Нина Осовицкая

HR-брендинг

Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик

ПИТЕР

Библиотека компании

hh.ru HeadHunter

Нина Осовицкая

HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик

«Хэдхантер»

2015

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

Осовицкая Н. А.

HR-брендинг: Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик / Н. А. Осовицкая — «Хэдхантер», 2015

ISBN 978-5-4461-0287-7

Новая книга об HR-брендинге основана на проектах победителей и номинантов «Премии HR-бренд 2013». Помимо лучших практик от лучших работодателей России, а также результатов российских и международных исследований в книгу вошли уникальные материалы – интервью с наиболее профессиональными и эффективными HR-командами, подробно рассказывающими о собственных разработках, которые удостоились Премии, и роли HR в современном бизнесе.Как определить свои целевые аудитории на рынке труда? Как мотивировать рядовых сотрудников на достижение амбициозных целей компании? Как удержать лучших специалистов? Каким образом средний бизнес может выиграть в конкурентной борьбе с крупными компаниями за перспективную молодежь?Ответы на эти вопросы читатель найдет, ознакомившись с представленными здесь программами. Компании, реализовавшие их, уже получили впечатляющие результаты в снижении издержек и повышении эффективности работы. Своим опытом делятся Coca-Cola Hellenic, Mars, Nokian Tyres, «МегаФон», Независимая лаборатория ИНВИТРО, ОБИ, «Эльдорадо» и многие другие.В электронную версию добавлены новейшие данные опросов среди компаний о размерах HR-бюджетов и использовании digital-инструментов, а также советы экспертов Консалтингового центра HeadHunter о специфике развития HR-бренда в условиях ограниченных бюджетов и острой конкуренции.Издание будет полезно HR-специалистам, маркетологам и руководителям всех уровней.

УДК 331.108.65
ББК 65.290-64-21

ISBN 978-5-4461-0287-7

© Осовицкая Н. А., 2015
© Хэдхантер, 2015

Содержание

Предисловие. HR-брендинг сегодня: тренды и прогнозы 7
Введение. HR-брендинг в мире и России: тенденции и результаты исследований 9
HR-брендинг вступает в период зрелости? 9
Глобальное исследование: что нового? 12
Бюджеты 12
Ключевые инициативы 12
Оценка эффективности 13
Достигнутые результаты 14
Тенденции в практиках лучших работодателей 16
HR-брендинговые проекты: от стратегии к результату 17
1. Лучшие практики из первых рук: интервью с победителями «Премии HR-бренд 2013» 18
Конец ознакомительного фрагмента. 28

Нина Осовицкая
HR-брендинг. Работа с поколением Y, новые инструменты для коммуникации, развитие корпоративной культуры и еще 9 эффективных практик

© ООО Издательство «Питер», 2015

Предисловие. HR-брендинг сегодня: тренды и прогнозы

С момента становления и развития HR-брендинга в нашей стране в начале 2000-х он продолжает оставаться актуальным в силу ряда причин. Прежде всего, на рынок труда влияет все более ухудшающаяся демографическая ситуация: в стране становится меньше работающих людей, при этом российский бизнес, которому чуть более 20 лет, привык к молодым специалистам и желает вкладываться только в них. Но уже через шесть лет работодателям придется столкнуться с тем, что молодых соискателей будет крайне мало в связи с минимальной рождаемостью в 1990-х, и это обстоятельство собственники и HR-специалисты должны принимать во внимание в первую очередь при выработке HR-стратегии и развитии бизнеса. Также хочется верить, что HR-брендинговые тренды следующих лет будут во многом ориентированы на старшее поколение и работодатели начнут плодотворно работать со зрелой возрастной группой соискателей.

Ставшая привычной острая нехватка выпускников вузов, низкий приток «свежей крови» в экономику будут чувствоваться в перспективе ближайших лет. Все это накладывается на достаточно низкий уровень безработицы в России, который можно назвать незначительным в сравнении с показателями большинства европейских стран. Поэтому борьба за кадры есть и будет даже при упадочном производстве.

В то же время никуда не исчезают проекты по работе с молодежью – эта тенденция особенно сильна последние годы. Происходит то, о чем говорили уже давно, а именно: компании вынуждены менять формат рабочей среды и графиков под давлением поколения Y. Его представители ждут от работодателей гибкости, а для себя – относительной свободы. Нынешняя молодежь сильно отличается от предыдущих поколений, так как выросла в условиях стабильной экономики. Те, кому сейчас за тридцать, успели повидать кризисы и смену формаций, поэтому больше ценят устойчивость, постоянство и менее склонны к частым сменам работы. Поколение Y, напротив, чувствует себя довольно расслабленно и не готово приспосабливаться к различной обстановке, поэтому работодателям приходится учитывать этот фактор, внедряя свободные графики и быстрые программы адаптации.

Помимо этого, все более очевиден поворот HR-брендинга в технологическую сферу. Мы стали свидетелями большого числа проектов, касающихся автоматизации процессов и взаимодействия пользователей и имеющих в целом гуманитарную направленность, – работодатели пытаются максимально разгрузить людей. Объясняются данные нововведения и экономическими причинами. В использовании технологической составляющей начинает ярко проявлять себя сектор ретейла, что заметно по значимым проектам, которые запускаются не только в столице, но и в регионах.

