

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 конкурс «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*¹, 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)², так и не слишком удачные примеры и явные ошибки. Давайте посмотрим на **5 шагов построения HR-бренда**³ 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.**

¹ <http://hh.ru/article/11927>

² <http://hh.ru/books>

³ <http://hh.ru/article/3010>

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 EVP¹ (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.

¹ Employee Value Proposition (ценностное предложение сотруднику).

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

эффективную 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 удастся 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).

Хочу напомнить о нашем проекте, позволяющем ежегодно получать комплексную цифровую оценку HR-бренда компании, — Рейтинге работодателей России¹, 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

¹ <http://rating.hh.ru/>

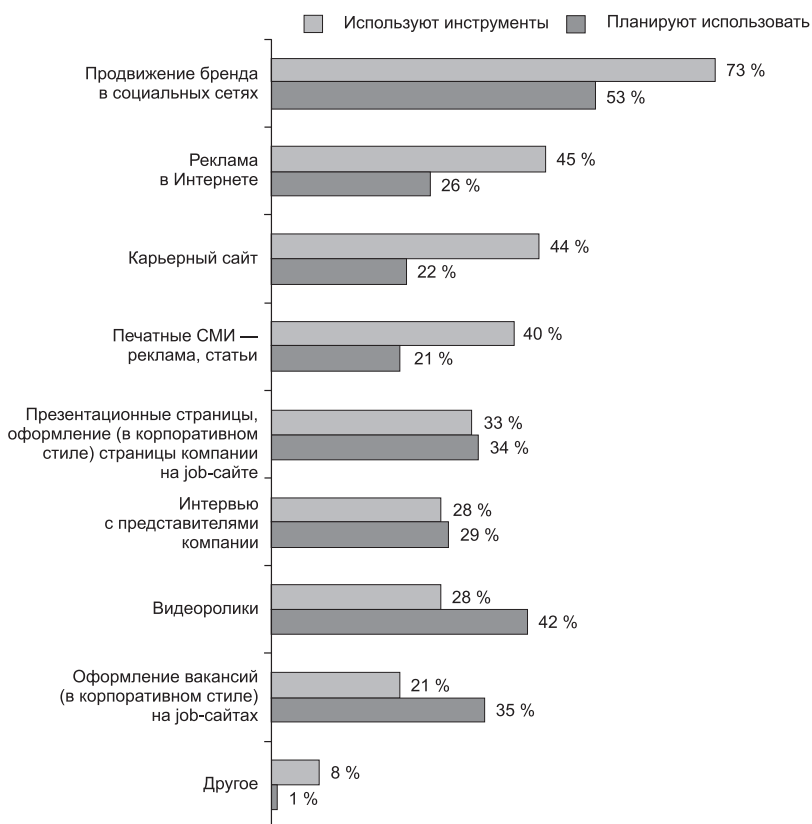


График 1. Инструменты коммуникации и продвижения HR-бренда

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.