Нина Осовицкая

HR-брендинг

фокус на эффективность

hh.ru HeadHunter
Библиотека компании HeadHunter
ПИТЕР
16+

Нина А. Осовицкая
HR-брендинг. Фокус на эффективность

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28904390
HR-брендинг: фокус на эффективность. / Н. Осовицкая: Питер; Санкт-Петербург; 2017
ISBN 978-5-4461-0348-5

Аннотация

Новая книга о российской практике HR-брендинга основана на проектах победителей и номинантов юбилейной «Премии HR-бренд 2015». Последняя аналитика из исследований нашего рынка, лучшие практики от лучших работодателей России, интервью с яркими HR-профессионалами – интересная, свежая, а главное, практически применимая информация поможет вам эффективнее управлять брендом работодателя и в целом HR-функцией.

Аудитория книги: HR, маркетологи, руководители всех уровней.

Содержание

Введение 4
HR-брендинговые проекты 28
1. Проекты, направленные на школьников, студентов и выпускников 28
InterContinental Hotels Group (гостиничная группа «Интерконтиненталь») 28
JTI Russia (Japan Tobacco International) 35
PricewaterhouseCoopers (PwC) 41
Sanofi 46
ПАО «ГМК “Норильский никель”» 55
«АрктикPRO» 59
ПАО «ГМК “Норильский никель”» 65
Конец ознакомительного фрагмента. 67

Нина Осовицкая
HR-брендинг: фокус на эффективность

Введение
HR-брендинг: от иллюзий к плато продуктивности

Чтобы оценить степень зрелости и уровень развития практик работы с брендом работодателя на российском рынке, можно применить подход, который обычно встречается в ИТ-сфере, – цикл зрелости технологий (Gartner Hype Cycles)[1]. Это методология анализа и прогнозирования развития технологических инноваций, разработанная американской консалтинговой и исследовательской компанией *Gartner*. Модель показывает изменения ожиданий от технологии в зависимости от того, как долго она существует на рынке. В своем развитии технология проходит пять этапов.

1. Технологический триггер. На рынке появляется новая многообещающая технология, первые идеи по ее применению, первые публикации в СМИ. Продукт пока не вполне

[1] http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp

адаптирован к применению на практике, его только начинают узнавать первые пользователи – новаторы, готовые к экспериментам.

2. Пик чрезмерных ожиданий. Благодаря известности технологии появляются первые истории успеха. Некоторые компании начинают действовать в этом направлении, но большинство – пока нет. На рынке – преимущественно разговоры, нежели практика применения данной технологии. Зачастую создается впечатление, что это новая «волшебная таблетка» от всех проблем.

3. Избавление от иллюзий. С ростом числа неудачных попыток и экспериментов интерес снижается, наступает разочарование.

4. Преодоление недостатков. Появляется больше идей о том, как технология может быть полезна бизнесу, и больше успешных практик. На ошибках учатся, начинается более трезвое и осознанное использование технологии. Самые консервативные компании все еще осторожничают, но основная масса уже использует новый инструмент.

5. Плато продуктивности. Начинается массовое принятие технологии. Критерии оценки успеха ее применения становятся более понятными.

Конечно, полный цикл проходят не все технологии – многие из них не достигают пика ожиданий или не преодолевают недостатки и не доходят до этапа массового использования.

Готовясь к крупнейшему мероприятию, которое органи-

зует компания *HeadHunter,* – Международному саммиту HR Digital[2], мы с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *HeadHunter,* проанализировали различные технологии, применяемые для решения HR-задач. Вот как, на наш взгляд, выглядит цикл зрелости в сфере HR.

Цикл зрелости технологий в HR-сфере

По сравнению с job-сайтами, HR-брендинг – молодая технология, по сравнению с использованием искусственного интеллекта – зрелая. По моему мнению, сейчас мы как раз прошли период избавления от иллюзий, накопили реальный опыт построения и продвижения брендов работодателя. На рынке формируется определенный стандарт работы, и думаю, что в ближайшее время уже можно будет говорить о выходе на плато эффективности.

[2] http://hrdigital.ru/

Общая тенденция развития HR-брендинга сегодня – более осознанный подход, в большей степени основанный на данных, в нем больше аналитики и меньше непродуманного креатива. Обратите внимание на результаты нашего последнего опроса представителей компаний-работодателей [3].

38 % компаний проводили в этом году исследования HR-бренда, еще два года назад их было на 10 % меньше

Это очень важное изменение, ведь без серьезной исследовательской работы нельзя ни правильно определить и сформулировать EVP (ценностное предложение работодателя), ни разработать оптимальную стратегию продвижения бренда, ни оценить результаты. Основные задачи, которые компании решают на этапе диагностики HR-бренда:

• оценка восприятия компании внутренними и внешними

[3] https://hh.ru/article/19469

целевыми аудиториями, то есть сотрудниками и потенциальными кандидатами;

- анализ рынка труда;
- выявление потребностей и ожиданий целевых аудиторий;
- сбор данных для разработки EVP;
- сбор данных для планирования коммуникационной кампании.

Понятно, что отдельная сложная задача – правильно определить оптимальный набор исследовательских инструментов. Здесь важно найти золотую середину между избыточными, чрезмерно долгими и дорогостоящими исследованиями и минимальным набором, который даст недостаточно данных. Сегодня большинство компаний используют следующие инструменты диагностики.

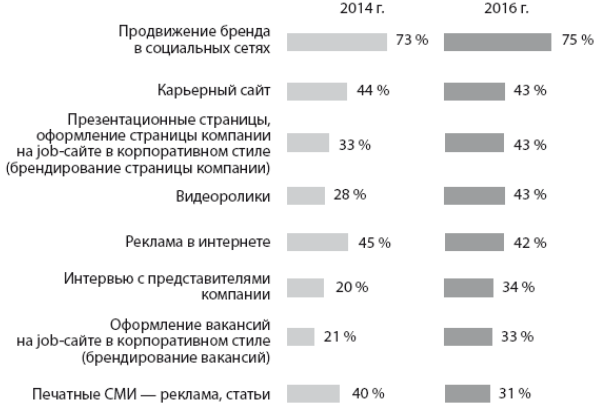
Самым популярным инструментом диагностики HR-бренда являетсяопрос сотрудников

Если для диагностики были профессионально использованы четыре-пять инструментов из этого списка, то необходимые данные были точно получены.

Что касается ключевых каналов и форматов продвижения бренда работодателя, на российском рынке не произошло существенных изменений в их выборе за последние два года. Единственное – компании гораздо чаще стали использовать видеоролики. Во-первых, для этого появились все технические возможности (на любом устройстве сейчас можно быстро посмотреть любой ролик, не дожидаясь долгой загрузки, как раньше). Во-вторых, представители новых поколений, с которыми сейчас активно общаются работодатели, предпо-

читают видео фотографиям с подписями и тем более длинному тексту.

Социальные сети уже на протяжении нескольких лет находятся на первых строках списка наиболее популярных каналов продвижения HR-бренда. Более того, компании, которые пока не занимались продвижением бренда работодателя, планируют начать именно с работы в социальных сетях (каждая вторая компания). Однако если посмотреть на то, как профессионалы оценивают эффективность этого инструмента, мы увидим, что он проигрывает другим, менее популярным.



Ключевые каналы продвижения: внешняя аудитория

Например, видеоролики считают эффективными 78 % ра-

ботодателей, а соцсети – на 20 % меньше. С чем это связано? На мой взгляд, с неправильной стратегией работы в соцсетях, которой, к сожалению, придерживается подавляющее большинство работодателей. Стандартный вариант – это создание официальной страницы или сообщества, где от лица компании размещается достаточно однообразный контент: информация о вакансиях, новости компании, в лучшем случае – объявления о различных конкурсах для кандидатов и репортажи из офиса, магазина или с производства. Проблема состоит в том, что доверие к официальной информации падает каждый год, по мере того как растет количество пользовательского контента. Люди привыкли больше доверять информации, исходящей от конкретного человека, пусть даже незнакомого лично. Особенно если этот человек искренне и неформально делится своим опытом. Поэтому по-настоящему эффективная работа по продвижению бренда работодателя в соцсетях предполагает прежде всего вовлечение в нее уже работающих в компании сотрудников – непосредственных адвокатов и послов HR-бренда. Если о компании как об отличном месте работы пишут сотрудники – доверие к бренду заметно возрастает. Конечно, для организаций различных типов нужно выбирать разные стратегии: где-то необходимы определенный регламент, отбор и обучение сотрудников, где-то допустимы полная свобода и открытость. В любом случае граница между внутренним и внешним HR-брендом все больше стирается. Так что если восприятие со-

трудниками своей работы далеко от позитивного, основные усилия должны быть направлены именно на проблемные зоны внутри компании. И лишь потом, добившись определенных изменений, можно получить действительно значимые результаты, продвигая бренд работодателя в соцсетях.