Также актуальными становятся проекты, связанные с эмоциональной вовлеченностью персонала в жизнь компании посредством различных корпоративных акций и творческих инициатив. Если несколько лет назад главенствовали благотворительные и социальные программы, то сейчас взор работодателя обратился «внутрь», к внутреннему миру и хобби своих сотрудников. Можно выделить несколько инициатив по организации театров в Москве, фотовыставок, поддержке художественных дарований.

Среди последних тенденций, обозначившихся в HR-сфере, особенно выделяется следующая: в Москве, даже в условиях непростой экономической ситуации, бюджеты на HR-брендинг не урезаются, но при этом сокращаются расходы на соответствующее образование. Иными словами, столичные компании стремятся вкладывать деньги не в обучение, а в реализацию конкретных проектов, где предмет уже основательно изучен. Так, участники ежегодно про-

водимых нами тематических саммитов по HR-брендингу проявляют все больший интерес к практической составляющей – семинарам и мастер-классам, на которых изучаются реальные инструменты и отрабатываются приемы брендинга.

Однако параллельно заявляет о себе и другая направленность: в регионах потребность в обучении выросла. Еще два года назад на саммиты по HR-брендингу приезжало не так много представителей региональных бизнес-сообществ, а сегодня мы с успехом проводим серию мероприятий по городам России, где рассказываем то же самое, что и в Москве, однако больший упор делаем на практику и местную специфику. В регионах появились руководители и специалисты по персоналу, желающие учиться и готовые внедрять HR-брендинговые инструменты в своих компаниях.

Словом, каждый год мы замечаем появление новых трендов в HR-брендинге. При этом было бы неверным говорить, что они сменяют друг друга, словно модные увлечения, – скорее, привносят что-то в уже существующие реалии, а задачи определяются социально-экономическими особенностями рынка и внутренними потребностями компаний.

В условиях складывающейся непростой экономической ситуации у работодателя будет оставаться все меньше шансов на ошибку. Привлечение качественных специалистов становится критично необходимым, поэтому HR-брендингом занимаются те, кто подыскивает для себя лучший персонал. Именно в борьбе за квалифицированные кадры работодателю важно не только предложить высокую зарплату, но и показать, что представляет собой его компания. Здесь важно все: как заботятся о сотрудниках, какая атмосфера царит в офисе, какие цели ставятся перед людьми, насколько прозрачны внутренние процессы и т. п. Кандидаты очень внимательны к вышеперечисленным условиям, поскольку при выборе места работы руководствуются не только материальной составляющей, хотя и она остается важным фактором. В данном случае речь идет о внешнем HR-брендинге, том, который транслируется вне компании.

Похожая ситуация будет складываться и в отношении внутреннего HR-брендинга: удержания ценных кадров посредством определенного уровня заработной платы, особенно в текущей ситуации, уже недостаточно. На лояльность сотрудника будут особенно сильно влиять факторы нематериального характера: насколько ему комфортно работать, готов ли он держаться за компанию.

Существует в корне неверное представление о том, что HR-брендинг – это лишь декор, скрывающий реальное положение дел. На деле же он способствует привлечению качественной аудитории соискателей, и для этого компании не обязательно находиться в топовых рейтингах по уровню компенсаций. Если человеку комфортно в компании и он рекомендует ее своим друзьям и знакомым, то это служит одним из самых дешевых и качественных способов подбора персонала. Действующие сотрудники привлекают потенциальных, работают эффективнее, стремятся к результату и понимают, что делают, – все эти факторы напрямую влияют на прибыльность бизнеса и его эффективность.

***Ольга Мец**, директор по PR и маркетингу ГК HeadHunter*

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-бренда.[1]

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

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 дорогостоя-

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

щего 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 временны́х и финансовых затрат, но без проведения необходимых исследований нельзя оценить текущее восприятие бренда работодателя и сформулировать актуальное ценностное предложение сотруднику (EVP).[2]

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 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*.[3]

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 удается успешно использовать творческий потенциал своих сотрудников и получать достаточно качественную продукцию. Часто видео, снятое в формате «репортажа с места событий», вызывает больше доверия 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 поз-

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

[3] Подробнее о *Консалтинговом центре HeadHunter* см. с. 303.

волит 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 России. [4] 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).

[4] http://rating.hrbrand.ru

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 стран.[5] Предлагаю посмотреть на ключевые результаты и сравнить их с ситуацией 2011 года, когда проводился аналогичный опрос.

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 года,[6] 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.

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

[5] http://www.collectivelearningaustralia.com/index.php/view/products/item/24

[6] Подробнее см.: *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. – СПб.: Питер, 2014.

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.

Достигнутые 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).

Тенденции в практиках лучших работодателей

Кроме аналитики, полученной в ходе исследований, всегда полезно посмотреть на практики, реализуемые компаниями, которые стремятся стать лучшими работодателями. Анализируя проекты, представленные на «Премию HR-бренд» в 2013 году, можно выделить следующие тенденции.

