

СО ТРУД НИК КАК КЛИ ЕНТ

HR–МАРКЕТИНГ
ДЛЯ УСПЕХА БИЗНЕСА
И ПОБЕДЫ В БОРЬБЕ
ЗА ТАЛАНТЫ

► **ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА**

эксперт по управлению персоналом
крупнейших российских корпораций

Татьяна Юрьевна Кожевникова
Сотрудник как клиент. HR-
маркетинг для успеха бизнеса
и победы в борьбе за таланты
Серия «HR как он есть. Самые
эффективные инструменты для
руководителей и топ-менеджеров»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70746658

*Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в
борьбе за таланты:
ISBN 978-5-04-205209-5*

Аннотация

«Рынок работодателя» превратился в «рынок кандидата». Татьяна Кожевникова, автор бестселлеров «HR как он есть» и «Корпоративная культура как она есть», занимается управлением персоналом более 30 лет. Ее новая книга поможет менеджерам и кадровым специалистам по-новому взглянуть на бизнес, чтобы превратить каждый найденный талант в посла доброй воли вашего бренда, а компанию – в место силы.

Автор структурированно рассказывает:

– как не потерять ценного сотрудника в первую неделю;

- зачем вам нужен СЕКСО*;
 - как повысить производительность команды, не нарушив work-life balance;
 - зачем поддерживать отношения с «бывшими» сотрудниками;
 - почему благополучие – это не только смыслы, но и цифры.
- *СЕКСО – (от англ. Chief Experience Officer) директор по опыту сотрудников.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие	6
Часть I	16
Глава 1	16
Глава 2	20
Глава 3	33
Конец ознакомительного фрагмента.	35

**Татьяна Юрьевна
Кожевникова**

**Сотрудник как клиент.
HR-маркетинг для
успеха бизнеса и победы
в борьбе за таланты**

© Текст. Кожевникова Т., 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Предисловие

Пора признать: мы живем в эпоху кадрового голода. То, что в последние пять лет происходит на рынке труда России, эксперты описывают яркими драматичными фразами: «нехватка персонала», «тотальное выгорание» и «демографическая яма». «Рынок работодателя» превратился в «рынок кандидата», и теперь не только успех, но и само существование бизнеса зависит от качества и количества человеческого капитала. На всех конференциях и форумах идет дискуссия о том, как найти людей на открытые вакансии, где взять квалифицированные кадры для цифровой трансформации и как удержать тех, кого удалось принять на работу? И самое главное, как победить в конкурентной борьбе за таланты? Как выделиться на сайтах поиска работы среди тысяч работодателей? Как найти правильные аргументы и интонации, соответствующие ожиданиям именно тех людей, которые нужны компании? Как сделать, чтобы новичкам понравилось у нас в команде с первого дня? Как превратить каждого сотрудника в посла доброй воли нашего бренда, который будет рассказывать всем о преимуществах работы именно у нас?

Если вам кажется, что все это напоминает маркетинг, то вы не ошиблись. Конкуренция на рынке талантов развивается по тем же принципам, что и конкуренция на рынке то-

варов и услуг. Помимо сильных брендов продуктов, у компании должен быть сильный бренд работодателя. Наравне с ценностным предложением для клиента¹ появляется ценностное предложение для сотрудника². Потенциальных кандидатов ищут с помощью таргетированной рекламы в соцсетях, а сотрудников внутри компании мотивируют, используя креативные коммуникации, геймификацию и фирменный мерч. Потребительские бренды привлекают покупателей не только акциями и скидками, но и качеством, а также узнаваемостью товара. Цифровые платформы вкладывают огромные средства, чтобы сделать пользовательский опыт приятнее: предоставить понятный интерфейс и удобную систему оплаты. Если речь идет о сотрудниках, то в обмен на их труд работодатель предлагает не только деньги, но и уникальный опыт. Это может быть выполнение интересных проектов, создание ценности для общества, личное развитие или удовольствие от взаимодействия с коллегами.

Сотрудники, привыкшие к высоким технологиям в сфере потребления, ожидают, что административные процессы в организации будут такими же удобными, как вызов такси

¹ Ценностное предложение для клиента или CVP (customer value proposition) – совокупность выгод, которые продавец обещает предоставить клиенту в обмен на его деньги.

² Ценностное предложение для сотрудника или EVP (employee value proposition) – вознаграждение, преимущества и возможности, которые работодатель обещает предоставить сотруднику в обмен на его навыки, способности и опыт.

