

ВВЕДЕНИЕ. HR-БРЕНДИНГ В МИРЕ И РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

HR-брендинг вступает в период зрелости?

Мировые практики HR-брендинга развиваются больше двух десятилетий, а первым инициативам на российском рынке скоро исполнится десять лет. Основные понятия сформулированы, алгоритмы определены, инструменты опробованы. И хотя похвастаться действительно сильным HR-брендом пока могут далеко не все, число таких компаний растет, многие сейчас находятся в середине или начале пути, и хочется верить, что в 2015 году мы увидим новые яркие звезды на рынке труда. Те, кто уже проделал значительную часть работы по выстраиванию стратегии развития HR-бренда, могут смело пропустить следующие страницы (с. 9–13) и перейти к результатам наших последних исследований. Если же вы только задумываетесь о том, как стать отличным местом работы для нужных вам людей, предлагаю изучить основные этапы на пути к этой цели.

5 шагов построения HR-бренда¹.

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

¹ Подробнее см.: *Осовицкая Н.* HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. — СПб.: Питер, 2014.

Сегодня задача по определению целей всей программы развития бренда работодателя является достаточно сложной из-за непростой экономической ситуации. С одной стороны, для многих компаний задачи по привлечению новых сотрудников менее актуальны; с другой — демографическая ситуация и миграционные тенденции (молодые квалифицированные специалисты активнее ищут работу в других странах) обостряют конкуренцию на рынке труда за лучших профессионалов, то есть тех, кто поможет компании успешно развиваться даже в условиях кризиса или стагнации. Также все более значимым становится отношение к компании работающих сотрудников. Насколько они вовлечены в работу и заинтересованы в достижении целей бизнеса? Действительно ли они лояльны или просто остаются с вами, чтобы переждать трудные времена? Программа развития внутреннего HR-бренда позволит создать максимально эффективную рабочую среду.

При выделении целевых аудиторий и описании их характеристик важно помнить, что лучше избегать слишком общих понятий. Скорее всего, вам интересны не все выпускники профильных вузов, а лишь те, которым будут близки ваши корпоративные ценности и стиль работы. Фокусируйтесь на деталях. Не так важны особенности поколения в целом, как основные отличия «ваших» людей среди представителей довольно большой и неоднородной группы.

Вопрос бюджета и ресурсов должен решаться с учетом планируемого ROI (возврата инвестиций). Здесь можно считать и сокращение издержек (например, на подбор и адаптацию новичков), и дополнительную прибыль, которую принесли компании талантливые и заинтересованные сотрудники. Если посмотреть на финансовые результаты успешных HR-брендинговых инициатив (см., например, кейс компании *ОБИ*, с. 28), мы увидим, что вложения работодателя в развитие бренда довольно быстро окупаются и позволяют

компании работать эффективнее. Поэтому, прежде чем принимать решение о том, что в текущей экономической ситуации выделять отдельную позицию HR-бренд-менеджера и нанимать на нее дорогостоящего специалиста не стоит, попробуйте оценить вполне измеримые преимущества и выгоды, которые вы можете упустить, откладывая эту работу до лучших времен.

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

И снова вопрос: есть ли у нас бюджет на исследования, можем ли мы себе это позволить в текущий момент? Не секрет, что провести полноценный аудит, не прибегая к помощи внешних провайдеров, невозможно. Минимальный набор инструментов, которые позволят оценить восприятие компании сотрудниками и кандидатами, включает: интервью с первыми лицами компании, опрос (количественное исследование) сотрудников, фокус-группы с представителями ключевых департаментов, опрос соискателей. Безусловно, это потребует временных и финансовых затрат, но без проведения необходимых исследований нельзя оценить текущее восприятие бренда работодателя и сформулировать актуальное ценностное предложение сотруднику (EVP)¹.