• Y, Y и еще раз Y: разные подходы и формы работы с молодежной аудиторией. Радует, что грамотные и эффективные инициативы по привлечению студентов и выпускников показали не только банки, FMCG и ИТ-компании, но и производственные, а также розничные, которым сложнее работать с данной аудиторией. При этом были учтены не только особенности поколения в целом, но и характеристики целевой аудитории, важной для того или иного работодателя. Выбор каналов и инструментов для взаимодействия осуществлялся с учетом названных позиций.

• К результату через культуру. Компании развивают корпоративную культуру, направленную на достижение высоких результатов. Проекты по развитию корпоративной культуры мы видим каждый год и в большом количестве, но в этот раз они сфокусировались не просто на трансляции ценностей и традиций, а на ориентации на высокие достижения.

• Новый стандарт проектов КСО (корпоративная социальная ответственность): максимальная включенность сотрудников, нестандартные решения, взаимосвязь задач бизнеса и общества. Лучшие работодатели не просто вкладывают средства в благотворительные проекты, а дают возможность своим сотрудникам проявить инициативу и стать ее главными действующими лицами.

• Геймификация для решения HR-задач – это глобальный тренд, который на российском рынке пока лишь набирает обороты. Реализованных проектов не так много, но они достаточно интересные и результативные. Данный подход наверняка ждет успешное развитие в будущем.

• Новые технологии для коммуникаций с сотрудниками и кандидатами. Каналы и формы коммуникации сегодня стремительно меняются, увеличивается роль социальных сетей, визуализации данных, многозадачности. Передовые работодатели оперативно внедряют новые решения для успешного общения со своими целевыми аудиториями на рынке труда и внутри компании.

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

HR-брендинговые проекты: от стратегии к результату

Материалы, представленные в этой книге, компании подготовили специально для участия в «Премии HR-бренд 2013». Лучшие практики получили высшие награды, подтверждающие их актуальность, современность (порой даже инновационность) и эффективность. В этом разделе я предлагаю вашему вниманию интервью с некоторыми победителями Премии, командами и руководителями, сумевшими реализовать самые яркие и успешные проекты. Думаю, любому профессионалу полезно и интересно узнать, как рождаются новые идеи, как получить поддержку руководства и сотрудников, как работать в условиях ограниченных ресурсов и сжатых сроков, а кроме того, ближе познакомиться с коллегами, добившимися высочайших результатов. Со своей стороны хочу сказать огромное спасибо всем участникам интервью за открытость, готовность делиться опытом и искреннюю любовь к своей работе.

1. Лучшие практики из первых рук: интервью с победителями «Премии HR-бренд 2013»

ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «ШАХТЕР» (ДОНЕЦК)[7]

ПРОЕКТ: «ВРЕМЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ – ПОСТОЯННОЕ КАЧЕСТВО»

Футбол – это не только любимая игра миллионов болельщиков, но и серьезный бизнес. Чтобы спортивный праздник состоялся, трудятся тысячи людей, которые отвечают за работу стадиона и клуба, причем их привлекают всего несколько раз в месяц. Как одновременно обеспечить высокий уровень сервиса и удержать временных сотрудников? Департамент персонала *ФК «Шахтер»* нашел эффективное решение данной проблемы.

И *ФК «Шахтер»*, и его домашний стадион «Донбасс Арена» – бизнес-структуры. Главные условия для успеха – спортивные результаты и горячая любовь болельщиков. Именно их интерес и привязанность обеспечивают стабильность доходов, поэтому главная задача персонала – оказать им радушный прием, гарантировать безопасность и порадовать вниманием, чтобы люди захотели прийти снова.

Важная особенность компании – большой штат временных работников, привлекаемых на время проведения футбольных матчей. Чтобы обслужить 50 000 гостей, требуется от 1300 до 2100 человек. Зачислять их в штат на постоянной основе экономически нецелесообразно, но необходима уверенность, что люди выполнят свою работу в соответствии со стандартами обслуживания класса «Элит». Для этого был создан пул временного персонала – правильно подобранных и хорошо обученных людей, готовых работать в футбольном клубе всего 25 дней в году.

Весь процесс разделили на пять важных шагов и по каждому из них тщательно спланировали мероприятия:

- поиск, подбор и целевой отбор персонала;
- системное обучение персонала;
- система оценки качества сервиса, проводимая методом «тайный покупатель» на каждом матче;
- система стимулирования, ориентированная на поощрение за соблюдение высоких стандартов качества обслуживания;
- приобщение временного персонала к корпоративным ценностям и участию в корпоративных мероприятиях клуба.

Результаты проведенной работы может оценить каждый гость. Клиентоориентированность временных сотрудников и их лояльность к клубу прекрасно чувствуются во время матчей. Все, кто хотя бы раз побывал на «Донбасс Арене» в качестве болельщика, говорят об особой атмосфере гостеприимства на стадионе, ощущении безопасности и комфорта, желании вернуться. Это значит, что *ФК «Шахтер»* удалось выстроить нужную систему управления временным персоналом!

Интервью со **Светланой Слободянюк**, директором департамента персонала *ФК «Шахтер»*.

– Светлана, как родилась идея проекта?

[7] Золото в номинации «Мир».