Традиционно наиболее проблемной зоной работы с брендом работодателя остается оценка эффективности. Многие специалисты затрудняются с оценкой результатов своих усилий 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. Как и год назад[4], ROI HR-брендинговых проектов считают только 5 % компаний.

[4] https://hh.ru/article/18254

Что нового сделала ваша компания за последний год для решения задач HR-брендинга?

При этом многие компании постоянно анализируют такие показатели, как стоимость закрытия вакансии, стоимость замены ушедшего сотрудника, текучесть и т. д. Остается только объединить эти данные и показать итоговый финансовый результат.

Хочу напомнить о нашем проекте, позволяющем на ежегодной основе получать комплексную цифровую оценку HR-бренда компании, – Рейтинге работодателей России[5], который формируется на основании трех измерений:

[5] http://rating.hh.ru/

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 *«Экопси Консалтинг»* проводится исследование вовлеченности сотрудников компаний-участников по трем параметрам: удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы);

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

Ежегодное участие в Рейтинге весьма полезно, так как оно позволяет отслеживать динамику успешности бренда работодателя и в целом, и по отдельным параметрам.

Чтобы глубже познакомиться с актуальными тенденциями в HR-брендинге как на глобальном, так и на российском рынке, предлагаю вашему вниманию интервью с моими коллегами. *Консалтинговый центр HeadHunter* уже на протяжении пяти лет помогает компаниям решать весь спектр задач по построению и продвижению HR-бренда, так что опыт у моих собеседников накопился значительный и весьма интересный.

* * *

Интервью с руководителем *Консалтингового центра HeadHunter* **Еленой Русановой (Емеленко)** и ведущим специалистом **Еленой Зельдиной**.

– Поделитесь новостями: как обстоят дела с HR-брендингом в мире?

Елена Русанова (Емеленко): На сегодняшний день большинство международных компаний уже работают над своим ценностным предложением (EVP). Их основная задача – внедрить EVP на локальных рынках или среди специфических целевых аудиторий, что сделать очень непросто. Об этом много говорится в профессиональных сообществах Чехии, Польши и Франции: глобальные ценностные предложения необходимо адаптировать под те страны, с которыми работает компания.

– В каких странах сложнее всего локализовать EVP?

Елена Русанова: Все зависит от того, насколько отличается менталитет страны от страны головной компании, где формируется EVP на глобальном уровне. Чем больше таких отличий – тем сильнее необходимость в локализации. Россия в данном случае – пример особенного менталитета, поэтому для международных компаний локализация в РФ своего ценностного предложения – must have.

– О каких еще глобальных трендах в HR-брендинге вы могли бы рассказать?

Елена Русанова: Важная тенденция последнего года – это фокус на внутренней работе с сотрудниками. Кризис затронул целый ряд стран, не только Россию. И многие компании прекращают активный набор, в связи с чем особые усилия направляют на удержание и вовлечение работников. С этой целью проводятся внутренние исследования, внедряются программы социализации, запускаются собственные социальные сети.

Кроме того, компании начали активно измерять бизнес-показатели вложений в HR-бренд, например увеличение продаж и клиентскую лояльность. Это в первую очередь актуально для B2C-бизнеса: HoReCa, розница и т. п. Например, крупная европейская сеть кинотеатров *Odeon*[6] измерила потребительскую удовлетворенность и уровень продаж после внедрения программы работы с персоналом. Данные показали прямую связь бизнес-показателей с новой HR-политикой компании. Ведь в таком бизнесе важен не только технологический уровень кинотеатра, но и то, как клиента обслужили, вежливость персонала и т. д.

– А какие инструменты считаются наиболее актуальными в мировом HR-брендинге?

Елена Русанова: Сегодня основные инструменты напрямую связаны с цифровыми технологиями. Этот тренд, ко-

[6] Employer Brand Excellence, http://www.brettminchington.com/bookstore

нечно, не является новым, однако он продолжает набирать обороты. Например, digital-инструменты HR-специалистов переходят со стационарных компьютеров на смартфоны и планшеты, что позволяет по-новому продвигать HR-бренд. Соцсети, блоги, твиты и т. д. – все это помогает в работе с персоналом.

Довольно любопытным явлением стал так называемый территориальный брендинг. Компании из небольших городов начали объединяться с местными административными структурами, чтобы сообща повышать имидж. Ярким примером может служить *adidas*[7], чья штаб-квартира находится в маленьком баварском городке Херцогенаурах. Был создан сайт, на котором можно узнать, в чем состоят преимущества этого городка; где расположены больницы, бары, рестораны; условия жизни и удаленность от других населенных пунктов.

– Интересный проект! Известно, что в России существуют подобные проекты, которые преследуют цель поднять престижность какой-нибудь малопопулярной профессии…

Елена Русанова: Можно найти такие примеры и за рубежом. Например, Национальная британская служба тюремного надзора[8] осуществила специальный проект для привлечения кандидатов на сложную вакансию тюремного надзирателя. Сама вакансия малопривлекательна среди соискателей,

---

[7] Employer Brand Excellence, http://www.brettminchington.com/bookstore

[8] Там же.

плюс она предполагает высокий уровень стресса. Но организация сделала спецпроект на сайте: показала преимущества позиции, донесла, кто именно подходит на нее, – и соискатели в интерактивном режиме могли оценить свой потенциал и уровень соответствия профессии.

– Переходя к нашему рынку… Какие тренды актуальны в России?

Елена Русанова: Для нашей страны актуальны те же тренды, что и для всего мира. Кроме разве что территориального брендинга. Причина заключается в сложностях, характерных для России: бизнесу и власти бывает нелегко договориться, чтобы совместными усилиями привлекать людей. Разговоры об этом уже ведутся, но реализованных проектов я пока не встречала.

Так же как и на Западе, работодатели в России измеряют показатели рекрутинга, вовлеченности, коммуникационные метрики, активность в интернете, рейтинги и т. д. Однако бизнес-показатели HR-брендинга пока изучают реже. Лишь в нескольких компаниях осуществлялась попытка измерить уровень вовлеченности и индекс лояльности клиента (NPS). Это были представители банковского сектора.

В отличие от этого в России очень сильно востребована HR-аналитика. Компании часто запрашивают любую аналитическую информацию по соискателям или сотрудникам, в том числе бывшим. Их интересует, куда ушли их работники, почему и на какие позиции.

– А как обстоят дела с проектами по привлечению молодежи?

Елена Русанова: В мире и в России сложилась сложная ситуация с демографией в общем и поколением Y в частности. Спрос на молодежь сегодня очень высок. Компании, которые нацелены на подбор молодых работников, придумывают нестандартные способы их привлечения вплоть до контактов не только с вузами, но и со школами. Я считаю, что бизнес никуда не денется от того факта, что ему придется работать как со школьниками, так и с их родителями. Другие работодатели, которые поняли, что не могут рассчитывать на молодежь, выходят на иные аудитории. Речь идет о таких категориях населения, как мамы с детьми, мигранты, старшее поколение и т. д.

– Отстает ли в развитии от западных тенденций российский HR-брендинг? Или можно сказать, что мы догнали мировой рынок?

Елена Русанова: В EVP – уже догнали, а вот в аналитике и особенно в использовании Big Data пока отстаем. Что касается ценностных предложений, то могу отметить, что их разработкой сегодня активно занимаются не только мультинациональные компании, но и средний бизнес. Кто-то создает EVP для привлечения персонала, кто-то – для внутренней работы.

– Какие особенности в работе с HR-брендингом можно отметить у российских региональных компа-

ний?

Елена Зельдина: Если выделять регионы в отдельную категорию, то там отставание от международных практик будет существенно выше. Можно выделить три условные категории региональных компаний. Первая – это работодатели, которые еще не доросли до того, чтобы создавать собственное EVP. Они живут под лозунгами «К нам и так стоит очередь из желающих работать» или «У нас и так все хорошо». Как правило, это крупные, давно существующие местные игроки, которые функционируют за счет старых возможностей и не рискуют выходить на новый уровень. Ко второй категории относятся компании, которые самостоятельно и неторопливо продвигают бренд работодателя. Есть и третий тип компаний, которые стоят на самом раннем этапе развития HR-брендинга, отставая от существующих практик лет на пять.

