшее построение, а затем и внедрение технологий предупредительной медицины в деятельность компании. Из кабинета «офисной медицины» в компании сформировалась лицензионная медицинская организация – поликлиника восстановительного лечения, которая взяла на себя функции управления корпоративным здоровьем и проведения предупредительных мероприятий. Одним из основных достижений компании было внедрение ИТ-технологий и создание электронного «Банка данных» о состоянии здоровья персонала, который позволил анализировать взаимосвязи, контролировать риски и применять совершенно иной подход к управлению здоровьем, который лежит на стыке предиктивной и персонализированной медицины. В программе **«Здоровье как привычка»** (ЗАО УК холдинга *«Теплоком»*) было уделено внимание оценке условий труда, а также исследованию структуры предпочтений и привычек работников для определения существующих рисков в отношении здоровья, правильного образа жизни, работоспособности и эффективности работы персонала компании. При планировании и реализации проекта АО *«ПФ «СКВ Контур»* проведено исследование потребностей персонала в дополнительных услугах для детей, что позволило определить направление дальнейших действий.

Во-вторых, во всех обсуждаемых проектах особый акцент делался на информировании сотрудников и коммуникации.

В проектах авиакомпании *«Волга-Днепр»*, ЗАО УК холдинга *«Теплоком»*, холдинга *СИБУР* основной задачей коммуникации была пропаганда и внедрение здорового образа жизни среди сотрудников. В программе *«Волга-Днепр»* **«Здоровый образ жизни»** продвижение здорового образа жизни среди сотрудников базировалось на комплексной просветительской, обучающей и пропагандистской деятельности, направленной на повышение информированности по вопросам здорового образа жизни, создание соответствующей мотивации и формирование навыков заботы о себе. Коммуникация шла через корпоративную газету *«Будь Здоров»*, были задействованы мотивирующие рассылки, афиши, плакаты; листовки размещались на информационных стендах и досках почета; проводились специальные консультации специалистов департамента управления здоровьем; наконец, отдельным направлением коммуникации и обучения стало внедрение производственной гимнастики как элемента легкой физической нагрузки и профилактики заболеваний.

В АО *«ПФ «СКВ Контур»* особое внимание также уделяли коммуникации. Информационная поддержка корпоративного центра по уходу и присмотру за детьми **«Контур-садик»** осуществлялась прежде всего посредством корпоративного портала (была создана специальная страничка детского сада), а также прямого информирования сотрудников.

Стоит отдельно отметить **важный факт**: во всех рассматриваемых нами проектах в поддержке и продвижении участвовали руководители компаний. Тем самым не только придавались высокий статус и значимость проектам, но и транслировалось серьезное отношение к такому элементу корпоративной культуры, как здоровый образ жизни и поддержка семейных

ценностей. Например, в компании «Теплоком» генеральный директор холдинга **А. А. Липатов**, мастер спорта РФ по борьбе дзюдо, непосредственно участвует в пропаганде среди своих сотрудников здорового образа жизни и внедрении элементов спорта. Сотрудники холдинга во главе с генеральным директором и директором управления маркетингом и брендом приняли активное участие в съемках корпоративного агитационного видеоролика **«Спорт как привычка!»**. Аналогичным образом личную поддержку проектам компаний оказывают руководители холдинга *СИБУР*, авиакомпании «Волга-Днепр», АО «ПФ «СКБ Контур».

В-третьих, в большинство проектов входили специальные образовательные и диагностические мероприятия, целью которых было, прежде всего, разъяснение сотрудникам основ здорового образа жизни (в зависимости от тематических акцентов проекта), а также индивидуальная диагностика состояния здоровья и целевое обучение работников навыкам поддержания себя в форме, отслеживания своего состояния. Кроме того, были организованы спортивные занятия, сформированы секции, предоставлялись медицинские услуги, по итогам индивидуального тестирования и обучения каждый сотрудник мог составить для себя план физкультурно-оздоровительных занятий и получения квалифицированной помощи.

Так, проект холдинга *СИБУР* предполагал пять шагов реализации программы **«Искусство быть здоровым»**: проведение медицинских осмотров для каждого сотрудника; проведение диспансеризации (в первую очередь ежегодного профилактического осмотра для определения состояния здоровья, пригодности к труду и наблюдения в динамике); заведение для каждого сотрудника «паспорта здоровья» (в котором указывается персональная информация; содержится план прохождения необходимых диагностических исследований для установления диагноза, рекомендации по физкультурно-оздоровительным занятиям и пр.); организацию бесплатных физкультурно-оздоровительных занятий (ФОЗ); лечение/ восстановление/оздоровление (в корпоративном центре оздоровления «СИБУР ЮГ» в г. Анапе). В проекте ЗАО УК холдинга «Теплоком» **«Здоровье как привычка»** обучение сотрудников и диагностика их физического состояния были реализованы посредством организации работы медицинского пункта (прием, врачебные консультации и назначения врача-терапевта, специализированные консультации и сеансы по неврологии, мануальной терапии, психофизиологии). По итогам индивидуальных консультаций сотрудники могут выбрать для себя как общеоздоровительные, так и спортивные мероприятия (от вакцинации и витаминизации до участия в «Днях здоровья», соревнованиях и клубах по рыбалке, велоспорту, горным лыжам, керлингу, страйкболу, рафтингу).

Каковы итоги реализации проектов?

Снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности и лояльности персонала как один из важнейших результатов продуманной заботы о сотрудниках можно проиллюстрировать на следующих примерах.

○ Успехом программы **«Здоровье как привычка»** (ЗАО УК холдинга «Теплоком») можно считать положительную динамику показателей лояльности (в среднем на 2 % в 2012 году по сравнению с 2010-2011 годами).

○ В холдинге *СИБУР* по итогам реализации проекта **«Искусство быть здоровым»** показатели индекса удовлетворенности выросли (согласно внутреннему опросу компании по сравнению с 2011 годом): по спортивно-оздоровительной работе – с 48 до 72 %, по медицинскому обслуживанию на предприятии – с 37 до 65 %.

○ По итогам опроса сотрудников АО «ПФ «СКБ Контур» корпоративный детский центр входит в пятерку самых значимых элементов социального пакета.