– Примерно за три месяца до открытия стадиона «Донбасс Арена», когда времени оставалось совсем немного, мы поставили перед собой задачу набрать временный персонал, причем сделать это быстро, красиво и недорого.

Болельщики – одна из главных ценностей нашей компании, и мы знали, что просто предоставить определенное количество людей для обеспечения фанатов всем необходимым недостаточно. Даже набрать и обучить персонал – лишь часть работы. Исходили из того, что болельщику нужны две вещи – безопасность и комфорт, а значит, те, кто обслуживает мероприятия, должны обеспечивать высокий сервис.

Временные сотрудники задействованы всего 25 дней в году; заложить в их сознание стандарты нашей корпоративной культуры, как это происходит в среде штатных работников, непросто. Поэтому мы решили изначально настраивать людей, которых набираем, на клиентоориентированный сервис.

Но возникла проблема: в 2009 году на Украине о клиентоориентированном сервисе и о том, как ему учить людей, специалисты по персоналу имели очень смутное представление. Никто не знал, как разработать и внедрить проект такого уровня за короткое время.

– С чего вы начали? Каким был первый этап работы над проектом?

– Все началось с поиска подрядчика, который помог бы нам выстроить систему обучения временных сотрудников. Мы провели обширный тендер и по его итогам выбрали одну компанию. Что касается непосредственно подбора персонала, мы распространили информацию на местных предприятиях о том, что ищем сотрудников с временной занятостью. Кроме того, дали объявления в высших учебных заведениях, но главным подспорьем в процессе набора стали сарафанное радио и СМИ. Мы были честны с первого дня и давали полную информацию о том, сколько будут зарабатывать временные сотрудники, какие требования к ним предъявляются и т. д. Даже сняли фильм о Донбассе, стадионе и клубе *«Шахтер»*. Такой подход, целью которого было эмоциональное воздействие на потенциальных кандидатов, принес свои плоды. В итоге все сработало: соискатели буквально стоят в очереди, чтобы работать у нас.

– Были ли у вас сомнения в выбранной стратегии на первом этапе работы? Все-таки речь идет о временном персонале…

– Никаких сомнений не было. Разве что возникли сложности с сотрудниками, которые обслуживали болельщиков на старом стадионе и выполняли свою работу некачественно, что называется, спустя рукава. Пришлось провести отсев, в результате чего мы оставили не более 10 % людей, а затем набрали новых, обучили их и мотивировали.

Во время запуска проекта главная проблема была связана с тем, что приходилось работать неделями без сна и отдыха. Это самое тяжелое испытание! Тогда же мы запустили CRM и «1С», благодаря чему имели на руках подробную информацию о каждом сотруднике с момента его принятия на работу, включая рабочий период и оплату труда. К слову, пришлось изменить настройки в этих программах, чтобы адаптировать их под наши нужды.

– Когда вы поняли, что эффективнее реализовывать проект собственной HR-командой?

– Для нас работа с подрядчиком была бы очень выгодной, но стоит помнить, что мы находимся не в Москве, а в Донецке. Здесь провайдеров, способных решать проектные задачи такого уровня, в принципе не существует. Мы пытались найти их на рынке, даже сделали предложение отдельным компаниям – создать у себя направление работы с временным персоналом. Некоторые из них откликнулись, но когда мы подсчитали стоимость набора их руками, то вышли на слишком крупную сумму, поэтому все сделали сами. Позднее выяснилось, что каждый человек обошелся нам в 6 долларов, и теперь у нас есть своя система набора и подготовки наставников.

– Сколько человек поддерживает систему работы с временным персоналом?

– Отбором, ведением документации и организацией тренингов занимаются семь человек. Сами тренинги проводят координаторы направлений. Мы встречаемся с временными сотрудниками раз в полгода: обсуждаем текущие вопросы и проблемы функционала, корректируем программы. Плюс минимум три-четыре раза в год пропускаем все три тысячи человек через тренинговые программы.

– Упомянутые вами координаторы выросли из числа временных сотрудников или вы их подбирали отдельно?

– Мы выбирали из своих сотрудников людей, компетентных в преподавании и ведении лидерской работы, а затем их обучали – проводили тренинги для тренеров.

– Насколько стабильна команда координаторов? От проекта к проекту специалисты меняются?

– Мы имеем дело с постоянно занятыми людьми. Главный тренер, Наталья Иваненко, сейчас проводит тренинги для наших партнеров, приехавших из разных стран мира. Она – координатор Центра по тренинговым программам.

Стоит отметить, что мы уделяем большое внимание координаторам, работающим с такой категорией временного персонала, как работники фастфуда. Кстати, о персонале из сферы быстрого питания. Сначала мы пользовались услугами компании-подрядчика, но, когда выяснилось, что ее сервис не соответствует нашим стандартам, пришлось переучивать сотрудников и дотягивать их до требуемого уровня. Мы разработали тренинговые и мотивационные программы именно для этой группы временного персонала, представители которой получают не часовую ставку, а процент с продаж.

– Какие главные инструменты мотивации для массового персонала помогают добиться клиентоориентированности и высокого качества работы?