– На что направлен фокус развития HR-бренда в небольших городах?

Елена Зельдина: В последние полтора-два года в основном на удержание и частично на привлечение сотрудников. В связи с кризисом в регионах появилось много компаний федерального значения, которые сильно конкурируют с местным бизнесом. Поэтому основной задачей региональных организаций на данный момент является выживание.

– Используются ли в региональных проектах цифровые технологии? Насколько широко распростране-

на эта практика?

Елена Зельдина: Регионы крайне медленно внедряют цифровые технологии в качестве инструментов HR-брендинга. Что касается социальных сетей, то в процентном отношении местные компании их используют мало или неосознанно. Это связано, как правило, с отсутствием соответствующей экспертизы или с не слишком удачным опытом. Причем опасения часто исходят не от HR-специалистов, а от руководства компании. Региональные топы не доверяют социальным сетям, боятся негативных откликов, с которыми придется работать. Правда, стоит отметить, что в последнее время такое отношение встречается реже, но подобные опасения все еще присутствуют в региональных компаниях. Кроме того, в регионах существуют проблемы, связанные с дороговизной ресурсов, направленных на разработку сайтов и других digital-инструментов. Конечно, есть хорошие сайты, но зачастую даже у крупных игроков рынка нет качественной HR-страницы или HR-раздела на корпоративном портале.

– Консалтинговый центр работает уже довольно давно. Что за эти годы изменилось в работе с клиентами?

Елена Русанова: За четыре года существования *Консалтингового центра* наметилась очень важная тенденция: многие из наших клиентов стали возвращаться и заказывать повторные исследования. Изменилось и представление коллег

о EVP: если раньше нам приходилось часто рассказывать о том, для чего нужно ценностное предложение и что это вообще такое, то сейчас EVP является актуальным и востребованным. Помимо этого фокус сместился с привлечения персонала на внутреннюю работу с сотрудниками. Клиенты говорят: «Нам нужно провести исследования и составить ценностные предложения, но пока для внутренней, коммуникационной работы». А вот в отраслях, где текучесть традиционно высока (например, ретейл), приходится составлять EVP и для привлечения кандидатов.

Елена Зельдина: Значительно увеличилось количество компаний, которые обращаются к нам за продвижением или исправлением восприятия своего HR-бренда, созданием EVP, где основная целевая аудитория – синие воротнички, то есть по-прежнему существует нехватка «синеворотничкового» персонала. В регионах отмечается больше запросов на комплексные исследования. Это говорит о том, что возникает системный подход, пусть, конечно, и не такой глобальный, как у федеральных компаний. Однако работодатели приходят к пониманию необходимости системно выстраивать работу с HR-брендом даже при небольшом HR-бюджете.

– Как часто случается, что компании, получившие результаты ваших исследований, готовы менять целые процессы внутри организации?

Елена Русанова: Да, мы нередко с этим сталкиваемся. Перед глазами пример фармацевтической компании *Sanofi*,

которая очень серьезно подошла к работе над собственным брендом работодателя. Существует закономерность: там, где HR и руководство компании легко понимают друг друга и работают в синергии, изменения вступают в силу. Однако если топ-менеджмент не понимает, зачем нужна работа с HR-брендингом, что-либо поменять практически нереально.

– Расскажите о сотрудничестве с Sanofi подробнее.

Елена Русанова: В этом проекте мы проделали полный комплекс исследований, провели воркшоп, разработали EVP, креативную концепцию и коммуникационную кампанию, в том числе собрали в социальных сетях истории успеха среди сотрудников, которые отражают бренд работодателя. Более того, данный проект стал знаковым для международного офиса компании, так как это был фактически первый пример создания локализованного EVP на региональном рынке.

– Поделитесь информацией о проектах, которые особенно вам запомнились.

Елена Русанова: Из последних проектов особенно запомнилось сотрудничество с известной международной торговой сетью товаров для дома, которая планировала выйти на рынок Воронежа и области. Чтобы понять конкурентную среду и источники рабочей силы, определить уровень узнаваемости бренда компании среди целевой аудитории, мы провели большое исследование. По итогам был составлен список потенциальных конкурентов за персонал и предо-

ставлен отчет по рынку о наличии свободных соискателей вплоть до средних учебных заведений и университетов, которые готовят таких специалистов. Мы изучили транспортную доступность магазинов компании с точки зрения возможности добираться до рабочего места в город из ближайших поселков; проанализировали отклики на вакансии компании на сайте *HeadHunter*; исследовали профиль идеального кандидата; опросили жителей на предмет знания о компании, ключевых мотиваторов. Получили довольно интересные результаты, позволявшие понять, где следует искать персонал, из каких компаний переманивать и чем привлекать.

Приведу еще один пример: недавно *Консалтинговый центр* организовал исследование для компании, которую волновала высокая текучесть операторов колл-центра, находящегося в Туле. Представителям компании нужно было понять, как в короткие сроки нанять людей, где их брать и чем мотивировать. Мы проанализировали рынок Тулы и области и собрали данные о том, какие конкуренты есть в этом регионе и какие возможности открываются при работе с резервом кандидатов. Была составлена полная статистика, и были сделаны выводы, которые помогли компании принять решение о дальнейших практиках.

* * *

Завершая это небольшое введение, хочу поделиться ин-

формацией об основных тенденциях, которые можно выделить, анализируя проекты, представленные на юбилейной «Премии HR-бренд» в 2015 году.

Фокус на эффективность – главный, наиболее заметный и общий для большинства проектов тренд. Сокращение затрат на рекрутмент, адаптацию, обучение сотрудников, рост продаж и других бизнес-показателей, снижение текучести – многие компании реализовали прагматичные проекты с четко измеримыми результатами. В современной экономической ситуации это ожидаемо, и в ближайшее время данная тенденция сохранится.

Другие значимые тенденции:

геймификация для решения HR-задач. Не новый, но по-прежнему актуальный и дающий отличные результаты подход. Игровые технологии применяются для решения самых разных HR-задач, прежде всего для привлечения и отбора, адаптации, обучения и мотивации;

продвижение внешнего HR-бренда. Новые целевые аудитории на рынке труда. Продвижение имиджа отрасли/профессии. Интересно, что, несмотря на все сложности в экономике, фокус многих проектов был направлен на рынок труда и привлечение новых сотрудников. Компании пересмотрели свой подход к определению целевых аудиторий на рынке труда. Если раньше они отталкивались прежде всего от профиля вакансии и требований заказчика (нанимающего менеджера), то сейчас все чаще используются исследования

успешных (эффективных и лояльных) сотрудников. И уже по их итогам определяется нужная целевая аудитория. Отдельно хочу отметить работу над продвижением имиджа целой отрасли или конкретной профессии. Пока таких проектов не очень много, но в некоторых случаях они дают мощный эффект, меняют восприятие огромного количества людей, ломают стереотипы и трансформируют рынок труда;

фокус на вовлеченность сотрудников: творчество и волонтерство. В поисках решений, позволяющих получить существенный рост вовлеченности сотрудников, многие компании запускают проекты, напрямую не связанные с решением рабочих задач. Здесь можно выделить два основных направления: во-первых, инициативы, направленные на творческую самореализацию и объединение команд в неформальной обстановке; во-вторых, социально ориентированные волонтерские проекты. Многие компании убедились на собственном опыте, что, объединяя людей для добрых и по-настоящему важных дел, можно создавать уникальные команды, которые добиваются впечатляющих успехов и в работе;

фокус на конкретных задачах бизнеса. Если раньше HR-специалисты часто ориентировались на абстрактные «лучшие практики» («Давайте и мы так сделаем, раз это делают лидеры»), то сейчас гораздо в большей степени решаются конкретные задачи бизнеса, важные здесь и сейчас именно для этой конкретной компании, на этом сегменте рынка, в

этот момент развития.

Подробнее эти и другие интересные тенденции рассматриваются в следующих разделах книги, посвященных практике HR-брендинга в России.

HR-брендинговые проекты

1. Проекты, направленные на школьников, студентов и выпускников

InterContinental Hotels Group (гостиничная группа «Интерконтиненталь»)

Проект «IHG Академия» (авторы: **Злата Николаева**, региональный менеджер по персоналу, Россия и СНГ, **Екатерина Кузнецова**, директор по персоналу, отель *«Холидей Инн Москва Сокольники»*, **Нелли Алимова**, менеджер по персоналу, отель *«Холидей Инн Москва Симоновский»*, **Юлия Макарова**, кластер-менеджер по персоналу, отели *«Холидей Инн Москва Виноградово»* и *«Холидей Инн Москва Селигерская»*)

Отрасль компании: гостиничный бизнес (свыше 5700 отелей более чем в 100 странах мира).