через приложение или заказ товара на маркетплейсе. Они хотят, чтобы к ним относились так же внимательно и ответственно, как к клиентам: спрашивали их мнения, учитывали индивидуальные особенности и предпочтения, не нарушали этических принципов, сообщали об изменениях в правилах, выполняли обещания, закреплённые в контракте. Если раньше было достаточно хорошей зарплаты и дешёвой корпоративной столовой, то сейчас все стало сложнее. Удалённые, гибридные, самозанятые, временные, частичные и прочие альтернативные работники мотивируются совершенно разными вещами и ожидают от работодателя учета всего этого разнообразия. А если компания продолжает рассматривать их как «человеческий ресурс», то они легко смогут найти другую работу, благодаря тысячам открытых вакансий. Кроме того, сотрудники разных профессий требуют разного подхода. Например, стандартные кадровые политики, разработанные под промышленный персонал, работающий посменно в цехах, не подходят для IT-специалистов, которые предпочитают трудиться дистанционно и по гибкому графику. А персонал в торговых точках очень отличается от персонала на складах, хотя работают они в одной и той же розничной сети. Если складскому сотруднику нужно современное оборудование и комфортная спецодежда, то работники в магазинах хотят иметь гибкий график и возможность дополнительного заработка. Это означает, что вместо абстрактного типового работника в организациях появляются разные ка-

тегории персонала, каждая из которых требует отдельного подхода. Сформировать этот подход можно только на основе глубоких количественных и качественных исследований, аналогичных изучению разных категорий потребителей.

Для HR-специалистов это ведет к кардинальному сдвигу парадигмы. Прошли времена, когда было достаточно позиционировать себя как психолога, хорошо разбирающегося в мотивах людей, или как экономиста, эффективно управляющего фондом оплаты труда и системой вознаграждения. Теперь им надо превратиться в HR-маркетологов, которые умеют анализировать свою целевую аудиторию, находить инсайты, создавать продукты, отвечающие ее потребностям, и общаться с ней, используя цифровые инструменты. Это новый HR превращает компанию в «место силы», ставя человека и его интересы во главу угла, как это делают разработчики продуктов и систем в отношении своих пользователей. Парадигма меняется не только у службы управления персоналом: каждый линейный руководитель, включая топ-менеджмент, начинает использовать маркетинговые подходы в обращении со своими командами. Изучать ценности сотрудников, формировать у них позитивный, запоминающийся опыт работы в компании и выстраивать двухстороннюю коммуникацию – задача именно линейных руководителей. Но чтобы начать применять маркетинговый подход, им нужны понятные и легкие в использовании инструменты. И хотя терми-

ны «карта пути сотрудника»³, «опыт сотрудника»⁴, «корпоративное благополучие»⁵ заполонили страницы блогов, пока нет ни одной книги, объясняющей простым человеческим языком, как собственнику, генеральному директору или менеджеру по персоналу применить эти новые технологии на практике. Поэтому я решила поделиться своим опытом, который приобрела за последние три года, реализуя успешные проекты для компаний-лидеров рынка, а также будучи членом жюри или экспертных советов таких известных профессиональных конкурсов, как «HR-бренд года», проводимый компанией hh.ru, InterComm, главной отраслевой премии в России и СНГ, посвященной внутренним коммуникациям и корпоративной культуре, и бизнес-премии Employee Well-being Awards в области корпоративного благополучия, организованной компанией Business Summit of Future. На эти премии номинируются сотни инновационных проектов, направленных на развитие бренда работодателя и улучшение опыта сотрудников. Изучение передовых практик рынка и непосредственное общение с теми, кто реализовывал эти проекты, помогло мне сформулировать многие идеи книги и

³ Карта пути сотрудника или EJM (Employee Journey Map) – карта всех этапов взаимодействия сотрудника с компанией: от найма до увольнения.

⁴ Опыт сотрудника или EX (Employee Experience) – совокупность впечатлений сотрудника о компании, в которой он работает.

⁵ Корпоративное благополучие (corporate well-being) – удовлетворенность сотрудника жизнью и работой. Включает физическое и психическое здоровье, социальные связи, финансы и карьерную самореализацию.

проиллюстрировать их конкретными примерами.

Я собираюсь рассказать об изменениях, которые ожидают систему управления людьми в организациях. Главная цель этой системы – превратить компанию в место притяжения талантов, создавая для них позитивный опыт.