– Нашу систему мотивации не назовешь сложной. У всех сотрудников есть ставка, независимо от эффективности работы. Кроме того, существует 25-процентная премия, которая выплачивается, если человек соблюдает четко прописанные и отработанные на тренингах стандарты качества. Мы сознательно отказались от системы штрафов. Люди знают, что и как должны делать во время матча, их работу проверяют «тайные покупатели». Если проблем нет, человек (например, стюард) получает в среднем 25–35 % от суммы, которую зарабатывает за матч. Чтобы получить премию, всего-навсего надо качественно выполнять свою работу. Кроме того, мы ввели

дополнительный мотивирующий фактор, ставший инструментом борьбы с текучестью: если сотрудник отработал 80 % от общего числа матчей и не получил нареканий по качеству сервиса, показал себя отличным наставником, ему выплачивают разовую премию.

– Учитывая негативный опыт работы с персоналом на старом стадионе, вы сделали акцент на личностных качествах, настрое и ценностях набираемых временных сотрудников?

– Сегодня мы отбираем вполне нормальных и адекватных людей без проблем, а большинство сотрудников, работавших на старом стадионе, не соответствовали простым параметрам. Объясняется это тем, что их подбором занимались не мы, а владельцы прежнего объекта. Раньше отбирали персонал среди тех, кто любит футбол; сейчас на позиции стюардов мы принимаем людей, которые не являются фанатами этого вида спорта: во время матча сотрудник должен выполнять свою работу, а не смотреть на поле.

Особых требований к кандидатам мы не предъявляем, для каждой позиции есть свои, четко прописанные условия. Так, соискатель на позицию «хостес» должен хорошо владеть английским языком и обладать приятной внешностью. Если речь идет о парковщиках, они обязаны знать правила дорожного движения и уметь водить автомобиль. Благодаря учету таких тонкостей мы добились прекрасной атмосферы в коллективе; у нас очень дружные ребята, они прекрасно ладят между собой. Наверное, это стало возможным, потому что мы сами честны с людьми и выполняем свои обязательства.

– Как вы транслируете плюсы конкретной работы для разных возрастных категорий?

– Мы не ориентируемся на возрастные категории, а делаем ставку на определенные требования. Часто говорим о высоких материях, потому что открытие стадиона для Донецка – социальный проект, причастность к которому сама по себе сильно мотивирует. Это наш стадион, наш любимый клуб и знаковый для региона. «Вы – хозяева стадиона, – говорим мы в начале каждого тренинга. – Поэтому ведите себя как хозяева. Болельщики – наши дорогие гости, которых надо качественно и гостеприимно обслужить».

– Как вы отбирали площадки для размещения рекрутинговой рекламы?

– Изначально это были листовки, которые раздавали на улицах, затем мы начали проводить рекламные кампании в СМИ и работать с предприятиями. Но сработали лишь реклама в СМИ (в определенных изданиях по трудоустройству) и сарафанное радио, а вот интернет дал невысокие результаты.

Сегодня мы не размещаем рекламу, так как не испытываем никаких трудностей с привлечением временного персонала. Телефон нашего рекрутингового центра постоянно разрывается от звонков людей, желающих устроиться к нам на работу. Всем соискателям мы показываем фильм о *ФК «Шахтер»* и «Донбасс Арене»; проводим презентации и рассказываем об открытых позициях, чтобы каждый мог сам определить, что ему интересно – идти в стюарды или на фастфуд.

В 2009 и 2010 годах мы привлекали кандидатов массово, сейчас же такой формат уже не актуален.

– Вы подсчитали процент временных сотрудников, которые пришли по рекомендации знакомых?

– На конец периода подбора такие сотрудники составляли 43 %.

– В каком количестве мероприятий принимают участие временные сотрудники?

– В среднем речь идет о 70–80 % мероприятий. Есть возможность поменяться сменами или перенести на следующий раз, что актуально для студентов во время экзаменационной сессии. Хотя наши сотрудники стараются не пропустить очередной матч, для них это важное событие и возможность подзаработать.

– Вы брали временных сотрудников в штат на постоянную работу?

– Одно из наших корпоративных правил гласит: сначала на любую позицию проводим внутренний конкурс среди сотрудников. Если не находим подходящего кандидата, проводим конкурс среди временного персонала и лишь после этого начинаем поиски на внешнем рынке.

Я могу привести пример успешного карьерного роста временного работника. В моем департаменте трудится молодой человек, который когда-то пришел в компанию в качестве стюарда. Со временем он стал супервайзером стюардов, а потом и старшим у промоутеров – сотрудников, которые продают карточки безналичного расчета. На этой должности он работает до сих пор и успешно совмещает ее с позицией аналитика в моем департаменте. К слову, этот молодой человек получил экономическое образование и в совершенстве владеет английским языком. И это не единственный подобный случай.

– Повлияла ли успешная работа с временным персоналом на интерес к вакансиям на постоянной основе?

– Ситуация действительно изменилась. Находить хороших специалистов стало проще, и желающих у нас работать немало. Я работаю в компании 10 лет и помню, как все начиналось. Сформированная команда – вот причина успеха проекта. С нами работают люди, чье призвание – подбирать и обучать хороших сотрудников. Когда благодаря им кандидаты понимают, что могут прийти в *«Шахтер»* на хорошую зарплату и интересную временную работу, это мотивирует. Неслучайно проект тиражируется в ряде стран, многие перенимают наш опыт. В частности, были запросы на систему внедрения клиентоориентированного обучения.