Отдельно следует отметить такой показатель, как **снижение числа пропусков по болезни**. Так, в холдинге *СИБУР* количество пропусков по болезни сократилось до 1,4% (в

2011 году – 3,5 %), в ЗАО УК холдинга «Теплоком» общее количество больничных листов во **II** квартале 2012 года по сравнению со **II** кварталом 2011 года уменьшилось на 6%, а средняя продолжительность больничного – на 18 %. Проект «**Здоровый образ жизни**» принес авиакомпании «Волга-Днепр» существенное улучшение финансово-экономических показателей: снижение совокупного количества дней нетрудоспособности сотрудников компании на 1300 дней, что привело к экономии 39 млн рублей. При этом заболеваемость среднесписочного сотрудника составила 4,66 дня, что на 55 % меньше аналогичного показателя по РФ.

Впечатляют и цифры, отражающие количество участников программ. В холдинге *СИБУР* более чем в два раза увеличилось количество сотрудников, регулярно посещающих спортивно-оздоровительные мероприятия. Количество сотрудников авиакомпании «Волга-Днепр», задействованных в программе «**Здоровый образ жизни**», и доля работников, охваченных профилактическими медицинскими мероприятиями, составляют соответственно 70 и 80% от общей численности персонала.

В целом же следует отметить **влияние проектов, связанных с заботой о сотрудниках, на достижение бизнес-целей предприятия**. Так, в АО «ПФ «СКБ Контур» 60 % сотрудников считают наличие «**Контур-садика**» конкурентным преимуществом компании на рынке труда, в холдинге «Теплоком» достижение КПЗ выросло в среднем на 4,25 %.

2.2. Работа с молодежью: Y-фактор

Появлению многочисленных и разнообразных HR-программ работы с молодежью (и их количество постоянно растет, если судить по проектам, представленным на соискание Премии «HR-бренд» в предыдущие годы) способствует целый комплекс факторов.

Во-первых, это нарастающий дефицит кадров на российском рынке труда (связанный с «демографической ямой» конца 1980-х – начала 1990-х годов). Компании начали сталкиваться с его последствиями в 2007-2009 годах, сейчас же данные тенденции только укрепляются. В ряде случаев, когда речь идет о специалистах высокого уровня подготовки и квалификации, эта «яма» становится еще глубже за счет оттока таких соискателей за рубеж.

Во-вторых, проблема заключается не просто в дефиците, а в нехватке специалистов квалифицированных, соответствующих требованиям работодателей. Это связано с низким уровнем подготовки учащихся в вузах и колледжах, отставанием учебных программ от реалий бизнеса и производства, недостаточностью технической базы учебных заведений, снижением планки высшего образования и отмиранием системы техникумов и профтехучилищ (вкуче с падением престижности рабочих профессий).

В-третьих, современному молодому поколению, поколению Y, или Millennials²⁰, присущи особые черты, отличающие его от предшествовавших поколений. Работодатель должен не только понимать эту специфику, но и учитывать ее при формировании EVP, выстраивании коммуникаций, продвижении своего HR-бренда среди данной аудитории, иначе его просто не услышат. Стоит чуть подробнее²¹ остановиться на характеристиках поколения Y, или Millennials, или Next, или «сетевого» поколения, или поколения «эхо-бумеров», то есть тех, кто родился в период 1980-2000 годов. Исследователи сходятся на том, что этой генерации присуще стремление к свободе и неготовность следовать жестким правилам; любовь к комфорту (прежде всего психологическому) и незаинтересованность в материальных ценностях; амбициозность и нежелание посвящать все свое время работе и карьере; высокая любознательность, готовность учиться, но и поверхностность во взглядах и увлечениях; «интеграция» с гаджетами и сетевыми технологиями и недостаточность «ручных» навыков; открытость и широкий круг общения, но при этом склонность к социальной автономии и даже изоляции. Это поколение творческих фрилансеров, для которых непринадлежность к компании и строгому распорядку важнее, чем гарантированное будущее. Это люди, готовые менять работу каждые год-полтора, но они активно вкладываются в интересный для них проект. Это поколение предпринимателей, самых молодых миллиардеров в истории, но деньги не являются для них ценностью... Каким же образом работодателю выстраивать отношения с «игреками» и завоевывать их лояльность?

Татьяна Михайлова, руководитель департамента обучения и развития персонала компании «Билайн»:

«Учитывать особенности поколения Y при формировании учебных программ мы начали два года назад, главным образом в контактных центрах, где, как правило, и работает молодежь поколения Y. Именно у нее появилась тенденция к увеличению оттока, стремление к свободному графику работы и недопонимание в отношениях с руководством.

Внутренний корпоративный Билайн Университет оперативно отреагировал на запросы бизнеса. Мы задумались об обучающих программах сразу по двум направлениям: для руково-

²⁰ Поколение миллениума, то есть родившихся на границе между тысячелетиями.

²¹ В разделе 2.8 такой формат работы с представителями данного поколения, как гей-мификация, рассмотрен более подробно.

дителей, которые в большинстве своем относятся к поколению X, и собственно сотрудников поколения Y.

Для последних актуальны короткие форматы – максимум 30 минут занятий, в течение которых они удерживают внимание на предмете обучения, и характерно стремление к играм. Это так называемая геймификация. Мы закупили бизнес-симуляции по переговорам и продажам. Сейчас сертифицируем тренеров и вводим эти курсы в нашу линейку обучения. Кроме того, визуализируем информацию, делаем ее привлекательной и максимально доступной.

Что касается руководителей, то Билайн Университет по заказу дирекции по обслуживанию клиентов разработал и реализовал обучающую программу «Руководитель нового поколения». Мы стремимся научить наших руководителей строить работу с учетом особенностей поколений и избегать ошибок в управлении коллективом».

Наталья Лосева, руководитель по развитию программ привлечения и удержания талантов компании «Билайн»:

«В рамках программы стажировки студентов “Третье поколение”, которая у нас работает с 2006 года, мы также стараемся учитывать особенности представителей поколения Y. Уже на этапе отбора видно, что им присуще образное мышление, они предпочитают простой и вместе с тем образный язык.

Поэтому вербальные и цифровые тесты, необходимые для вступления в программу, составлены в том числе с учетом их особенностей мышления.

Кроме того, в процессе работы мы отметили, что в их ценностном ряду находятся такие потребности, как социальная ответственность компании, приверженность модным брендам, некоторая небрежность в отношении к дресс-коду, комфортная рабочая обстановка и соблюдение баланса между работой и личной жизнью.

Мы учитываем эти потребности, предоставляя, например, гибкий график работы. Мы также оговариваем важность презентабельного вида в ситуациях прямого контакта с клиентом, активно привлекаем молодежь ко всем социальным проектам компании.