Поэтому начало книги посвящено анализу факторов, которые влияют на опыт сотрудника, и инструментам его улучшения. Многие компании объединяют эти инструменты в единую программу корпоративного благополучия, которую мы обсудим далее. Маркетинговый подход к управлению людьми предполагает, что мы не только создаем хороший продукт, но и рассказываем о нем целевой аудитории. Для такого рассказа используется ценностное предложение работодателя (ориентированное главным образом на внешнюю аудиторию) и система внутренних коммуникаций, направленная на собственных сотрудников. Ключевую роль в этих процессах играет директор по опыту сотрудников – новая корпоративная роль, которой еще предстоит занять достойное место в топ-команде.

Прочитав эту книгу, вы узнаете:

✗ Как начать относиться к сотрудникам как к клиентам и почему это хорошо для тех и других.

✗ Как использовать маркетинговые инструменты и технологии в сфере управления людьми и как это улучшает бизнес-результаты.

✗ Как мотивировать людей, которым помимо денег нужны

эмоциональный баланс, смыслы и забота об экологии планеты.

X Как сделать опыт взаимодействия сотрудника и компании уникальным и запоминающимся, и влияет ли это на прибыль и продажи.

X Что такое корпоративное благополучие и как отличить компанию, которая реально заботится о благополучии сотрудников, от той, которая просто декларирует это на словах.

X Что такое оптимистический менеджмент, чем он отличается от регулярного, цифрового и кризисного, и почему с его помощью можно добиваться высоких результатов.

Кроме полезных знаний и веселых историй, которых у меня всегда много, в книге есть рекомендации собственникам и руководителям бизнеса, как сделать их компанию местом силы, куда стремятся лучшие таланты, а также лайфхаки для специалистов, которые хотят найти такую работу, чтобы оказаться в месте силы, а не скорби.

В первой части речь пойдет о пути сотрудника в компании и опыте, который он приобретает в этом увлекательном путешествии. Мы поговорим о восьми самых типовых точках касания человека и организации, таких как собеседование при приеме на работу, управление рабочим временем и графиком смен, получение зарплаты и премий, постановка целей и оценка их выполнения. А также разберем на конкретных примерах, что может пойти не так и кто в этом виноват.

Вторая часть посвящена корпоративному благополучию

как оно есть. Все примерно согласны, что людям нужен спорт, правильное питание и жизненный баланс, но непонятно, с чего начать, как выбрать правильные «плюшки» для работников, а главное – как получить на это деньги от собственника и потом доказать, что они не ушли в песок. Я подробно расскажу, как сформировать работающую программу благополучия и оценить ее влияние на бизнес и на опыт сотрудников.

В третьей части начинается самое интересное – погружение в волшебный и малоизученный простыми людьми мир HR-маркетинга и внутренних коммуникаций. Те, кто знаком с этим миром только по рекламе потребительских товаров, узнают, как маркетинговые инструменты используются в управлении людьми, что такое ЦПР, сегментация ЦА, контент-план, каналы коммуникации и главное – кто такой «СЕКСО» и как им стать.

Читатели, которые хотят не просто знать, а делать, в конце книги получают бонус: вариативную модель стилей менеджмента, готовую к немедленному применению в работе.

Эта книга была бы невозможна без моих друзей и коллег, благодаря которым я заинтересовалась этими темами и от которых узнала столько нового и увлекательного.

Я выражаю огромную благодарность:

✕ Моим соратницам по Академии благополучия Кире Бубновой и Наталии Смуровой – истинным евангелистам учения о благополучии, а также Ваагну Манукяну, который

познакомил меня с концепцией well-being.

✕ Моим коллегам-преподавателям на программе «Внутренний маркетинг и коммуникации» в Высшей школе экономики Ирине Семеновой-Максимовой, Марии Смысловой, Виктории Алемановой, Елене Санаровой, Наталье Шониной. Елене Вахрамеевой, Алексею Сидорину и Людмиле Тереховой за бесценные знания, которыми они поделились со мной и нашими студентами. И Татьяне Комиссаровой, профессору центра развития компетенций в маркетинге ВШЭ, – за возможность реализовать эту программу.

✕ Моим коллегам по профессиональному HR-сообществу Гюзели Гараевой и Денису Каминскому – за уникальные инсайты, которые я всегда получаю, общаясь с ними. Ольге Ким, Даше Золотухиной и Ане Бобровой, директорам по персоналу «Ави-то», «Яндекс» и «Магнит» – за возможность посетить их фантастические офисы и получить огромную порцию творческого вдохновения.