ОБИ[8]

ПРОЕКТ: «БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ – ФОКУС НА УДЕРЖАНИЕ СОТРУДНИКОВ»

На сегодняшний день *ОБИ* (*Россия*) – команда из более чем 5000 сотрудников в 23 городах и трех часовых поясах. Для нас важно сохранить профессиональную команду в условиях высокой конкуренции на рынке труда, а также своевременно закрывать вакансии вновь открывающихся гипермаркетов кандидатами, мотивированными на серьезную и длительную работу

[8] Золото в номинации «Столица».

в сфере DIY (Do It Yourself – «сделай сам»), инвестировать в их адаптацию и обучение. Для решения этих стратегических задач в 2013 году мы запустили проект «Бренд работодателя – фокус на удержание сотрудников».

Ключевая цель – повысить узнаваемость бренда *ОБИ* на рынке труда, стать лучшим работодателем в сегменте DIY. Это долгосрочный комплексный проект, в рамках которого, помимо прочего, были решены следующие задачи:

• показатель текучести персонала снижен с 63,5 % в 2012 году до 45 % в 2013-м;

• показатель текучести персонала на испытательном сроке снижен с 37 % в 2012 году до 20 % в 2013-м;

• экономия бюджета на подбор и адаптацию новых сотрудников в 2013 году составила 8 400 000 рублей;

• за счет повышения узнаваемости бренда работодателя *ОБИ* удалось существенно увеличить «воронку» кандидатов и в 2013 году сохранить стоимость подбора и обучения одного нового сотрудника на уровне 2012 года – в размере 25 450 рублей.

О том, какими были предпосылки проекта, как разрабатывалась стратегия его реализации и как удалось достичь таких замечательных результатов, мы поговорили с директором по персоналу **Гюзель Гараевой**, начальником отдела развития персонала **Екатериной Сусловой** и менеджером по подбору персонала **Марией Алексеевой.**

– Как возникла идея проекта? Кто стал его инициатором?

Гюзель Гараева: Главная задача отдела персонала – быть полезным бизнесу, поэтому все наши проекты работают на решение определенной бизнес-задачи. Здесь стоит вспомнить, что текучесть кадров всегда была серьезной проблемой в любой розничной компании, работающей на российском рынке. Это сказывается на эффективности работы в целом, влечет за собой увеличение расходов на рекрутмент, обучение и адаптацию новых сотрудников, оказывает очень негативное влияние на имидж компании на рынке труда. К тому же экономическая выгода от снижения числа увольнений налицо: чем меньше мы нанимаем людей и тратим денег на обучение, тем более эффективной становится компания, ведь обученные и опытные сотрудники оказывают лучший сервис.

Поэтому к решению данной задачи мы подошли стратегически и поставили себе амбициозную цель – стать лучшим работодателем в сегменте DIY. То есть в рамках проекта требовалось не только разработать инструменты по удержанию персонала, но и комплексно подойти к повышению эффективности таких процессов, как подбор, адаптация и вовлеченность персонала.

Екатерина Суслова: Действительно, текучесть персонала создает в магазинах большой дискомфорт: на какой-то период времени они лишаются части сотрудников. Одним из достижений проекта, наверное, самым ощутимым и ценным для директоров, стал полностью укомплектованный штат магазинов.

– Когда вы начали думать над проектом?

Г. Г.: В некотором смысле идея назревала давно. Еще в 2012 году мы всерьез задумались о демографической яме, с которой все работодатели столкнутся в ближайшее время. Уже сейчас много делается, чтобы завоевать репутацию хорошего работодателя и привлечь на вакансии молодых соискателей. Борьба с текучестью персонала стала логическим продолжением наших более ранних активностей. В конце 2012 года мы стали

продумывать первые решения и инструменты, а официально проект стартовал в феврале 2013-го.

– С какими сложностями пришлось столкнуться на этапе подготовки? Что было труднее всего?

Е. С.: В нашей компании всегда существовал достаточно высокий уровень доверия к HR-отделу, а высказанные им идеи хорошо воспринимались и успешно воплощались в жизнь. Поэтому в период первичного обсуждения проекта проблем не было. Они возникли спустя два-три месяца, на этапе реализации, когда мы начали применять первые инструменты.

Г. Г.: Мы давно и тесно сотрудничаем с отделом продаж, и это не первый наш совместный проект, поэтому особых сложностей с внедрением не возникло. Тем более, бизнес давно в курсе, что через несколько лет рынок ждет демографический кризис, к которому лучше заранее подготовиться.

– Каковы основные этапы проекта?

Е. С.: Первым этапом стала диагностика ситуации, в рамках которой была проанализирована мотивация и отношение к бренду работодателя *ОБИ* со стороны двух целевых аудиторий – действующих и потенциальных сотрудников компании. Кроме того, мы проанализировали лучшие практики в отрасли для выявления своих сильных и слабых сторон.