Численность сотрудников: в России и СНГ компания

представлена десятью отелями, общая численность сотрудников – около 850 человек.

Ситуация в бизнесе: 2015 год был рекордным по подписанию новых гостиниц: расширено портфолио на восемь гостиниц с номерным фондом более 2000 номеров. В 2016 году продолжается пополнение портфолио как в крупных городах России, так и в региональных центрах и быстрорастущих городах с активным бизнесом и туристическими достопримечательностями. В России, СНГ и Грузии более 60 % гостиниц – небрендированные отели, что оставляет широкие возможности для развития бизнеса в этом регионе.

Задачи компании: в ближайшие 18–24 месяца запланировано открытие около 15 гостиниц.

Приоритеты HR: привлечение и удержание сотрудников. Так как в следующие два-три года планируется открытие более 20 отелей в России и СНГ, задача по привлечению сотрудников выходит на первый план не только в Москве и Санкт-Петербурге, но также в регионах и странах СНГ.

Предпосылки

1. Дефицит квалифицированных кадров в гостиничной отрасли.

2. Недостаток практических навыков у выпускников специализированных средних и высших учебных заведений.

3. Отсутствие акцента на практической составляющей в учебных планах большинства учебных заведений, осуществ-

ляющих подготовку по специальности «Гостиничное дело».

Задачи

1. Популяризировать дуальную систему обучения в Москве (теоретическое и практическое обучение осуществляется параллельно, особое внимание уделяется именно практическому обучению на территории отеля).

2. Обеспечить подготовку квалифицированных кадров для отелей сети со студенческой скамьи.

3. Изначально организовать обучение в соответствии с квалификационными требованиями отеля, обеспечить развитие тех компетенций и навыков, которые реально потребуются для работы в отеле как в сети *IHG*, так и в любой другой международной гостиничной сети.

Цель: подготовка квалифицированных кадров для индустрии гостеприимства.

Целевая аудитория: студенты высших и средних учебных заведений, в которых компания заинтересована как в потенциальных работниках.

Реализация

«*IHG* Академия» – совместный проект *Intercontinental Hotels Group*, Немецкой торгово-промышленной палаты в г. Франкфурт (Германия) и ГАОУ ВПО МГИИТ имени Ю.А. Сенкевича. Обучение предполагает 80 % работы (непосредственной стажировки в отелях *группы Intercontinental*) и 20 %

обучения в вузе по следующей схеме: четыре дня слушатели получают практическое обучение в гостинице по различным службам под руководством наставников (обычно менеджеров отделов), пятый день – теоретическое обучение в институте. Подобная форма обучения помогает студентам приобрести необходимый опыт и навыки для успешной работы в лучших отелях, одновременно строя карьеру и зарабатывая деньги.

Студенты получают зарплату в отелях: в первый год – 20 000 рублей, во второй – 24 000 рублей, в третий – 28 000 рублей. По окончании выдаются диплом о дополнительной квалификации в области гостиничного сервиса от МГИИТ им. Сенкевича и международный сертификат о завершении курса обучения по специальности «Гостиничное дело» от Немецкой торгово-промышленной палаты в г. Франкфурт (Германия)

Обучение проходит на базе московских отелей компании *IHG: «ИнтерКонтиненталь», «Москва Тверская», «Холидей Инн Москва Сокольники», «Холидей Инн Москва Симоновский», «Холидей Инн Виноградово»*. Помимо занятий в институте для студентов регулярно организуют семинары и мастер-классы по всем направлениям работы отелей. Семинары проводят директора по продажам и маркетингу, директора по доходам, директора по финансам и бизнес-поддержке, менеджеры по снабжению, менеджеры ресторанов, сомелье.

В первый год обучения студенты стажируются на линей-

ных должностях (портье, официант, повар, посудомойщик, координатор отдела продаж, координатор отдела кадров и т. д.). Во второй год обучения студенты выполняют обязанности супервайзеров, также в течение года работая во всех отделах отеля. Специализацию студенты выбирают на третьем году обучения, проходя углубленную стажировку в заинтересовавшем их отделе и в службах, которые непосредственно работают с данным отделом.

Частью программы являются мастер-классы по различной тематике (финансы, Revenue Management, Global Sales), организуемые с привлечением специалистов регионального офиса *IHG* в России и корпоративного офиса *IHG* в Лондоне. В середине третьего года обучения студенты проходили месячную стажировку в отелях *IHG* в Германии, где смогли узнать особенности функционирования отелей *IHG* за границей и получить международный опыт работы.

Программа была запущена в феврале 2012 года, а в феврале 2015 года первые выпускники «*IHG* Академии» получили дипломы. В настоящий момент запущена вторая «*IHG* Академия» (десять студентов) на базе МГИИТ.

Результаты

1. Популяризация дуальной системы обучения в Москве: цель достигнута. В настоящий момент ведутся переговоры еще с тремя государственными вузами Москвы о запуске программы на их базе в 2016 году. Также в 2016 году пла-

нируется запуск первой «*IHG* Академии» в Санкт-Петербурге в отелях *«Crowne Plaza Лиговский»* и *«Crowne Plaza Аэропорт»*.

2. Подготовка квалифицированных кадров для отелей сети со студенческой скамьи: по окончании программы 70 % студентов получили предложение о работе в одном из отелей компании.

3. Организация обучения в соответствии с квалификационными требованиями отеля: в 2015 году студенты первого выпуска сдали квалификационный экзамен, включающий теоретическую и практическую части. Средний результат: 75 баллов из 100 возможных. С данным результатом 100 % студентов программы «*IHG* Академии» получили дипломы-сертификаты Немецкой торгово-промышленной палаты в г. Франкфурт (Германия). Данный сертификат официально признается отелями Европы и подтверждает квалификацию студента для работы в сфере гостиничного бизнеса как в России, так и за рубежом.

Злата Николаева, региональный менеджер по персоналу, Россия и СНГ:

– Идея проекта возникла в 2011 году как попытка реализовать программу дуального обучения гостиничному бизнесу в сотрудничестве с российскими вузами и ссузами. Данная программа давно и успешно функционирует в Германии. У компании было стремление построить обучение го-

стиничному делу таким образом, чтобы студенты во время учебы успешно совмещали теоретическую подготовку и стажировки на рабочих местах, а впоследствии, по окончании вуза, получали гарантированное трудоустройство в гостиницах. Такая организация работы со студентами гарантировала им достаточный объем практики, давала возможность изучить работу всех отделов гостиницы изнутри и к выпуску из учебного заведения четко представлять себе, в каком конкретно отделе они желают продолжить свою карьеру.

Основной сложностью было адаптировать текущий учебный план заведений под потребности дуального обучения, увеличить количество времени на практические занятия, мастер-классы и стажировки.

Проект настолько хорошо зарекомендовал себя в гостиницах, что на базе трехгодичной «*IHG* Академии» было решено создать своеобразную мини-«*IHG* Академию», или «*IHG* Академию Light». Это шестимесячная программа, которая дает студентам возможность познакомиться с работой одного из отделов отеля. В настоящий момент существуют три специализации программы «*IHG* Академия Light»: служба приема и размещения, служба питания и служба продаж. После прохождения шестимесячной программы многие студенты продолжают дуальное обучение в «*IHG* Академии Full».

JTI Russia (Japan Tobacco International)

Проект «Программа стажировки для студентов и выпускников JUMP» (кураторы: **Юлия Плетнева**, менеджер группы по продвижению имиджа работодателя, **Нина Леонидис**, менеджер по продвижению бренда работодателя)

Отрасль компании: FMCG.

Численность сотрудников: 2500 человек.

Задачи компании: укрепление позиций компании – лидера табачной отрасли в России.

Приоритеты HR: привлечение молодых специалистов, студентов и выпускников вузов, их обучение и развитие внутри компании с целью закрытия более высоких позиций внутренними кандидатами.

Предпосылки

1. Внешние обстоятельства: демографическая яма в России среди кандидатов 20–25 лет.

2. Недостаточно высокая узнаваемость бренда работодателя *JTI*.

3. Высокая активность конкурентов – крупных FMCG-компаний – в области работы с молодой аудиторией.