✕ Моим любимым собеседницам Анне Кофф и Елене Еврафовой – за их великий жизненный опыт и мудрость, благодаря которым окончательно сформировалась идея книги.

✕ Лидерам сообщества внутренних коммуникаторов InterComm Ларисе Рудаковой и Анне Смирновой – за то, что помогли мне расширить круг общения и познакомиться с новейшими технологиями внутренних коммуникаций.

✕ Моим друзьям-маркетологам Кириллу Обуху, Татьяне Чичинадзе, Роману Петренко, Дарье Мальчевской и Андрею

Рукавишникову – за любовь к маркетингу, которую они испытывают на протяжении всей своей жизни, и за то, что они передали эту любовь мне.

Часть I

Светлый путь: чем сотрудник с опытом отличается от опытного сотрудника

Глава 1

Кто здесь примадонна?

На работе мы постоянно взаимодействуем с коллегами, начальниками (непосредственным и разными другими), партнерами, клиентами и так далее. Это общение может быть приятным и не очень, приносить радость или портить настроение, мотивировать или разочаровывать. Во многом его эффективность зависит от самих людей: их характера, компетенций, настроения и воспитания. Даже если кто-то поговорил с нами не очень корректно, мы всегда можем списать это на его личные проблемы. Но есть ситуации, когда мы имеем дело с организацией в целом, даже если от ее лица выступает человек, работающий в ней или нанятый ею для определенной роли.

К таким ситуациям относится, например, наше знакомство с компанией в качестве потенциального кандидата на

работу, даже если нет никакой гарантии, что в итоге мы туда трудоустроимся. Если это все-таки произойдет, то у нас появятся следующие точки касания с организацией:

- ✗ оформление на работу и прохождение испытательного срока;
- ✗ знакомство с ценностями и корпоративной культурой;
- ✗ участие в постановке личных целей и оценке их выполнения;
- ✗ управление рабочим временем;
- ✗ получение зарплаты, премий и других выплат;
- ✗ обучение и карьерный рост.

Даже после увольнения из компании нам придется с ней взаимодействовать: либо по скучным бюрократическим поводам (справки, копии документов и тому подобное), либо по интересным и содержательным (клубы «выпускников» компании, корпоративные конференции или юбилеи, а в некоторых случаях даже повторный прием на работу).

Последовательность этих касаний называется картой пути сотрудника по аналогии с картой пути клиента⁶, который взаимодействует с брендом или продуктом, проходя определенные стадии: изучение сайта, оформление и оплата заказа, посещение салона продаж или пункта выдачи, оформление возврата или взаимодействие со службой поддержки, ремонт и обслуживание, повторная покупка. На каждой из этих

⁶ Карта пути клиента (Customer Journey Map) – визуальная карта всех этапов взаимодействия клиента с компанией от первого знакомства до покупки и далее.

стадий клиент имеет определенные ожидания и испытывает эмоции. Точно так же и сотрудники переживают положительные или не очень чувства, сталкиваясь с корпоративными правилами, регламентами и процедурами на каждом из этапов своего пути. Опыт, который они приобретают в этом путешествии, называется опытом сотрудника. Первая часть книги посвящена тому, как сделать путь светлым, а опыт позитивным. В конце каждой главы будет приведена пирамида опыта: чем выше компания находится на этой пирамиде, тем более запоминающийся и благоприятный опыт она обеспечивает своим людям. Главный рецепт успеха – это относиться к сотруднику как к клиенту, стараясь предугадать и превзойти его ожидания.

Кто-то может возразить, что люди приходят в компанию, чтобы работать, а не вести себя как капризные клиенты-примадонны. Это так, но с некоторыми оговорками. Можно относиться к людям жестко и мало платить: тогда они будут постоянно увольняться, нам придется искать новых, и это колесо сансары будет вертеться быстро, но бесконечно. Можно оставить жесткое отношение, но начать платить существенно больше. Люди будут уходить реже, но все равно втайне мечтать об этом. Их лояльность и рабочее время будут приобретены за деньги, но разве можно купить креативность, инновации, искреннее уважение и преданность? Если же постараться создать уникальный опыт для каждого сотрудника, то и платить можно меньше, и работать люди будут с боль-

шей отдачей, и в сложные времена, которые продлятся еще очень долго, можно будет рассчитывать на их преданность и совесть.