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

EVP — это атрибуты работодателя, отличающие его от конкурентов; набор ключевых преимуществ, которые фирма предлагает сотруднику в обмен на его навыки, усилия и время. Слово «отличающие» здесь очень и очень важно: многим

¹ Employee Value Proposition можно перевести как ценностное предложение сотруднику. В российском HR-сообществе обычно используется аббревиатура EVP или термин «ценностное предложение работодателя».

компаниям сложно именно сформулировать свои особенности, ведь на уровне ценностей (команда, развитие, возможности) и условий труда (конкурентная заработная плата, хороший социальный пакет, отличный офис) большинство предлагают одно и то же. Можно активно продвигать такое предложение, но рассчитывать, что оно заинтересует наиболее талантливых профессионалов, сложно. Другое дело, если EVP уникально и выделяет вас из общей массы.

При формулировании EVP рекомендую использовать простой контрольный список, разработанный специалистами *Консалтингового центра HeadHunter*¹.

EVP должно:

- ❑ соответствовать реальной ситуации в компании;
- ❑ учитывать потребности ключевых целевых аудиторий сотрудников и кандидатов;
- ❑ быть согласовано с бизнес- и HR-стратегией компании;
- ❑ быть четко сформулированным;
- ❑ отличаться от предложений конкурентов (быть уникальным по содержанию, формату, расшифровкам или визуализации).

Создание креативной концепции — это уже этап материализации ценностей бренда, основа для создания всех дальнейших коммуникаций: фирменного стиля, гайдбука, слоганов, рекламных материалов и т. д. Здесь необходимо сотрудничать с креативным агентством как минимум для разработки гайдбука, а вот что касается контента, некоторым компаниям удастся успешно использовать творческий потенциал своих сотрудников и получать достаточно качественную продукцию. Часто видео, снятое в формате «репортажа с места событий», вызывает больше доверия

¹ Подробнее о Консалтинговом центре HeadHunter см. с. 303.

у кандидатов, чем профессионально сделанные рекламные ролики. Например, одна из линейных сотрудниц корпорации ЭЛАР к 20-летию компании сделала мультфильм, получивший массу просмотров и «лайков» в соцсетях.

Тестирование EVP на представителях целевых аудиторий часто считают не очень важным: все разработки основаны на исследованиях и уже учитывают особенности восприятия тех, к кому мы обращаемся. Однако я советую не пренебрегать данным этапом и проверить, удалось ли вам донести ценности бренда, хотя бы на небольшой группе участников. Это позволит при необходимости внести изменения и избежать дорогостоящих ошибок при реализации коммуникационной кампании.

4. Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов.

Речь идет о коммуникационной кампании и специальных мероприятиях внутри компании и на рынке труда. Строго говоря, можно планировать внешние и внутренние инициативы независимо друг от друга, но с учетом приоритетных задач. В обоих случаях важно правильно определить объем приложения коммуникационных усилий. Как грамотно выбрать канал и формат, который максимально эффективно донесет сообщение до целевой аудитории? Для этого еще на этапе аудита нужно собрать данные о том, каким источникам доверяют ваши сотрудники и кандидаты, где и как они общаются, ищут информацию. Для успешной коммуникации важно не только передать свое сообщение, но и получить ответ на него. Иными словами, происходит не воздействие на целевую аудиторию, а взаимодействие с ней.

5. Оценка эффективности.

Оценка эффективности и в целом вопрос возврата инвестиций часто воспринимается как одна из ключевых проблемных зон HR-брендинга. Многие специалисты отмечают, что

им сложно определить критерии и измерять результаты своей работы. Здесь нет и не должно быть единого стандарта для всего рынка, ведь сами цели HR-брендинговых программ разных компаний могут существенно отличаться. Ниже будут представлены данные последних исследований по этому вопросу, а здесь хочу напомнить о нашем проекте, позволяющем ежегодно получать комплексную цифровую оценку HR-бренда компании, — Рейтинге работодателей России¹. Он формируется на основании трех измерений:

- мнение соискателей, ищущих работу или работающих в других компаниях (люди выбирают, где им хочется работать, в рамках онлайн-опроса);
- мнение сотрудников компаний (в партнерстве с компанией «Экопси Консалтинг» проводится исследование вовлеченности персонала компаний-участников по трем параметрам — удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы);
- оценка эффективности работы HR-департамента (HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, описывая уровень работы с персоналом, условия работы, а также дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам).