4. Недостаточно высокая скорость закрытия вакансий на позиции начального уровня.

Задачи

1. Повысить узнаваемость бренда *JTI* как работодателя среди молодой аудитории.

2. Создать кадровый резерв талантливых молодых специалистов для закрытия позиций начального уровня.

3. Создать резерв талантливых специалистов (High Potential) для успешного закрытия позиций более высокого уровня, в том числе и на других рынках *JTI*.

4. Создать JUMP-community внутри компании для обеспечения стабильного уровня вовлеченности сотрудников.

Целевая аудитория: студенты третьих-шестых курсов и выпускники последних двух лет лучших вузов.

Реализация

JUMP – это:

- оплачиваемая стажировка;
- гибкий график (20/30/40 часов в неделю);
- тренинги;
- тимбилдинги.

Стажировка проходит в следующих отделах:

- отдел маркетинга;
- отдел финансов;
- отдел по работе с персоналом;
- отдел информационных технологий.

Стажировка состоит из двух этапов:

• ознакомительный (четыре месяца);

• профессиональный (восемь месяцев).

Вознаграждение варьируется в зависимости от количества рабочих часов:

• первый этап: 20 часов – 25 000 рублей, 30 часов – 32 500 рублей, 40 часов – 40 000 рублей[9];

• второй этап: 20 часов – 28 000 рублей, 30 часов – 36 500 рублей, 40 часов – 45 000 рублей.

В течение ознакомительного этапа стажеры проходят насыщенную программу тренингов (десять тренингов о бизнес-процессах компании и два тренинга личностного развития: навыки презентации и навыки коммуникации).

После ознакомительного этапа все стажеры проходят через центр оценки, состоящий из аналитического упражнения, ролевой игры, теста на знание бизнеса компании, презентации перед руководством. По результатам оценки принимается решение о перспективах каждого стажера.

Ознакомительный этап стажировки завершается торжественным мероприятием, где стажеры выступают перед всеми сотрудниками и менеджментом компании и делятся своими достижениями и впечатлениями.

После проведения оценки предлагается пройти стажировку в отделе продаж длительностью в один месяц (стажер прикрепляется к специалисту по развитию территории и погружается в специфику полевой работы).

---

[9] Суммы указаны до вычета налогов.

Профессиональный этап стажировки также насыщен бизнес-проектами, тесным взаимодействием с коллегами, командировками. Все стажеры, перешедшие на профессиональный этап, получают возможность подавать свои резюме на открывающиеся штатные позиции в компании. Стажеры наряду с другими кандидатами проходят конкурс на вакансию, но рассматриваются в приоритете.

Требования к кандидатам:

• студенты третьих-шестых курсов или выпускники (два года после окончания вуза);

• свободный уровень владения английским языком (не ниже уровня upper-intermediate);

• аналитическое мышление;

• отличные коммуникативные навыки;

• хороший уровень владения PC (Outlook, Power Point, Excel, Word);

• желание развиваться и повышать свой профессиональный уровень.

Набор на стажировку JUMP открыт два раза в год:

• с 15 апреля по 15 мая;

• с 15 октября по 15 ноября.

Начало стажировки летом – с 1 июля, начало стажировки зимой – с 1 февраля.

Этапы отбора на стажировку:

1) заполнение заявки на сайте в указанный период;

2) онлайн-тестирование на определение типа профессио-

нального поведения;

3) телефонное интервью;

4) тестирование, предполагающее обработку числовой и вербальной информации;

5) интервью с менеджером по персоналу;

6) одно или два интервью с линейным менеджером.

Воронка отбора (представлены усредненные данные по всем волнам отбора, на данный момент прошло 11 волн):

• первый этап (онлайн-заявка): 2000 кандидатов;

• второй этап (онлайн-тестирование): 1600 кандидатов;

• третий этап (телефонное интервью): 900 кандидатов;

• четвертый этап (офлайн-тесты на логику): 600 кандидатов;

• пятый этап (интервью с HR): 250 кандидатов;

• шестой этап (интервью с линейными руководителями): 60 кандидатов.

В 2015 году стажировка JUMP была запущена на других рынках *JTI* (18 стран). За основу были взяты философия, имидж и наименование российской стажировки. В ноябре 2015 года был запущен глобальный сайт стажировки – www.jump.jti.com – на основе сайта, созданного российской командой в 2011 году.

Результаты

1. Компания *JTI* уверенно растет в ведущих рейтингах и удерживает лидирующие позиции среди работодателей для

молодой аудитории, а также среди других FMCG-компаний.

2. За шесть лет были наняты 182 стажера, 86 из которых были устроены в штат компании, что составляет практически 50 % от открытых позиций начального уровня.

3. 20 выпускников программы JUMP стали менеджерами, двое из них уже получили повышение: один выпускник стал национальным менеджером в отделе торгового маркетинга, а другая выпускница была назначена бренд-менеджером головного офиса *JTI* в Женеве!

4. В корпоративной социальной сети существует сообщество JUMP, где молодые люди общаются, делятся важной информацией и узнают новости о стажировке и ее участниках.

Уровень вовлеченности среди новых сотрудников, проработавших не более трех лет в компании, составляет 96 % (по всей компании – 95 %), по данным исследования вовлеченности сотрудников за 2015 год.

Нина Леонидис, менеджер по продвижению бренда работодателя:

– Программа JUMP появилась в 2010 году. В то время практически все FMCG-компании быстро развивались на рынке и начинали все более активно работать с молодой аудиторией. В условиях такой конкуренции за начинающих специалистов нам стало очевидно, что *JTI* пора повышать уровень узнаваемости в качестве работодателя и налаживать

контакт со студентами и выпускниками. Ключом к решению именно этих задач стала программа стажировок JUMP.

Основная сложность при запуске программы в России заключалась в распространении информации о ней и в установлении нашей оптимальной воронки кандидатов. В то время у нас еще не было тесных контактов с вузами, и с учетом ряда ограничений, которые имеет табачная компания, нам приходилось начинать буквально с нуля.

Следующий шаг в развитии программы JUMP произошел в 2015 году, когда проект вышел за рамки России и стал глобальным. Разумеется, до 2015 года *JTI* проводила стажировки по всему миру, однако теперь все они организуются под единым брендом и по общим стандартам.

На этом этапе самым сложным было разработать единый бренд стажировки таким образом, чтобы он подходил всем странам – участницам проекта.

PricewaterhouseCoopers (PwC)

Проект «Сериал "Стажеры"» (автор: **Денис Деревянкин**, партнер аудиторской практики)

Отрасль компании: предоставление услуг в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей.

Численность сотрудников: более 2500 специалистов в российских офисах.

Ситуация в бизнесе: расширилась география – и появились новые проекты, а с ними и необходимость в новых талантливых кадрах.

Задачи компании: ориентация на инновации, расширение и обучение персонала.

Приоритеты HR: открытие стажировок для студентов, стартовых позиций в аудите, налоговом консалтинге и бизнес-консультировании для выпускников вузов.

Предпосылки

1. Высокая конкуренция на рынке труда молодых специалистов.
2. Снижение эффективности традиционных каналов коммуникации для поколения Y.
3. Большое количество стереотипов на рынке труда о работе и жизни в компании.
4. Отсутствие свежего взгляда у персонала на работу в компании.
5. Непонимание друзей и родственников сотрудников, чем их близкие занимаются на работе.

Целевой аудиторией стали потенциальные кандидаты на стартовые позиции – студенты и недавние выпускники вузов России, а также стран СНГ, Украины и Грузии.

Реализация

Компания сняла сериал о первых месяцах жизни стаже-

ров в *PwC* – об их первых успехах и сложностях, вызовах и открытиях, важных решениях и судьбоносных знакомствах. Это, с одной стороны, на 100 % художественный фильм, поэтому его герои и сюжет во многом подчинены своему жанру. Но, с другой стороны, сериал правдиво отражает реальность, поскольку в его создании были активно задействованы сотрудники компании. Автором идеи и сценаристом стал топ-менеджер *PwC* – партнер аудиторской практики **Денис Деревянкин**, который проделал в компании путь от стажера до партнера и смог честно показать жизнь новичка. Актерами сериала стали сотрудники разных отделов, прошедшие несколько этапов кастинга.

Чтобы финальный продукт получился качественным, компания работала с профессиональной съемочной командой – продюсером, режиссером, оператором, звукорежиссером, костюмером, визажистами и т. д.