Глава 2

Попадая в наши сети, пропадаешь навсегда: почему лучшие специалисты должны хотеть у нас работать?

В сфере взаимодействия компании со своими будущими сотрудниками есть две параллельных реальности. Образ, который компания хочет создать в глазах соискателей, ее обещание кандидатам называется ценностным предложением работодателя. О том, как компании формируют свой идеальный образ, мы подробно поговорим во второй части книги. Помимо этого, существует субъективное восприятие компании людьми на рынке труда. Ассоциации и чувства, которые возникают у кандидатов при мысли о компании, называются брендом работодателя или HR-брендом. Эти два образа могут совпадать, если компания выполняет свои обещания⁷, или отличаться, если ужасная реальность не совпадает с прекрасной картиной, нарисованной корпоративными идеологами.

Для меня подобным крушением иллюзий был поход на со-

⁷ Обещание бренда (brand promise) – заявление о качестве продуктов, услуг и опыта взаимодействия с брендом, которого вправе ожидать клиенты.

беседование в компанию, владеющую сетью гламурных торговых центров по продаже товаров класса люкс. В тот момент я работала директором по персоналу в Metro Cash & Carry, новую работу не искала и пошла на интервью исключительно из любопытства, так как была частым гостем этих торговых центров. В переговорке меня встретили двое мужчин, которые сразу, как я поздоровалась и села, задали вопрос в лоб: «А что, в Metro много воруют?» Я, конечно же, сохранила самообладание и ответила что-то нейтральное, вроде: «А где же в России не воруют?» – но такое начало интервью меня поразило. Лучшие практики собеседования предполагают, что сначала надо рассказать о компании и вакансии, наладить контакт с кандидатом, установить эмоциональную связь, а потом уже переходить к более сложным и деликатным вопросам – в том числе, возможно, и про борьбу с хищениями. Я уже не очень хорошо помню, что мы обсуждали дальше (прошло около 20 лет), но одна мысль не выходила у меня из головы: если они так общаются с потенциальным топ-менеджером, то что же происходит с рядовыми сотрудниками?

На работу к ним я, конечно, не пошла, но HR-бренд этой компании в моих глазах сильно потускнел. И окончательно угас несколько лет спустя, когда я во время интервью с одной из кандидаток случайно узнала, что ее мама работает продавцом-консультантом как раз в этом торговом центре. Я из вежливости сказала, что она, наверное, очень гордит-

ся работой в таком престижном месте. Кандидатка ответила, что мама ненавидит и свою работу, и работодателя, что весь гламур заканчивается, как только сотрудники выходят из торгового зала и попадают в служебные помещения. Что там нет нормальных комнат для переодевания и еды, в компании царит атмосфера недоверия и подозрительности, а если в торговом зале пропадает флакон духов или коробочка с губной помадой, продавца штрафуют на эту сумму.

Поэтому мама не может ни на секунду отвлечься и вынуждена целый день напряженно следить за сохранностью товара. Этот рассказ прекрасно дополнил мои впечатления от встречи с руководством компании и окончательно сформировал образ бренда.

Любопытно, что тему воровства мне приходится обсуждать на собеседованиях довольно часто. Но если этот вопрос возникает в правильном контексте и задается не в агрессивной форме, то, с моей точки зрения, он вполне приемлем и не портит бренд работодателя. На встрече с генеральным директором одного из подразделений крупной розничной компании мы более часа говорили о том, как правильно подбирать и развивать людей, как формировать эффективную корпоративную культуру, о клиентах, конкурентах и прочих профессиональных вопросах. Наконец он спросил: «Как вы думаете, кто в наших торговых точках больше ворует: посетители магазина или персонал?» Я ответила, что, исходя из моего опыта, наибольший объем хищений всегда вскрыва-

ют у закупщиков или менеджеров по аренде и строительству недвижимости. В этих сферах бюджеты намного больше и возможности для хищений намного шире. Как выяснилось позже, мой ответ оказался решающим: руководитель советовал CEO компании выбрать именно меня на должность HR-директора, так как увидел во мне «настоящего эксперта». Я приняла это предложение, потому что наша встреча с будущим коллегой не вызвала у меня неприятных эмоций. Мой опыт кандидата был позитивным, так как обсуждение чувствительной темы прошло профессионально и не поставило меня в неловкое положение.