Но мы пошли и дальше – знакомим представителей поколения Y с особенностями представителей поколения X. Перед тем как куратор и стажер встретятся, они уже знают многое друг о друге. Потому что до встречи им не только рассказали об особенностях поколений, но и проработали с ними конкретные практические кейсы, на примере которых видно, почему произошло недопонимание между представителями разных поколений, какие поведенческие особенности поколений этому способствовали и что надо делать, чтобы решить рабочую ситуацию просто и бесконфликтно».

Рассмотрим подробнее проекты, представленные на соискание Премии «HR-бренд» в 2012 году.

ЗАО «Банк Русский Стандарт»²² в студенческом проекте **«LeadeRS. Кубок управленческого лидерства»** ориентировался на работу с учащимися IV-V курсов факультетов «менеджмент», «экономика», «финансы и кредит», «банковское дело» вузов г. Казани, которые видят свое профессиональное будущее в финансовом секторе, заинтересованы в развитии и получении новых знаний и практического опыта. В проекте ООО «Кофе Хаус. Эспрессо и Капучино Бар» (Москва)²³ была поставлена глобальная задача по формированию привлекательного имиджа работодателя именно в молодежной среде, так как основными сотрудниками предприятий сети являются юноши и девушки 16-21 года, преимущественно студенты. Кроме

²² Финалист в номинации «Регион».

²³ Финалист в номинации «Столица».

того, для ресторанных сетей традиционно характерна довольно высокая текучесть персонала, что требует постоянного притока кадров.

Главная целевая аудитория данных проектов очевидна – это молодежь, относящаяся к тому самому пресловутому поколению Y (причем аудитория как внешняя – потенциальные соискатели и будущие работники, так и внутренняя – уже работающие в компании «игреки»). Значит, надо искать специальные форматы взаимодействия с этой аудиторией, новые каналы коммуникации и способы воздействия. **Как действовали и что учитывали компании – номинанты конкурса «Премия HR-бренд 2012»?**

Во-первых, это активное использование тех каналов коммуникации, которые наиболее привычны для молодежной аудитории, – прежде всего речь идет об интернете и социальных сетях. Данные каналы, помимо того что привычны аудитории, отвечают также требованиям мобильности, открытости, позволяют быстро получить обратную связь, обменяться информацией. При этом они требуют подготовки и использования специфического контента (больше визуализации, больше

персонифицированной информации, больше впечатлений, больше игр). Для участников проекта «*Банка Русский Стандарт*» «**LeadeRS. Кубок управленческого лидерства**» были проведены командные игры по решению бизнес-кейсов, написанных представителями высшего менеджмента банка в партнерстве с ведущим экономическим изданием *Harvard Business Review Russia*. Участие в данных мероприятиях позволило студентам познакомиться с «*Банком Русский Стандарт*», погрузиться в атмосферу банковского бизнеса и максимально приблизиться к практике за счет активного взаимодействия с руководителями банка (которые принимали активное участие во всех этапах бизнес-игр и предоставляли обратную связь онлайн) и представителями вузов, которые входили в жюри. Компания «*Кофе Хаус. Эспрессо и Капучино Бар*» активно задействовала социальные медиа, чтобы продвигать по-новому сформулированное EVP для молодежной аудитории, привлекать ее внимание к условиям и специфике работы в компании, возможностям для заработка, развития и карьеры. Здесь также нужно отметить роль в этой коммуникации видеоматериалов (роликов), содержащих как интервью с инсайдерами – успешными сотрудниками, так и своеобразные отчеты об интересной жизни в компании и ее ценностях.

Во-вторых, это выбор интересных для аудитории активностей – в частности, даже обучение могло идти через конкурсы (решение кейсов, как в проекте «*Банка Русский Стандарт*»). В компании «*Кофе Хаус. Эспрессо и Капучино Бар*» при выборе формата коммуникации учитывались предпочтения целевой аудитории (заранее сформулированные на фокус-группах) – проводились командообразующие развлекательные мероприятия, например празднование дня рождения компании, танцы без правил при участии профессионалов, КВН, фестиваль талантов и различные спортивные соревнования (турнир по футболу, чемпионат по боулингу, волейболу, фризби и т. д.). Соревнования между отдельными кофейнями подогревали азарт участников.

Однако в ряде проектов, помимо поколения Y, в качестве целевой аудитории принимались во внимание особенности и интересы и других групп. Тогда требования к формату коммуникации, ее содержанию несколько менялись.

Сходную задачу решала и компания *T-Systems*²⁴ при организации **Корпоративного университета T-Uni**. Испытывая дефицит в квалифицированных кадрах (в том числе по причине несоответствия учебных планов вузов реалиям развития ИТ-отрасли), опираясь на партнерскую стратегию *T-Systems International* по взаимодействию бизнеса и государственной сферы образования, компания вышла с предложением организовать ряд спецкурсов на базе *Воронежского государственного университета*. Сотрудники компании выступали в качестве препода-

²⁴ Номинант в номинации «Регион».

вателей этих спецкурсов, что позволяло им заранее построить взаимодействие со студентами – потенциальными работниками *T-Systems*, ориентировать их на работу в компании, ознакомить с перспективными проектами организации. Следует также отметить, что проект получил широкую поддержку²⁵ как имеющий большое социальное значение.

Для Госкорпорации «Росатом»²⁶ турнир для молодых профессионалов «ТеМП» был не просто средством привлечения молодых специалистов в отрасль, которая нуждается в притоке свежей крови и свежих идей. Для компании было важным создать такой формат коммуникации, который был бы адекватен и эффективен для встречи разных поколений: сотрудников предприятий Госкорпорации, которые имеют колоссальный профессиональный, научный, управленческий опыт, и талантливых молодых специалистов, способных по-новому решать задачи отрасли и стать преемниками ее работников. То есть не менее важной целевой аудиторией, чем молодежь, для проекта *Росатома* явились его опытные сотрудники, которых надо было ознакомить с новыми способами взаимодействия с молодым поколением для привлечения и отбора талантливых соискателей. Поэтому был выбран формат турнира, предполагавший, что молодые специалисты, аспиранты, студенты будут разрабатывать проекты под реальные задачи, сформулированные предприятиями²⁷. Такой формат способствует настоящему вовлечению и тесному взаимодействию с молодежью не только кадровиков (кураторов проекта от предприятий), но и экспертов от предприятий – тех, кто является носителями критически важных и специфичных для отрасли знаний, может заинтересовать профессиональными вопросами аудиторию и дать квалифицированную оценку компетентности потенциальных кандидатов. Изначально предполагалось использовать для этих целей социальные онлайн-ресурсы, поскольку география предприятий и участников была максимально широкой и требовалось оперативное эффективное взаимодействие. Популярные соцсети («ВКонтакте», Facebook, «Одноклассники» и др.) не отвечали заявленным требованиям (в том числе конфиденциальности и безопасности) в полном объеме, поэтому была применена более продвинутая онлайн-платформа, работающая по принципу краудсорсинга. При регистрации на платформе Турнира кандидаты проходили тестирование, которое являлось предварительным отсеком по необходимым для участия в первом этапе компетенциям. В процессе занятий на выбранной платформе постоянно проходила комплексная оценка каждого из участников, что позволило выполнить глубокий и всесторонний анализ деятельности «темповцев» и сформировать команды для продолжения работы на следующих этапах. Турнир не ограничился решением задач в сетевом пространстве, были проведены очные встречи и консультации с экспертами, семинары, тренинги и вебинары, состоялось знакомство с предприятиями, организованы экскурсии на производство, презентации и защиты проектов, наконец, прошел финальный конкурс и награждения. Во все эти активности была вовлечена не только молодежь, но и эксперты от *Росатома*.

Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ) в проекте «Будущее белой металлургии»²⁸ ориентировался не только на выпускников школ (как своих потенциальных работников), но и на сотрудников компании, учитывая, что на предприятии сильны традиции преемственности поколений и заводчане заинтересованы в продолжении рабочих династий. Корпоративный образовательный центр – это, прежде всего, высокотехнологичная производ-

²⁵ В официальном открытии центра принимали участие губернатор Воронежской области Алексей Гордеев; ректор ВГУ, профессор Дмитрий Ендовицкий; генеральный директор компании *T-Systems* Алексей Тоскин, Чрезвычайный и Полномочный посол Германии в РФ Ульрих Бранденбург; директор УА SAP Виктор Таратухин; руководитель АЦК SAP Никита Головин; менеджер SAP-Альянса Юрий Куприянов.

²⁶ Золото в номинации «Федерация», специальный приз «HR-трамплины» от компании IBS, партнера Премии.

²⁷ Здесь важно отметить, что тематически задачи не были ограничены, что позволило сделать яркие проекты в разнообразных аспектах деятельности предприятий *Росатома*. Также не было ограничений на регистрацию студентов и выпускников «неатомных» направлений подготовки и специальностей.

²⁸ Золото в номинации «Регион», специальный приз «БИЗНЕС-ПЕРСПЕКТИВА» от компании МТС, партнера Премии.

ственная база, позволяющая внедрять современные стандарты системы образования, когда 60% учебного времени студенты проводят на ключевых участках производства, а 40 % отведено на теоретические занятия; по окончании такого обучения каждый молодой специалист будет владеть тремя-четырьмя рабочими специальностями, востребованными компанией ЧТПЗ, при этом он будет адаптирован к требованиям и стандартам компании, а также к реальному производству. Отдельного упоминания заслуживает программа прохождения срочной службы в армии для выпускников корпоративного Образовательного центра в одной воинской части в поселке Горный Щит, расположенном в 60 км от Первоуральска. У них имеется возможность на время увольнения приехать домой. При этом компания ЧТПЗ осуществляет шефскую поддержку части и проводит общественный контроль над условиями службы. Такой подход к решению одной из важных личных и социальных проблем сотрудников, уже работающих на предприятии (родителей стажеров), и потенциальных работников (студентов и выпускников Образовательного центра) обеспечивает высокую степень лояльности к работодателю. Событийный ряд программы, который также важен для коммуникации с молодежью, состоит из интересных мероприятий: встреч со знаменитостями, стажировок на современных предприятиях в смежных отраслях, образовательных туров, корпоративных мероприятий (праздники, КВН, спортивные соревнования, выставки, конкурсы). Все эти факторы работают в том числе и на повышение престижности и значимости рабочих специальностей. Самый современный образовательный центр, учебные программы, учитывающие новейшие наукоемкие разработки в области металлургии, широкий общественный резонанс²⁹ – это те ключевые моменты, которые вызывают необходимую реакцию у молодежи: «Быть металлургом – это круто, престижно и интересно».

Каковы результаты реализации проектов, представленных в данной главе?

В рамках работы над проектом **«LeadeRS. Кубок управленческого лидерства»** компания **«Банк Русский Стандарт»** установила партнерские отношения с вузами (в частности, был подписан договор о долгосрочном сотрудничестве с *Казанским федеральным университетом*). Банк дает студентам *КФУ* возможность прохождения стажировки и практики, зачисления в кадровый резерв, а затем трудоустройства на вакантные позиции. Со своей стороны *КФУ* предоставляет сотрудникам банка возможность повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Всего в проекте **«LeadeRS-Казань»** приняли участие 125 студентов из 22 команд четырех ведущих вузов Казани, по итогам проекта в кадровый резерв компании зачислено более 80 человек. Поток кандидатов на массовые и индивидуальные позиции банка в г. Казани по итогам проведения **«Кубка управленческого лидерства»** увеличился, что отразилось на качественных и количественных показателях подбора.

«Корпоративный университет T-Uni» компании *T-Systems* сразу набрал три группы слушателей по 15 человек в каждой. Сформированы долгосрочные отношения с вузом, у студентов и преподавателей *Воронежского государственного университета* появилась возможность изучать новейшие тенденции в ИТ-сфере из первых рук с использованием продвинутой технической базы.

Компания **«Кофе Хаус. Эспрессо и Капучино Бар»** после внедрения программы **«Формирование привлекательного имиджа работодателя»** получила увеличение потока соискателей на 20% (по сравнению с аналогичным периодом до проекта).

В рамках проекта **«Будущее белой металлургии»** компанией ЧТПЗ создан Образовательный центр, который может послужить образцом для организации образовательных площа-

²⁹ Проект выполняет государственный заказ: в апреле 2011 года было подписано соглашение между компанией ЧТПЗ, правительством Свердловской области и Первоуральским металлургическим колледжем о старте программы «Будущее белой металлургии». К 1 сентября 2011 года в рамках частно-государственного партнерства был создан корпоративный Образовательный центр на базе Первоуральского новотрубного завода (входит в компанию ЧТПЗ).