Сериал состоит из пяти десятиминутных серий, каждая из которых рассказывает о каком-то этапе жизни стажеров в компании и раскрывает ту или иную ценность *PwC*:

1. Серия 1: «Один за всех и все за одного»: о важности командной работы и взаимной поддержке.

2. Серия 2: «Тяжело в учении – легко на проекте»: о силе обучения и развития.

3. Серия 3: «В этом мире неизбежны только смерть и налоги»: об огромном потенциале взаимодействия между отделами.

4. Серии 4 и 5: «Каждый может стать партнером, но не сразу»: о надежности плеча руководителя и важности практического опыта.

В реализации проекта можно выделить *пять этапов*:

1. Подготовка и защита проекта (апрель-август 2014 года).

2. Подготовка к съемочному процессу (август-сентябрь 2014 года): кастинг более 200 сотрудников, согласование финального списка актеров.

3. Съемки (сентябрь-октябрь 2014 года).

4. Продакшен (октябрь-декабрь 2014 года).

5. Презентация и продвижение (декабрь 2014 – май 2015 года):

• премьера в интернете трейлера сериала;

• еженедельный выпуск новой серии, сопровождающийся рекламной кампанией;

• выпуск заключительной серии и премьера заключительной серии в офисе компании;

• выпуск видеоролика «За кадром» с забавными моментами съемок;

• коммуникация с офисами *PwC* на Украине, в Грузии, Казахстане и продвижение сериала в других странах Центральной и Восточной Европы;

• адаптация сериала для Multipoly – онлайн-игры, призванной познакомить студентов с компанией.

Результаты

1. Одним из показателей успеха можно считать количество просмотров, а также комментарии и лайки как показатель интереса к продукту.

Количество просмотров на всех ресурсах – 140 000+ (во «ВКонтакте» – 1370 лайков и 354 перепоста; в Facebook – 477 лайков и 225 перепостов).

2. Важным показателем стало количество заявок на самую труднозакрываемую позицию стажера/консультанта в отделе аудита. Количество заявок увеличилось на 21 %: с 2702 в 2014 году до 3280 в 2015 году.

3. Количества заявок на кастинг – 221 (10 % от общего количество сотрудников *PwC* в России).

Комментарий от авторов проекта:

Нам хотелось сделать что-то необычное, чтобы показать, какая она – жизнь и работа в компании *PwC*. И мы решили снять сериал. Ведь есть же фильмы про ученых, врачей, студентов, юристов. Так чем же аудиторы хуже?! Мы подумали, что это будет прекрасный проект, который сможет заинтересовать разные целевые группы. С одной стороны, сотрудников фирмы (как нынешних, так и бывших), которые будут узнавать свой офис, коллег, рабочую атмосферу в сериале, с другой – людей внешних, особенно студентов, которые смогут заглянуть за кулисы нашей компании. А еще мы поняли, что у нас для этого есть все возможности: руководство фирмы, которое поддерживает смелые творческие проекты;

талантливые сотрудники, готовые тратить время и силы на реализацию новых идей; а главное – интересная жизнь, историями из которой хочется поделиться.

Следует отметить, что для такого нестандартного и большого проекта все прошло достаточно гладко. Конечно, нам необходимо было убедиться, что содержание сериала не противоречит профессиональной этике и не нарушает стандарты риск-менеджмента. Но даже этот этап был пройден без особых затруднений. Повторюсь: когда руководство поддерживает творческие идеи, а талантливые сотрудники готовы с вдохновением их воплощать, процесс идет гладко. Мы изначально не претендовали на конкуренцию с профессиональными сериалами. Мы хотели в художественной форме показать жизнь и работу в нашей компании. Надеемся, нам это удалось!

Sanofi

Проект «Амбассадоры Санофи» (авторы: **Елена Жданова**, Recruitment Project Manager, **Наталия Чепрасова**, Head of Recruitment, **Евгения Квашина**, HR Expert)

Отрасль компании: фармацевтика.

Численность персонала: 110 000 человек.

Ситуация в бизнесе: компания способна меняться под новые требования, что подтверждают показатели прибыльности, вывод новых препаратов и т. д.

Приоритеты HR: работа над брендом работодателя и снижение текучести персонала.

Предпосылки

Специалисты компании считают, что информирование о высокотехнологичных препаратах должно осуществляться специалистами с высшим медицинским или фармацевтическим образованием. Российская система высшего образования не предполагает обучения по специальности «медицинский представитель». Складывается ситуация, при которой вузы не готовы популяризировать эту профессию, а деканаты закрывают доступ фармацевтическим компаниям к привлечению молодых талантливых кандидатов. Это приводит к тому, что уровень осведомленности о разработках и препаратах, а также карьерных возможностях у целевой аудитории крайне низок.

Зачастую в обществе бытует негативное восприятие специальности «медицинский представитель». И в профессиональном сообществе, и, что немаловажно, в семейном окружении образ профессии приобрел отрицательную окраску. Данный род занятий воспринимается как несоответствующий миссии медицинского работника – спасать жизни людей.

Специфика задач, которые стоят перед компанией:

• компания представлена в 82 регионах РФ, поэтому ей необходим доступ к талантам на всей территории России;

Sanofi – диверсифицированная компания, поэтому при продвижении бренда важно, чтобы информация предоставлялась с учетом интересов всех направлений бизнеса.

Задачи, которые были поставлены перед проектом:

1. Создать и внедрить программу обучения амбассадоров:

• разработать и создать уникальные тематические презентационные материалы;

• создать креативную визуальную концепцию и ключевые сообщения;

• обучить правилам и методике продвижения комплексного бренда *Sanofi* как работодателя.

2. Разработать и реализовать план мероприятий с участием амбассадоров на год:

• продвигать HR-бренд в медицинских вузах;

• увеличить охват вузов с четырех до 20, включая восемь региональных;

• популяризировать профессию «медицинский представитель»;

• продвигать бренд компании в научных сообществах.

3. Увеличить охват аудитории (как студенческой, так и научных сообществ).

4. Повысить качество и эффективность подбора персонала:

• увеличить конкурс на вакансию;

• повысить качество кандидатов;

• увеличить базу кандидатов на 30 %;

• расширить медицинскую и фармацевтическую аудиторию в три раза;

• популяризировать социальную направленность деятельности компании.

5. Укрепить позицию бренда как работодателя среди молодежной HiPo-аудитории.

Целевая аудитория:

• сотрудники компании:

• топ-менеджеры;

• сотрудники, номинированные на получение звания амбассадоров;

• потенциальные кандидаты:

• студенты медицинских, фармацевтических вузов;

• студенты топ-10 российских вузов;

• члены профессиональных сообществ.

Реализация

Проект стартовал в ноябре 2014 года, когда было заявлено о необходимости применения стандартизованного, унифицированного подхода к трансляции преимуществ компании и продвижению HR-бренда.

Компания приступила к разработке ценностного предложения. Для этого была проведена серия опросов-интервью с топ-менеджментом, параллельно был запущен опрос сотрудников. В результате были выделены следующие ключевые

преимущества:

• группа *«Санофи-Россия»* – диверсифицированная компания, мировой лидер в области разработки, производства препаратов для улучшения здоровья людей. *Sanofi* предлагает широкий спектр решений, основанных на научных инновациях и направленных на поддержку пациентов в ходе профилактики, лечения заболеваний и реабилитации;

• компания имеет локализованное производство, первый и единственный в России завод полного цикла по производству современных инсулинов (GMP-стандарт), что является залогом стабильной работы;

• компания реализует долгосрочные программы корпоративной социальной ответственности. Так, с 2010 года компания ведет Всероссийскую программу помощи пациентам с раком молочной железы «Шанс на жизнь». Всего, начиная с 2010 года, помощь получили более 13 000 женщин приблизительно из 80 городов;

• компания активно инвестирует в разработку новых лекарственных средств, что служит предметом особой гордости за вклад в сохранение здоровья и улучшение качества жизни людей.

Все эти преимущества вошли в основу ценностного предложения.

С использованием подготовленных материалов по ценностному предложению был разработан тренинг для амбассадоров, главной задачей которых стало повышение осве-

домленности о миссии компании, преимуществах *Sanofi* как работодателя и популяризация профессии «медицинский представитель».

С конца 2014 года было номинировано и обучено более 40 амбассадоров из различных бизнес-подразделений. В состав группы также вошли топ-менеджеры компании. Были разработаны и изготовлены различные промоматериалы. Подготовлены брендированные вакансии, направленные на молодежную и студенческую аудиторию.