Второй шаг – разработка EVP и основных инструментов мотивации наших целевых групп. Все мероприятия в рамках проекта проводились кросс-функциональной командой отдела персонала и отдела продаж на трех стадиях: подбор, адаптация и удержание сотрудников.

Согласно этой же логике разрабатывался инструментарий: комплекс программ и мероприятий по увеличению «воронки» соискателей на вакансии компании, повышению качества подбора и эффективности адаптации. Затем появились инструменты контроля в виде отчетности.

– Как работает ваша система отчетности?

Мария Алексеева: Система отчетности и контроля, которую мы разработали, помогает регулярно отслеживать соблюдение всех стандартов рекрутмента и адаптации, а также мониторить количество увольнений и их причины.

Например, мы еженедельно отслеживаем количество вакансий, открытых в магазинах, и имеем возможность оперативно менять масштаб рекламной кампании, если их количество превысило критический уровень или наоборот. Ежемесячные инструменты контроля текучести отслеживают число увольнений в рамках каждого отдела. Так мы выявляем руководителей, от которых чаще уходят сотрудники, анализируем причины и имеем возможность работать с ними индивидуально. Кроме того, видим руководителей, в чьих отделах и магазинах текучесть низкая, и активно их награждаем.

– С какими целевыми аудиториями вы работаете в рамках данного проекта? Сразу ли они были выделены?

Е. С.: Как уже было сказано, проект начался с диагностики текущей ситуации, анализа отношения к бренду работодателя *ОБИ* со стороны наших сотрудников и потенциальных кандидатов. Опираясь на результаты исследования, мы выделили три ключевых сегмента.

• «Молодые» – работники в возрасте до 25 лет, начинающие свой карьерный путь. Они полны сил и амбиций, но при этом, возможно, еще не готовы сделать окончательный карьерный выбор.

• «Активные» – работники в возрасте 25–45 лет, которые имеют опыт работы по требующимся нам специальностям. Эти люди трезво оценивают преимущества и недостатки места работы.

• «Опытные» – работники старших поколений (от 45 лет), ценящие отсутствие в *ОБИ* возрастного ценза при приеме на работу, ответственные и лояльные.

На основе данного исследования мы сформировали свое EVP, а на базе перечисленных целевых аудиторий построили работу HR-службы: коммуникации с рынком труда, подбор персонала, адаптация новичков и система обучения, внутренние коммуникации и т. д.

– Какие ресурсы вы использовали во время этого анализа? Сколько времени он занял?

Г. Г.: Принимая во внимание масштабы исследования, необходимость обработать большой массив данных, провести фокус-группы и интервью в Москве и регионах, мы решили привлечь внешних консультантов. В рамках исследования, затронувшего как потенциальных кандидатов, так и сотрудников, уже работающих в компании, мы задавали вопросы о восприятии нашей компании и выяснили, что работа в *ОБИ* обладает рядом преимуществ, важных для разных сегментов нашей ЦА. На базе этих преимуществ была разработана и внедрена стратегия продвижения бренда работодателя.

– Многие компании определяют свои ЦА просто с учетом социально-демографических характеристик. Каким путем пошли вы?

Е. С.: Мы пошли путем выделения ключевых ценностей и мотиваторов. Объединяющим принципом для разных категорий сотрудников стала идея благоустройства дома и постоянного самосовершенствования. Успешный сотрудник *ОБИ* – человек, вдохновляемый работой, для которого фраза «Сделай своими руками» (Do it yourself) – не пустой звук. Он с радостью помогает клиентам реализовать идеи, воплотить в жизнь мечты об идеальном доме и саде, сделать мир вокруг ярче и комфортнее. Если человек разделяет эту идею, он применяет ее и к своей работе, процессам, которые реализует.

Для кандидатов на вакансии в наши магазины мы выделили «принцип жизни»: на разных этапах и в разном возрасте люди ценят разные вещи. Мы детально проработали наши ценностные предложения, исходя из того, что можем предложить той или иной категории соискателей, чтобы им было интересно, чтобы, вовлекаясь, они давали максимальный результат.

Г. Г.: В отличие от других розничных компаний (например, работающих в сегменте «электроника») в магазинах *ОБИ* нет ограничений по полу и возрасту сотрудников. Молодой персонал может совмещать работу и учебу, так как у нас предусмотрен гибкий график. Активным работникам мы предлагаем прозрачность и прогнозируемость доходов, понятную карьерную лестницу. Зрелых специалистов мы ценим прежде всего за опыт и знания, которыми они могут поделиться. Чем старше сотрудники магазина, тем внимательнее прислушиваются к их мнению и советам, поэтому у нас много взрослых людей, которые хорошо работают и отлично мотивированы.

– Насколько совпали ожидания сотрудников, кандидатов и реальное положение дел по результатам этих исследований? Обнаружились ли разрывы, под которые пришлось трансформировать внутренние процессы?

– Е. С.: Полученные данные оказались очень «красивыми»: действительность во многом совпала с ожиданиями кандидатов.

Г. Г.: Кроме того, мы выявили моменты, на которые нужно обращать внимание кандидатов во время собеседования, и стали более честны с ними. Например, у нас интенсивный ритм работы – когда предупреждаешь об этой особенности компании, человеку легче принять решение. Если его это устраивает, он гармонично вписывается в нашу команду.