Глобальное исследование: что нового?

В 2014 году компания *Employer Brand International* при участии *Консалтингового центра HeadHunter* провела глобальное исследование, охватив более 1100 организаций из 19 стран². Предлагаю посмотреть на ключевые результаты и сравнить их с ситуацией 2011 года, когда проводился аналогичный опрос.

¹ <http://rating.hrbrand.ru>

² <http://www.collectivelearningaustralia.com/index.php/view/products/item/24>

Бюджеты

70 % опрошенных компаний планируют в следующем году повысить (38 %) или поддерживать прежний уровень (32 %) финансирования программ в сфере HR-брендинга. В России уровень инвестиций в основном останется на прежнем уровне — об этом сообщил почти 41 % HR-менеджеров.

Ключевые инициативы

Список наиболее популярных HR-брендинговых инициатив по-прежнему возглавляют активности на рынке труда, но программам адаптации, развитию лидерства, исследованиям среди сотрудников и наставничеству, то есть внутреннему HR-брендингу, тоже уделяется большое внимание.

Если сравнивать результаты 2014 и 2011 года¹, видно, что существенных изменений всего два: это рост значимости социальных медиа (три года назад их использовали только 44 % компаний) и появление нового инструмента — мобильного сайта или специального приложения. Первым работодателем, запустившим карьерное приложение для iPhone, стала компания *Adidas*, и уже в первую неделю его скачали более 7000 пользователей. Сегодня на сайт hh.ru с мобильных устройств заходит около половины пользователей (в 2011 году — 3,5 %). Возможно, для вашей компании разработка такого решения тоже актуальна, особенно если среди характеристик бренда есть инновационность и технологичность.

¹ Подробнее см.: *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. — СПб.: Питер, 2014.

Какие меры вы принимаете в настоящее время, чтобы укрепить свой бренд работодателя?



Оценка эффективности

К сожалению, и сейчас пугающе высок процент компаний, не имеющих определенных критериев оценки для эффективности работы с брендом работодателя. Но здесь важно помнить, что некоторые участники опроса лишь планируют разработать HR-брендинговую стратегию. Надеюсь, те, кто уже реализует какие-либо инициативы, оценивают и их объективные результаты.

Какие ключевые показатели вы используете для оценки эффективности инвестиций в HR-брендинг?



В России чаще всего используют такие показатели, как текучесть персонала и стоимость закрытия вакансии. По сравнению с 2011 годом наиболее существенно выросло значение положения компании в рейтингах работодателей — почти в два раза (в 2011 году данный показатель использовали 15 %). Растет и популярность исследований вовлеченности сотрудников — эту самую распространенную на сегодняшний день метрику в 2011 году выбрали 33 % компаний. В России мы также наблюдаем, что все больше организаций, не только крупных, но и средних, с численностью в несколько сотен сотрудников, начинают регулярно проводить такие опросы.

Достиженные результаты

Компании, применяющие измеримые показатели эффективности, с уверенностью говорят о полученных результатах. Интересно, что они почти в равной степени касаются и привлечения, и вовлечения сотрудников.

Какие основные преимущества вы получили от своей HR-брендинговой программы?



По сравнению с ситуацией 2011 года здесь серьезных изменений нет, а самое заметное относится к статусу лучшего работодателя: участников исследования, отметивших это преимущество, стало больше на 11 % (по первым двум — привлечению кандидатов и вовлеченности — на 7 и 4 % соответственно).