С 5 ноября в течение недели проходило обучение амбассадоров, которое охватывало вопросы позиционирования бренда *Sanofi* как работодателя и формировало навыки успешного выступления перед аудиторией. Обучение было организовано в формате онлайн-вебинара, так как многие амбассадоры представляли различные регионы России. Одновременно проводились индивидуальные коучинг-сессии. Время, затраченное на подготовку амбассадоров, составило более 100 человеко-часов.

В рамках программы была достигнута договоренность об участии в проведении Дней карьеры в вузах Санкт-Петербурга, Пскова, Пятигорска и двух московских медицинских вузах. Общий охват аудитории составил более 1000 человек, что значительно превысило данный показатель за предыдущий отчетный период.

Параллельно шла активная подготовка к проведению бизнес-кейс-чемпионата *Sanofi* Health Guardians. Основной за-

дачей чемпионата было повышение узнаваемости бренда компании как работодателя и привлечение студенческой и молодежной аудитории с медицинским и фармацевтическим образованием.

Впервые в истории проведения бизнес-кейс-чемпионатов участникам было предложено попробовать свои силы в двух секциях: бизнес-секции и социальной секции. В бизнес-секции студенты должны были определить пятилетнюю стратегию развития бренда из линейки препаратов для женского и мужского здоровья, в то время как в социальной секции участники работали над проблемой улучшения качества жизни людей с диабетом. Общий охват аудитории превысил 300 000 человек. После отборочного тура в чемпионате приняли участие 1388 человек из различных регионов России, и более 38 % выбрало для себя социальную секцию. 35 % участников составили студенты медицинских и фармацевтических вузов. По итогам мероприятия было закрыто более 40 стажерских позиций.

Эта работа вызвала большой резонанс не только внутри компании, но и в студенческой среде. Студенты настолько вдохновились форматом мероприятия, что с большим энтузиазмом делились впечатлениями. Около 20 % участников являлись жителями регионов, что вывело масштаб проекта на федеральный уровень. Прошло совсем немного времени, и деканаты вузов начали приглашать амбассадоров компании выступить перед студентами и выпускниками. К маю

2015 года амбассадоры успешно выступили в 12 вузах с общим охватом аудитории около 3000 человек.

Результаты

1. Была создана программа, которая успешно работает и сейчас. Планируется обновление EVP на 2015–2016 годы, пополнение рядов амбассадоров, а также совершенствование программы для их обучения.

2. Проведено 28 мероприятий в медицинских вузах по всей России:

• организованы лекции, карьерные мероприятия в фонде *«Сколково»* Pharma's cool, медицинской академии им. И.М. Сеченова;

• изменилась модель взаимодействия с учебными заведениями: вузы сами обращаются в компанию с предложением выступить перед студентами и выпускниками.

3. Общий охват медицинской аудитории составил более 6000 человек. Бизнес-кейс-чемпионат позволил рассказать о компании более чем 300 000 студентов из различных вузов.

4. Повысились качество и эффективность:

• отмечается увеличение конкурса на вакансию до 1:67, что расширяет возможности выбора кандидатов. К концу 2015 года планировалось получить около 42 000 откликов. Таким образом, рост числа откликов составит более 30 %;

• впервые в истории реализации стажерской программы удалось привлечь внимание такой большой аудитории из ме-

дицинских и фармацевтических вузов. По самым скромным подсчетам, медицинская аудитория бизнес-кейс-чемпионата составила около 600 человек.

5. В семь раз (с четырех до 28) увеличился охват медицинских вузов.

6. В результате данных мероприятий *Sanofi* упрочила свои позиции в рейтинге привлекательности компаний для HiPo сразу на 11 пунктов.

Елена Жданова, менеджер проектов по рекрутменту:

– Возникновению идеи проекта послужило несколько факторов:

• снижение доли работоспособного населения к 2018 году на 7 %;

• сокращение количества выпускников к 2018 году на 11 %;

• снижение уровня компетентности выпускников (по мнению работодателей) на 17 % к 2018 году;

• 80 % потребности компании в персонале составляют медицинские представители.

В 2014 году компания стала привлекать сотрудников бизнес-подразделений для участия в поиске кандидатов из фармацевтических и медицинских вузов. Однако эта работа носила хаотичный характер. Представители различных бизнес-подразделений, выступая перед аудиторией, рассказывали о работе в своих бизнес-подразделениях. На тот момент

отсутствовала система структурированных знаний и подачи информации о *Sanofi* как о привлекательном работодателе.

Основной сложностью было прийти к единому подходу по ценностному предложению, так как компания дифференцирована и у каждого направления свои особенности. Но у нас получилось выбрать единую концепцию и вовлечь бизнес по всем направлениям.

Самым неожиданным моментом стал тот факт, что нам удалось уйти от негативного восприятия медицинскими вузами фармацевтических компаний и рассмотрения их только как источника дополнительного финансирования. Вузам настолько понравились концепт презентации и манера выступления нашего бизнеса, что они сами теперь приглашают нас на свои мероприятия и просят быть экспертами по нескольким направлениям.

ПАО «ГМК "Норильский никель"»

Проект по популяризации научно-технической деятельности среди молодежи: «Мир новых возможностей. Раздел инновации» (авторы: **Лариса Зелькова**, старший вице-президент, руководитель блока кадровой, социальной политики и связей с общественностью, **Светлана Ивченко**, директор департамента социальной политики)

Отрасль компании: горно-металлургическая (производство цветных металлов).

Численность сотрудников: 82 336 человек.

Ситуация в бизнесе: 2015 и 2016 годы прошли в непростых условиях: цены на никель и другие производимые компанией металлы упали ниже уровней «кризисного» 2008 года, и порядка 60 % производителей данного рынка стали работать в убыток. Однако компания закончила 2015 год на третьем месте по капитализации среди глобальных горно-металлургических компаний.

Задачи компании: «Норникель» сохранил свои обязательства по программе реконфигурации производственных мощностей, социальные и экологические обязательства, продолжил индексацию заработной платы работникам производственных подразделений, сохранил действующие социальные и благотворительные инициативы.

Приоритеты HR: стратегия по персоналу была принята в 2014 году и в данный момент активно реализуется на всех предприятиях компании. Стратегия привязана к целям производственной программы и направлена на установление устойчивых трудовых отношений через внедрение новых систем оценки персональной эффективности, развития и обучения персонала, систем грейдинга должностей, новой системы мотивации, адресных социальных программ, программ привлечения и удержания сотрудника, профессионального и управленческого обучения, профессиональной ориентации молодежи.

Предпосылки

1. Возрастающая потребность привлечения молодых специалистов с качественным техническим образованием на предприятия компании в районы Крайнего Севера (города Норильск, Мончегорск, Чита) при низкой мотивации таких специалистов на переезд.

2. Высокий отток молодежи из основных регионов присутствия компании в крупные федеральные центры.

3. Низкая популярность инженерных специальностей среди школьников и абитуриентов, обесценивание научно-технической деятельности за последние 20 лет. В частности, выбор горно-металлургических профессий часто происходит по остаточному принципу вследствие более низкого проходного балла при поступлении.

4. Неосознанный выбор специальности и, как следствие, отсутствие желания продолжать карьеру в отрасли, особенно сопряженную с необходимостью переезда в удаленные регионы.

Цель: повышение привлекательности инженерных профессий среди школьников и абитуриентов вузов и ссузов с целью обеспечения основных производственных предприятий компании профильными специалистами в перспективе 6–12 лет.

Задачи

1. Повысить престиж инженерных специальностей среди

молодежи 12–16 лет и возвратить им статус профессиональной элиты.

2. Популяризировать науку, технические достижения и современные технологические решения с помощью игровых методик.

3. Создать условия для научно-технического творчества молодежи, повышать доступность науки.

4. Закрепить молодежь территорий присутствия, создать мотивацию для получения молодыми людьми профильного образования и все условия для возвращения.

Целевая аудитория:

• школьники 12–16 лет, в том числе дети действующих сотрудников компании, которые в перспективе 6–12 лет станут потенциальными соискателями в категории «Молодые специалисты»;

• сотрудники компании, имеющие детей в возрасте 12–16 лет.

Реализация

Проект «Мир новых возможностей. Раздел инновации» – это масштабная благотворительная программа, реализуемая с целью возрождения интереса современной молодежи к научно-техническому творчеству и инженерным профессиям, а также повышения привлекательности среды в городах присутствия компании.