док на предприятиях: показан новый стандарт в профессиональном обучении, задана новая культура труда и поднят престиж рабочих специальностей. Компании удалось привлечь перспективную молодежь: конкурс при поступлении на обучение рабочим специальностям теперь сопоставим с конкурсом в престижные вузы. Цифры говорят именно об этом:

○ до начала реализации программы конкурс при поступлении не превышал двух человек на место, в первый год реализации программы (2011) конкурс при поступлении в колледж составил пять человек на место, в 2012-м – уже 16 человек на место;

○ за год действия программы значительно изменился рейтинг специальностей колледжа: в 2012 году на первые позиции вышли специальности металлургической отрасли, оттеснив гуманитарные, экономические и строительные;

○ в 2011 году самый высокий средний балл аттестата абитуриентов, поступающих в *Первоуральский металлургический колледж*, составлял 4,23, а в 2012 году на обучение по программе «**Будущее белой металлургии**» поступали подростки со средним баллом 4,6-4,88.

Госкорпорация «*Росатом*» привлекла к участию в **Турнире молодых профессионалов** более 900 участников из 59 городов РФ, из них 64% – студенты, 36% – выпускники вузов (более 200 вузов по всей стране); по итогам тестирования к участию в работе над проектами допущено 526 кандидатов и уже затем к работе в команде – 95 человек. Все участники попали в кадровый резерв компании. Проблематика атомной отрасли активно обсуждалась на базе онлайн-платформы интересующейся молодежью и профессионалами. При этом представители 14 предприятий *Росатома* принимали активное участие во всех этапах Турнира: знакомились онлайн и очно с участниками;

проверяли их возможности в индивидуальной работе; отбирали участников в команды и оценивали их профессиональные компетенции в ходе совместной работы над реальными задачами дивизионов *Росатома*. Что касается реальных задач, на этапе генерации идей было подано 257 предложений, из которых 212 признаны экспертами уникальными. По итогам последнего этапа отбора, «Биржи идей», 65 идей признаны лучшими, некоторые из них в настоящее время рассматриваются предприятиями на предмет дальнейшей проработки и внедрения.

К 2018 году³⁰ Турнир стал масштабным отраслевым проектом, в котором принимают участие уже более 3000 студентов и выпускников профильных и опорных вузов *Росатома* (более 200 вузов). К работе с участниками ежегодно привлекаются около 100 экспертов из более чем 40 предприятий атомной отрасли.

В 2018 году Турнир проходил по 2 потокам:

1. «Решение кейсов», где участникам предлагалось решить реальные производственные задания предприятий атомной отрасли.

Было предложено: 169 идей-решений 34 кейсов.

2. «Разработка стартапов» по актуальным технологическим направлениям развития бизнесов *Росатома* для дальнейшего внедрения на предприятиях отрасли.

Финальные мероприятия Турнира проходят в очном формате и представляют собой защиту проектов-финалистов перед потенциальными инвесторами – руководством Госкорпорации «*Росатом*».

Участники предложили 133 идеи проектов по 13 технологическим направлениям среди которых: ядерная медицина, чистая вода, накопители энергии, аддитивные технологии и др.

Победители турнира «**ТеМП**» получают возможность трудоустроиться на предприятия атомной отрасли, где могут реализовать свой проект с командой профессионалов.

³⁰ Данные на июнь 2018 года.

2.3. Управление талантами

В данном разделе мы рассмотрим проекты, связанные с таким глобальным направлением HR-работы, как управление талантами³¹. Представление о том, что эффективность работы организации связана с качествами (и с качеством в самом широком смысле) работающих в ней людей, очевидно и не требует доказательств. С момента объявления великой «войны за таланты»³² все больше и больше компаний приходят к выводу об особой значимости для развития и капитализации компании специального поиска, обучения, удержания ключевых работников.

Эффективная модель управления талантами включает в себя и выявление талантов, и их развитие, и использование потенциала личности, а также управление знаниями и формирование мотивирующей среды.

Василий Пигин, управляющий партнер компании *TriMetrix Solutions*:

«В основе модели управления талантами лежат идеи выдающихся гуманистов о том, что каждый человек талантлив. Ее задача состоит в том, чтобы помочь людям понять себя, свои возможности и определить области приложения талантов в работе.

Соответственно, система управления талантами компании должна действовать так, чтобы люди выполняли ту работу, к которой они более всего предрасположены. Такая система предполагает создание среды, в которой раскрываются и развиваются таланты и потенциал каждого сотрудника.

Эффективная комплексная система управления талантами включает:

- ☐ выявление талантов;
- ☐ развитие талантов;
- ☐ использование потенциала личности;
- ☐ управление знаниями;
- ☐ формирование мотивирующей среды.

Таким образом, комплексный анализ трех сфер человеческой личности (поведение, мотивация, установки и способности) позволяет выявить сферы деятельности, в которых человек может проявить свои таланты, и обеспечить понимание, как максимально эффективно их использовать».

«Безусловно, для победы компаниям придется не только привлекать более одаренных сотрудников, но и ставить высокие цели, реализовывать правильные стратегии и проекты повышения эффективности. Им придется повысить энергетику и целеустремленность всех сотрудников, чтобы они показывали свои лучшие результаты. Но только талантливые руководители могут добиться выполнения всех этих задач. Вступая в войну за таланты, компании будут разрабатывать более действенные и совершенные подходы к управлению ими (которое, как мы полагаем, в следующем десятилетии продвинется также далеко, как маркетинг в 1960-е годы и управление качеством в 1980-е). И некоторые компании будут успешно развивать эти уме-

³¹ Термин «управление талантами» (от англ. Talent Management), появившийся в 1990-е годы, обозначает деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников» (цит. по: [http://ru.wikipedia.org/управление талантами](http://ru.wikipedia.org/управление_талантами)). В английском языке также имеет хождение синонимичный термин HCM (Human Capital Management).

³² В 1997 году международная консалтинговая компания McKinsey опубликовала отчет «Война за таланты», явившийся итогом масштабных исследований в области управления кадрами. В отчете войной за таланты называлась специальная деятельность компаний по привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников, имеющих стратегическое значение. Майкл Э. Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

ния, а другие отстанут». Такой прогноз был опубликован в книге «Война за таланты»¹. Здесь стоит отметить, что само понимание термина может существенно различаться: так, в некоторых компаниях под «талантами» подразумевают сотрудников, обладающих каким-то особым потенциалом, способностями, навыками и имеющих ключевое значение для компании (преимущественно о таком варианте понимания говорится в вышеуказанной книге). В ином случае для компании все сотрудники потенциально являются «талантами», и поэтому организация создает условия, чтобы этот потенциал раскрылся и заработал на всеобщее благо.