– Как было оформлено EVP компании?

Е. С.: Работа в *ОБИ* обладает рядом преимуществ, важных для различных сегментов нашей ЦА, поэтому для эффективной коммуникации потребовалось разработать запоминающиеся и точные формулировки наших ключевых преимуществ, которые сделали бы их понятными аудитории. Мы решили использовать форму стихотворных слоганов – они сильнее привлекают внимание и быстрее запоминаются. Так, одно из преимуществ работы в *ОБИ*, которое весьма ценно для нашей ЦА «молодые», – возможность стать мастером на все руки: приобрести полезные навыки, быть в курсе актуальных тенденций ландшафтного дизайна, знать, чем отличаются виды напольных покрытий, уметь подобрать гардины в тон обоям и т. д. Для этого преимущества придумали слоган: «В *ОБИ* не до скуки – стань мастером на все руки!»

– Пришлось ли согласовывать полученные EVP с менеджментом компании?

Г. Г.: Как уже говорилось, в *ОБИ* традиционно существует высокая степень доверия к HR. Коллеги из других отделов помогают формулировать какие-то вещи на уровне концепции, а в плане деталей принимают наши предложения на 99,9 %. Начиная большой проект, мы проводим предварительную работу по продаже той или иной идеи на этапе ее возникновения. Делается это для того, чтобы в финале не столкнуться с сопротивлением коллег из других подразделений.

– Исследования проводились по всем категориям сотрудников?

Е. С.: Да, причем детальные исследования по магазинам и офису были разные. Агентство исследовало нас, рынок в целом и конкурентов в частности. Все данные свели воедино, после чего сформулировали EVP и методы его трансляции. Затем мы сегментировали информацию для разных каналов. Это было ключевое решение, потому что мы перестали транслировать преимущества работы в компании во всех возможных каналах, распределили их целевым образом. Например, для опытных сотрудников – традиционные объявления в печатных СМИ, центры занятости, работа с бюджетными организациями и т. п.; для молодежи – наоборот, в большей степени сконцентрировались на информации в интернете и социальных медиа. Мы тогда шутили, что можно постоять у воинской части с плакатами: «Приходите к нам работать!»

Кроме того, что таким образом мы увеличили «воронку» кандидатов, это дало большую экономию на бюджет по рекрутменту в 2013 году.

Г. Г.: По сути, мы использовали таргетированную рекламу.

– Как вы оценивали эффективность каналов для того или иного сегмента?

Е. С.: Мы подсчитывали, сколько человек принимаем на работу через каждый канал рекрутмента, и сравнивали результаты до и после.

М. А.: Весь 2013 год параллельно с этими процессами мы анализировали свои каналы коммуникаций, убирали неэффективные и оставляли работающие. При анализе учитывали «воронку» кандидатов, число приемов на работу и региональную специфику.

– От каких каналов вы отказались?

М. А.: Мы практически полностью отказались от внешней рекламы (например, билбордов), перестали размещать объявления в большинстве федеральных изданий, сделав выбор в пользу районных и локальных городских СМИ. Именно тогда мы сделали открытие: оказывается, во всех регионах отлично работает баннерная реклама на работных сайтах. Кроме того, выяснилось, что молодые сотрудники из регионов чаще всего приходят после офлайн-мероприятий в средних учебных заведениях, колледжах и по рекомендациям преподавательского состава.

Е. С.: Что касается реально работающих каналов, в конце прошлого года произошел интересный случай. В компании много лет действует программа «Я рекомендую», в рамках которой каждый сотрудник может рекомендовать кого-то из знакомых. Если такой кандидат устраивается к нам на работу и успешно проходит испытательный срок, рекомендовавший его человек получает бонус. В конце прошлого года мы обновили данную программу в соответствии с EVP, сфокусировав ее на молодежь. И это дало отличный результат: в течение одного месяца в один из магазинов по рекомендациям пришли работать 20 человек.

– При увольнении сотрудника смотрите ли вы, по какому рекламному каналу он пришел в компанию? Является ли это показателем эффективности конкретного канала?

Е. С.: Нет, после трудоустройства кандидата рекламный канал мы не рассматриваем. В этом нет смысла, так как на человека воздействует слишком много дополнительных факторов, не связанных с источником получения первой информации о компании. Когда сотрудник увольняется, мы отслеживаем причины увольнения, срок работы и количество увольнений у каждого руководителя. Подобная статистика, кстати, разрушила один из мифов о ретейле, согласно которому в магазине якобы есть отделы, где работать тяжелее (например, отдел логистики). В действительности наша статистика показывает, что в большинстве случаев увольнения происходят не из-за характера работы, а из-за руководителя. Так, в одном магазине текучесть в отделе логистики может быть 20 %, а в другом – нулевая.

– Какие еще мифы подтвердились, а какие – разрушились?

М. А.: Был разрушен стереотип, что работники активно уходят из компании в летний сезон. Мы просмотрели динамику 2012 и 2013 годов и убедили наших коллег, что статистика данное мнение не подтверждает.

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.