Компания проводит активную работу со школьниками на всероссийском уровне, стремясь не просто обеспечить себя будущими инженерами, но и возродить искренний интерес к науке, изобретательству и научно-техническому творчеству, что стало мейнстримом в большинстве развитых стран.

Проведение мероприятий по работе с молодежью в рамках проекта было начато в 2014 году.

В 2015 году компания реализовала три крупных собственных мероприятия и стала генеральным партнером Всероссийского фестиваля науки.

«АрктикPRO»

Пилотным проектом, призванным переломить убеждения молодежи, стал научно-технический марафон «АрктикPRO». Проект стартовал в сентябре 2014 года, целевая аудитория – школьники в возрасте 12–16 лет. Число участников в 2014 году – 450 человек, в 2015 году – 550.

Девиз марафона: «Думай. Изобретай. Действуй». Первый этап «Думай» – онлайн-викторина с техническими задачами на инженерное мышление, вопросами на сообразительность и понимание физических и химических явлений, задачами ТРИЗ и заданиями на расшифровку кодов. Экспертное жюри оценивало не знания, а умение использовать их для решения задач, способность думать и находить истину там, где она совсем не очевидна.

По итогам онлайн-викторины 63 участника прошли во второй этап «Изобретай» и приняли участие в конкурсе идей собственных технических изобретений «Заполярный технодром», который состоялся в г. Норильске и г. Мурманске в период осенних школьных каникул. Презентацию своего изобретения или идеи участники делали в формате мультфильма.

Далее в формате деловой игры эксперты оценивали у участников второго этапа уровень развития таких компетенций, как организаторские способности, коммуникативность, инициативность и пр. По окончании второго этапа каждый участник получил подробный профиль своих компетенций и рекомендации по их развитию.

В рамках завершающего этапа «Действуй» 20 финалистов марафона в январе 2015 года стали участниками зимней научно-технической школы в Санкт-Петербурге. Программа школы была выстроена на базе четырех компонентов: практический, тренинговый, игровой и проектный.

Каждый день школы был посвящен определенной теме: «Наука в спорте, бизнесе и волонтерстве», «Научные инновации в искусстве и искусство технических изобретений», «Техническое творчество как командный вид деятельности», «Работа в цифровой лаборатории», «Наш вклад в популяризацию науки», «Тренды будущего. Как не упустить шанс». Мероприятия школы были самыми разнообразными: лекции молодых ученых, интеллектуальные игры «Что? Где?

Когда?» и «Брейн-ринг», работа над техническими изобретениями в цифровой лаборатории FabLab Политех, знакомство с техническим оснащением театральной сцены Александринского театра, тренинг и мастер-классы по формированию навыков работы в команде, научно-популярные шоу от интерактивного музея «Ньютон Парк» и музея занимательных наук «Экспериментаниум». Своеобразным экзаменом для участников школы стали создание и презентация настольной игры и видеоролика – мини-фильма о проекте.

«Arctic Wave»

С учетом успеха марафона «АрктикPRO», а также волны интереса к науке и технике, последовавшей после возвращения участников зимней школы в родные города, компания решила масштабировать успешный опыт и применить отработанные технологии и методики на более широкой аудитории. Так зародилась идея о проведении праздника науки и техники на Таймыре и Кольском полуострове – фестиваля научных открытий «Arctic Wave».

Фестивали состоялись 28–29 марта в Мончегорске и 4–5 апреля 2015 года в Норильске при поддержке администраций городов, образовательных учреждений, учреждений дополнительного образования и СМИ.

Посетители фестивалей стали зрителями и активными участниками более 20 интерактивных площадок: научные бои и командные состязания, квесты и конкурсы, съемки ви-

деоблогов и детский пресс-центр, опыты и эксперименты, лекции молодых ученых и научно-популярные шоу.

На протяжении всего фестиваля работала выставка-квест «Секретные материалы» – экспозиция с элементами приключенческой игры о новейших достижениях науки через призму материалов, способов их обработки и использования.

Командные соревнования «Arctic Wave» между школами по истории и современности науки и инженерной отрасли в России, организованные в формате легендарной игры «Что? Где? Когда?», позволили участникам проявить свою креативность, лидерские качества и эрудированность.

На фестивале состоялись беспрецедентные для России соревнования «Научные бои 13+» для детей старше 13 лет, где у школьников была возможность наглядно и просто объяснить сложные научные идеи и рассказать о собственных исследованиях.

Одним из самых ярких развлекательных блоков фестиваля стала вечерняя программа «Arctic Night»: лекции о загадках космоса, паранормальных явлениях и науке сна.

Активными участниками фестиваля стали более 8000 человек – жителей Мончегорска, Заполярного, Никеля и Норильска. В качестве спикеров выступили 45 ученых и экспертов. В СМИ вышло более 250 публикаций, а социальные сети заполнили восторженные отзывы гостей.

FabLab

Еще одним важным компонентом в работе с молодежью стало создание лаборатории научно-технического творчества FabLab, открытие которой состоялось в сентябре 2015 года. Партнерами компании в подготовке и реализации проекта стали городская библиотека города Норильска и Мончегорский политехнический колледж.

Современное оборудование лаборатории предоставляет широкий спектр возможностей: 3D-моделирование, прототипирование, цифровое производство. Любой желающий может воплотить свои творческие и технические идеи, создать опытный образец изобретения и даже начать бизнес.

Всероссийский фестиваль науки

В 2015 году компания выступила генеральным партнером Всероссийского фестиваля науки. Соответствующее соглашение было подписано в ходе Красноярского экономического форума между правительством Красноярского края, Сибирским федеральным университетом, МГУ им. М.В. Ломоносова и компанией.

Всероссийский фестиваль науки – это масштабный праздник науки и научного знания, который в 2015 году объединил свыше 2 млн человек на всей территории страны. По инициативе *«Норильского никеля»* центральной региональной площадкой проведения Всероссийского фестиваля науки в октябре 2015 года стал город Красноярск.

Результаты

1. Увеличение количества научно-технических и профориентационных мероприятий в рамках программы «Мир новых возможностей» в 2015 году, выход программы на федеральный уровень.

2. Рост числа посетителей и участников мероприятий в 2015 году в среднем на 20 % по сравнению с 2014 годом.

3. Совокупный охват аудитории в 2015 году составил около 1 млн человек в трех федеральных округах.

4. В 2015 году были оснащены необходимым оборудованием и официально открыты две современные площадки для семейного технического творчества FabLab в городах Норильск и Мончегорск.

Комментарий от команды проекта:

– Предприятия *«Норникеля»* являются градообразующими для Норильска, Мончегорска и других городов, расположенных на севере нашей страны за полярным кругом. Вопрос привлечения квалифицированных инженерных кадров всегда был для компании первостепенным, именно поэтому в *«Норникеле»* профориентация имеет давние традиции и не теряет актуальности по сей день. В новой благотворительной программе «Мир новых возможностей» есть целый раздел «Инновации», посвященный работе со школьниками и молодежью территорий.

Для *«Норникеля»* организация марафонов и фестивалей – это возможность привлечь внимание молодежи к научно-техническому творчеству. Такие мероприятия помогают сформировать интерес, который в будущем может перерасти в профессию. Для качественного развития российским компаниям нужны инженеры нового поколения: хорошо образованные, творчески мыслящие, мотивированные на профессиональные достижения. Популяризация точных и естественных наук не только формирует интерес к инженерным профессиям, но и повышает статус людей, вовлеченных в настоящее производство.

ПАО «ГМК “Норильский никель”»

Проект «Покорители севера» (авторы: **Дарья Крячкова**, директор департамента кадровой политики, **Андрей Гришин**, заместитель директора по персоналу и социальной политике Заполярного филиала, **Бэлла Амхадова**, начальник отдела подбора персонала и кадрового мониторинга)

Предпосылки

1. Отсутствие востребованных компанией навыков и компетенций у студентов и выпускников инженерных специальностей.

2. Высокая конкуренция за лучших выпускников технических вузов среди работодателей горно-металлургической

отрасли России.

3. Сложность привлечения на работу выпускников профильных вузов и молодых специалистов на производственные предприятия компании, расположенные в регионах Крайнего Севера.

4. Низкая привлекательность горно-металлургической отрасли среди абитуриентов и студентов технических вузов. Отсутствие интереса у выпускников к работе по полученной специальности ввиду отсутствия ясного представления о профессии и возможностях профессионального развития в отрасли.

Цель проекта – развитие soft skills у студентов и выпускников профильных горно-металлургических вузов с помощью кейс-метода.

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.