Как бы то ни было, сотрудники являются активом компании, и для повышения эффективности бизнеса стратегия работы с талантами должна решать четыре важнейшие задачи:

- 1) поиск/идентификацию талантов;
- 2) их развитие и обучение;
- 3) применение и использование их компетенций;
- 4) их дальнейшее удержание в компании.

Рассмотрим, какие именно задачи и как решались в ряде проектов, представленных на соискание Премии «HR-бренд» в 2012 году.

Наталья Осетрова, эксперт по развитию персонала, партнер компании *SMG – Solution Management Group*:

«Одно из ключевых отличий программы управления талантами (Hi-Po) от программ развития кадрового резерва состоит в охвате и широкой направленности на аудиторию, ведь работа с талантами – это работа со всеми потенциальными и перспективными сотрудниками компании, а не с зачастую узкой группой резервистов, отобранных по ряду специальных критериев. Из этого и вытекают следующие принципы, которые целесообразно учитывать при подготовке и внедрении программ по работе с талантами.

☐ Для привлечения целевой аудитории необходимо четко проработать дизайн концепции программы с точки зрения ее привлекательности и ценности для потенциальных участников, посмотрев на нее взглядом кандидатов. Чем она может быть интересна? Почему имеет смысл в ней участвовать? На кого она направлена и что потребуется от участников? Таким образом, вы уже создадите первоначальный фильтр, что в дальнейшем сократит время на оценку кандидатов.

☐ Несмотря на широкую направленность программы, необходимо все-таки сузить круг ее потенциальных кандидатов. Для этого в первую очередь нужно определить индикаторы проявления потенциала и способы оценки его у сотрудников. В этом ключе важно понимать разницу и отличать тех, кто хорошо работает, от тех, у кого есть высокий потенциал и способности, то есть хороших исполнителей от собственно талантов.

☐ Следует осознавать готовность корпоративной культуры к внедрению таких программ. Мало просто обучить и подготовить сотрудника, важно также дать ему понимание конкретных дальнейших перспектив и ценности его ресурсов для компании. Как показывает практика, это один из самых сложных принципиальных моментов. Внедряя такие программы, не все компании впоследствии готовы предложить карьерные бонусы сотрудникам в виде или должностей, или участия в амбициозных проектах, хотя бы потому, что данные позиции уже заняты другими ценными профессионалами, для которых еще нет альтернативы в компании, а интересные проекты пока не предвидятся.

☐ Отсутствие планирования в системах карьерного замещения и преемственности приводит к следующему риску – уходу ключевых сотрудников. И в этом случае необходимы превентивные меры: оценка мотивации и лояльности талантов (на что они рассчитывают и как долго готовы ждать желаемой цели, какими мотивами руководствуются, какие альтернативные возможности рассматривают для себя в компании), определение способов и методов удержания сотрудников, разработка индивидуальных планов развития и др.

□ Отдельный аспект, на который также хотелось бы обратить внимание,— это планомерная работа с непосредственными руководителями талантливых сотрудников, направленная на повышение их осознанности и готовности честно предоставлять реальные возможности сотруднику для его развития и периодических ротаций.

Необходимо учитывать и специфику компании, которая накладывает свой отпечаток и добавляет возможности или ограничения».

Татьяна Есина, управляющий партнер кадрового центра «Эталон»:

«Принципы, которые необходимо учитывать при создании программы управления талантами:

1) программа должна быть понятна топ-менеджерам организации, руководителям отделов, HR-менеджерам и всем остальным работникам предприятия;

2) она должна быть комплексной и охватывать все составляющие системы управления талантами;

3) программа управления талантами должна быть четко структурирована, иметь этапы и временные рамки;

4) реализация программы управления талантами должна сопровождаться обратной связью всех ее участников;

5) программа управления талантами должна содержать критерии оценки;

6) программа управления талантами должна поддаваться корректировке. К примеру, компания может изменить свою стратегию и цели либо в программе могут быть выявлены ошибки в ходе оценочных мероприятий; соответственно, изменения и ошибки нужно учесть».

В проектах компании *Coca-Cola HBC Россия*³³ и ипотечного банка *DeltaCredit*³⁴ основной целевой аудиторией стали ключевые сотрудники, то есть те люди, навыки, компетенции и деятельность которых в наибольшей степени влияют или могут повлиять в дальнейшем на развитие всей компании, ее успешность и производительность. Ключевую группу составляют преимущественно лидеры всех уровней, от линейных руководителей, в подчинении которых находится не более одного-двух человек, до топ-менеджеров, управляющих крупными подразделениями или направлениями работы.

Основной задачей развития кадрового потенциала Московского региона компании *Coca-Cola HBC Россия* (проект «**Business Club**») являлось формирование формирования пула преемников на позиции менеджеров среднего регионального уровня. К концу прохождения программы ускоренного развития выпускники должны были овладеть навыками, знаниями и ценностями следующего уровня лидерства.

Программа ипотечного банка *DeltaCredit* «**Как вырастить лидера?**» была направлена на ключевых сотрудников организации и подразумевала развитие лидерских качеств, формирование кадрового резерва и преемственности, удержание и мотивацию талантов и в конечном итоге создание сильной позиции компании на рынке.

Несколько иное понимание целевой аудитории программ по управлению талантами можно наблюдать в проектах компании *adidas Group*³⁵, ПАО «*ВымпелКом*» (Южный и Северо-Кавказский регион)³⁶, компании *PepsiCo*³⁷ и Международного автомобильного хол-

³³ Номинант в номинации «Столица».

³⁴ Номинант в номинации «Столица».

³⁵ Финалист в номинации «Мир».

³⁶ Финалист в номинации «Регион».

³⁷ Финалист в номинации «Федерация».

динга «Атлант-М»³⁸. В данных проектах действия, предпринимаемые компаниями в рамках управления талантами, затрагивали всех работников либо их преобладающую часть.

В компании *adidas Group* с учетом развития розничной сети и соответствующего увеличения количества работающих в магазинах сотрудников остро стоял вопрос не только сохранения и повышения качества обслуживания, но и формирования системы кадрового резерва, и преемственности на каждую позицию. Собственно, это и привело к созданию программы обучения и развития для всех сотрудников розницы **«Побеждай с нами!»**.

ПАО «ВымпелКом» (Южный и Северо-Кавказский регион) реализовывало проект **«Локальный преемник»** для создания постоянного резерва внутренних кандидатов на закрытие управленческих вакансий региона и продвижения их на позиции внутри филиала³⁹. Целевой аудиторией проекта явились все сотрудники компании, поскольку он был направлен на дополнительную мотивацию, повышение лояльности и вовлеченности работников, ориентацию их на длительный карьерный рост и работу в организации. При этом руководители и менеджеры стали центральным звеном в проекте, выступая в качестве наставников и коучей для преемников. Сами же преемники, то есть те, кто входит во внутренний кадровый резерв для заполнения управленческих позиций, были ориентированы на развитие управленческих навыков и компетенций через обмен опытом и работу с наставником.

Внутрикорпоративный конкурс⁴⁰ **«Лучшая сервис-команда “Атлант-М”»** был направлен на выявление и поощрение лучших мастеров-приемщиков и механиков, при этом ставилась задача повышения мотивации и вовлеченности персонала, а также трансляции корпоративной культуры и ценностей холдинга. Для конкурентного бизнеса, такого как авторейл, задача выявления, развития, удержания талантов и сотрудничества с ними всегда актуальна для достижения наилучших результатов.

Компания *PepsiCo* при реализации проекта **«Качество менеджера»** стремилась добиться продуктивной работы предприятия, а именно за счет инвестиций в линейных руководителей вывести на новый качественный уровень ключевые процессы управления персоналом в компании. Непосредственной целевой аудиторией проекта стали сотрудники компании, у которых есть хотя бы один человек в подчинении, а опосредованно – все работники организации, поскольку, улучшая качество менеджеров, компания одновременно создает позитивное влияние на мотивацию и вовлеченность их подчиненных.

Следует отметить, что практически все рассматриваемые в данной главе проекты по управлению талантами безусловно включали в себя процедуры оценки по модели компетенций для выявления актуального уровня развития способностей и навыков сотрудников («замер» после проведения обучающих процедур для понимания результатов и/или динамики развития). Кроме того, сердцевиной проектов становились собственно обучение и развитие – те активности, которые помогли бы раскрыть потенциал сотрудника, «дорастить» его ресурсы до уровня, при котором он способен решать задачи, стратегически важные для повышения эффективности производства и роста компании. Поэтому в качестве базы для построения процедур отбора и оценки, а в дальнейшем и обучения, выступали модели ключевых компетенций компаний. Сам же отбор мог проходить как ассесмент-центр (*adidas Group*), входное тестирование и критериальная оценка (ПАО «ВымпелКом» (Южный и Северо-Кавказский регион), ипотечный банк *DeltaCredit*, компания *Coca-Cola HBCРоссия*). По итогам процедуры отбора

³⁸ Финалист в номинации «Мир», победитель Премии «HR-бренд Украина – 2012».

³⁹ Компания сосредоточилась на работе с внутренними кандидатами, так как на рынке крайне мало соискателей, соответствующих корпоративным требованиям компании, и поиск нужного кандидата порой затягивался. Кроме того, всегда существует риск принять «не того» кандидата, что может повлечь за собой существенные убытки организации.

⁴⁰ В конкурсе «Лучшая сервис-команда» принимают участие команды от каждого автосалона холдинга, любой сотрудник может выдвинуть свою кандидатуру и пройти отбор внутри филиала.

кандидат мог быть зачислен на дальнейшее целевое обучение, участвовать в программах развития.

В компании *PepsiCo* в подобных программах должны были принять участие все без исключения руководители (двухдневный курс **«First Time Manager»** в итоге прошли 100% руководителей), но итоги обучения, наработанные компетенции и навыки уже оценивались по ключевому индикатору качества менеджеров в *PepsiCo* (индексу МОПИ), который рассчитывается на основе опроса подчиненных.

При этом нужно отметить разнообразие выбранных в проектах методов и форм обучения и развития сотрудников. Так, компания *Coca-Cola HBC Россия*, помимо коротких ежемесячных сессий, посвященных конкретной области деятельности, задействовала симуляционные игры «Меркис» и «Один день из жизни руководителя», что отвечало стратегии развития компетенций и навыков участников в соответствии с семью ключевыми областями деятельности, по которым оценивается результативность сотрудников в компании.

В ПАО «*ВымпелКом*» (Южный и Северо-Кавказский регион) обучение по программе **«Локальный преемник»** было двухступенчатым. Первоначально прошел семинар для руководителей по оценке преемников (определение «зон развития»), составлению плана их развития, в рамках которого руководитель мог ознакомиться с методами развития подчиненных. Затем уже при поддержке обученных наставников организовано обучение выбранных преемников по программе «Базовые управленческие навыки». Также кандидаты на руководящие должности участвовали в практических кейсах и развивающих проектах.

В компании *adidas Group* была разработана обязательная программа обучения для каждой должности в соответствии с карьерной лестницей, сочетавшая развитие конкретного сотрудника через индивидуальную программу развития и наставничество, а также обучение с помощью портала обучения и развития SHINE (включающее очные мастерские, тренинги, онлайн-курсы и вебинары). Обучение дополнялось разнообразными активностями: корпоративными мероприятиями, мотивирующими встречами со звездами спорта, съемками карьерного видео.

Компания *PepsiCo* разработала специальную тренинговую программу **«First Time Manager»** (ее особенностью стало привлечение в качестве тренеров менеджеров высокого уровня – директоров заводов, региональных директоров по продажам и т. д.). Программа сочеталась с обучающими возможностями мини-сайта «Я – менеджер»⁴¹ в рамках внутреннего корпоративного портала, адресованного руководителям компании.

Международный автомобильный холдинг «*Атлант-М*» совместил в формате конкурса **«Лучшая сервис-команда “Атлант-М”»** не только соревновательные элементы (между региональными командами и различными филиалами), но также выявление и описание ключевых компетенций и моделей поведения лучших представителей основных профессий бизнеса, а затем предусмотрел создание на этой основе программ семинаров, тренингов и обучающих программ для специализированных курсов (платформа e-learning) по дальнейшей подготовке персонала. Конкурс позволил выявить, задать образцы, описать и использовать их как основу для обучения, а также явился ресурсом для настройки горизонтальных коммуникаций между коллегами из разных автосалонов.

В проекте **«Как вырастить лидера?»** была выстроена необычная тренинг-сессия, которую проводил не только бизнес-тренер, но и директор по продажам ипотечного банка *Delta*

⁴¹ Мини-сайт содержит информацию о роли руководителя в *PepsiCo*, необходимых навыках и о том, как эти навыки развивать (в том числе о тренинговых программах и онлайн-ресурсах, доступных менеджерам *PepsiCo*). Имеются подразделы, рассказывающие о роли и навыках руководителя, включающие материалы по каждому из основных процессов управления персоналом (краткие и структурированные рекомендации для менеджеров, описание инструментов, пошаговые инструкции, необходимые шаблоны, бланки и т. д., а также дополнительные материалы для развития и ссылки на рекомендованную литературу). Многие методические материалы и рекомендации были разработаны специально для данного сайта.

Credit. Кейсы и упражнения разрабатывались под конкретные подразделения, а теория, которую давал тренер, подкреплялась примерами из конкретных бизнес-процессов, приводимыми директором по продажам. Следующей частью обучения стал мастер-класс для руководителей групп по мотивации. Особенностью этого мероприятия явилось участие экспертов от бизнеса: опытные менеджеры блока развития бизнеса делились опытом в управлении персоналом и мотивации. В дополнение к очным активностям на внутреннем портале банка был создан специальный раздел со справочными материалами и литературой. Ипотечный банк *DeltaCredit* в данном проекте уделял особое внимание созданию условий для раскрытия творческого потенциала сотрудников. Помимо проведения мастер-классов «Публичное выступление и ораторское мастерство» под руководством профессионального режиссера, с участием сотрудников были поставлены спектакли, в том числе мюзикл, и организованы творческие вечера. По мнению экспертов ипотечного банка *DeltaCredit*, участие в такого рода творческих проектах очень помогает сотрудникам в повседневной работе. Публичное выступление, умение заряжать энергией, решение различных сложных задач, театральная практика очень хорошо ложатся на управленческие задачи, которые решают руководители. Творческие проекты – это в том числе и тимбилдинг, который позволяет увидеть людей с другой стороны и ближе с ними познакомиться.

Перейдем к обсуждению результатов рассмотренных выше проектов.

Во-первых, наиболее очевидным итогом деятельности по управлению талантами можно уверенно назвать формирование пула Hi-Po-сотрудников. **Во-вторых**, значимым результатом работы с талантами является создание условий для их роста и развития: организация обучения, выстраивание карьерных лестниц, формирование четких перспектив дальнейшего продвижения (собственно, все эти шаги должны быть увязаны еще и с выгодой компании, которая понимает, на каких позициях и в каком качестве она видит своего талантливоего сотрудника сейчас и в более отдаленной перспективе). **В-третьих**, важность представляет создание таких условий работы, формирование таких инструментов мотивации, которые способствовали бы удержанию таланта в компании (обучение, развитие и карьерные перспективы входят в список таких мотиваторов).

В результате интеграционных процессов компания *PepsiCo* в России за очень короткий срок выросла в 12 раз и стала самым крупным предприятием по производству продуктов питания и напитков на российском рынке. Во многом благодаря успешной реализации проекта «**Качество менеджера**» компании в сложных условиях удалось добиться внедрения и стандартизации ключевых процессов управления персоналом. Создан кадровый резерв: в программе участвовало 100% от запланированного числа сотрудников; в среднем на 25 % сократилось время на подбор и адаптацию кадров; более 20% роста дал показатель управления качеством (в сравнении с 2011 годом); наконец, средний индекс качества (МОП) менеджера составил для России 4,1 при условии внедрения большинства процедур управления талантами с нуля (для сравнения: в Европе средний МОП составляет 4,03).

В ипотечном банке *DeltaCredit* более 7 % от общего числа сотрудников вошли в кадровый резерв, состоялось более 120 назначений. По итогам реализации проекта «**Локальный преемник**» в ПАО «*ВымпелКом*» (Южный и Северо-Кавказский регион) 92 % выбранных преемников в 2012 году прошли очное обучение по программе «Базовые управленческие навыки», при этом 100% преемников реализовали за год планы развития. В 2012 году 68 % вакантных позиций в компании были заняты локальными преемниками. По данным отчетов по рекрутменту, заполнение управленческих вакансий внутренними кандидатами позволило снизить сроки закрытия на 56% (по сравнению с 2011 годом).

В компании *Coca-Cola HBC Россия* в рамках проекта «**Business Club**» было выявлено 20 кандидатов для прохождения обучения, по итогам которого 80 % участников были оценены

как сотрудники с полным достижением результатов работы по семи ключевым областям деятельности. При этом 100 % участников продемонстрировали вовлеченность в проект.

Компания *adidas Group* осуществила обучение более 10 000 сотрудников, из них свыше 80% успешно прошли программу, что позволило обеспечить персоналом 100% вновь открывающихся магазинов. Увеличение продаж составило 16%, рост прибыли – 18% (по сравнению с 2011 годом).

2.4. Бизнес-ориентированные проекты

Проекты, которые будут рассмотрены в данной главе, объединяет направленность на решение непосредственных задач бизнеса. Компании столкнулись с необходимостью реорганизации методов управления, введения новых подходов во взаимодействии с клиентами и выстраивания эффективного рабочего процесса, и HR активно подключился к внедрению этих изменений.

Требовалось разработать стратегию, способную усовершенствовать бизнес-процессы и создать условия для успешной работы персонала. Не менее важно, чтобы сотрудники стали активными участниками проводимых преобразований, понимающими, как их работа влияет на деятельность всей организации.

Евгения Удалова, руководитель службы персонала компании *CUSTIS*:

«Чтобы общаться с бизнесом, нужно понимать его цели и задачи и уметь разговаривать с ним на одном языке. Важно научиться смотреть на бизнес-ориентированные HR-проекты как на инвестиционные, что означает возможность:

- ☐ оценить вклад, степень влияния на общий результат/реализацию целей;
- ☐ дать оценку эффективности проекта (как результата, так и процесса);
- ☐ рассчитать ROI или альтернативные показатели: ROE (return of expectation), Return ON (People, Knowledge, Time, Technology) и т. д.».

Ольга Стрельникова, вице-президент, руководитель отдела персонала ЗАО «ЛИГ>>:

«Вне зависимости от направленности проекта секрет успеха заключается в едином видении бизнес-ситуации и краткосрочных и долгосрочных целей и задач, а также в осознании взаимной выгоды от партнерства HR и бизнеса. Для успешной реализации проекта необходимо, чтобы HR расценивался компанией в качестве бизнес-партнера, а HR, в свою очередь, должен хорошо разбираться в бизнесе организации, постоянно участвовать в различных бизнес-процессах поп-HR и, соответственно, развиваться и совершенствоваться вместе с ним. HR должен уметь обеспечивать и на практике поддерживать здоровый баланс между операционным и стратегическим мышлением и, разумеется, быть проактивным».

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.