Помимо собеседований, есть масса случаев, когда компания может дать кандидату как положительный опыт, который вызовет непреодолимое желание работать в ней, так и отрицательный, когда человек не только откажется от сотрудничества, но еще и расскажет об этом в соцсетях и на так называемых сайтах ненависти⁸ или вообще перестанет покупать продукцию и пользоваться услугами компании. Вот лишь несколько примеров подобных ситуаций: ✕ Зрительный или аудиоконтакт с рекламой вакансий и трудоустройства в компанию.

✕ Посещение страницы компании на сайтах поиска работы, ее корпоративного сайта или специальной страницы, посвященной карьере (в соцсетях или на других онлайн-ре-

⁸ Сайты с отзывами о работодателях, например, «О труде», «О работе», «Правда Сотрудников», Dream Job, виджет которой размещен на hh.ru, и прочие.

сурсах, например, habr.com). **Х** Общение по телефону, почте или через мессенджеры с представителями отдела подбора компании или с ее подрядчиками. Кстати, таким «подрядчиком» может быть Его Величество искусственный интеллект в виде чат-бота или голосового помощника.

Х Участие в карьерных ярмарках, днях открытых дверей и прочих мероприятиях, которые проводятся, например, в вузах, колледжах, службах занятости, центрах карьеры и так далее, в том числе в онлайн-формате.

Х Общение с сотрудниками компании лично или через соцсети.

Х Заполнение анкеты кандидата на сайте или в офисе компании.

В каждой из этих ситуаций что-то может пойти не так и негативно повлиять на опыт человека. Причем самое обидное, что проблему может создать департамент компании, который никак не связан с подбором кандидатов. Специалисты просто выполняют свои обязанности, а до того, как это влияет на бренд работодателя, им нет никакого дела. Поэтому нельзя считать управление опытом кандидата, а потом и сотрудника задачей исключительно службы персонала. Опыт создается всеми представителями компании, и все несут за него ответственность. В конце концов бумеранг возвращается, и те подразделения, которым срочно нужны сотрудники, могут их не найти из-за своих необдуманных действий в прошлом. Приведу некоторые примеры.

Реклама вакансий некоторых организаций размещается на оборотной стороне квитанций по оплате ЖКХ или просто на листовках, которые кидают в почтовые ящики. Мы прекрасно знаем, как всех утомляют эти кипы бумажек в наших ящиках, и как раздражают постоянно растущие цены на услуги ЖКХ. Это чувство может перейти и на компанию, чьи вакансии изображены на квитанциях. Кроме того, если я, как 56-летний предпенсионер, получаю в свой почтовый ящик бодрящую рекламу «Ищем молодых людей в нашу динамичную команду» с фотографиями девушек и юношей на самокатах, с татуировками и в ярких худи, то моя реакция очевидна. Но есть и примеры того, как креативно подойти к рекламе вакансий и обратить раздражение в шутку или позитив.

Коллеги из компании «Магнит» рассказали мне, как многие жители домов были недовольны, что под их окнами паркуются грузовики, доставляющие товары в магазины на первых этажах. Обойтись без доставки не получится, но можно сделать опыт встречи людей с компанией веселым и запоминающимся. На крышах грузовиков разместили надписи: «Саняя! Скинь резюме!» или «Таня! Выходи за меня!», хештэг #работа и адреса, по которым можно отправить свое резюме в компанию. Фото этих грузовиков сразу стали мемами и начали вирусно распространяться по соцсетям. Даже если эта реклама принесла не так уж много новых сотрудников, она помогла решить другую задачу: показать потенциальным кандидатам, что у них есть возможность присоеди-

ниться к компании, где ценят чувство юмора.

Также вызывает уважение, когда компании учитывают в своей рекламе вакансий многообразие потенциальных кандидатов, в частности, обращаются к людям разных возрастов. Мы уже привыкли, что на постерах, приглашающих на работу, будут изображены как минимум мужчины и женщины, а как максимум – люди с разными цветами волос или кожи, и разрезом глаз. Но только единичные работодатели отваживаются на таргетирование людей разного возраста.

Я знаю о подобных программах у «МТС» и «Магнит», который запустил рекламу под лозунгом «Работа для молодых людей старше 60 лет». Причем помимо рекламы в интернете, они разместили огромный баннер на московском кинотеатре «Октябрь». Понятно, что увидеть его своими глазами смогла только небольшая часть целевой аудитории, но фото баннера широко разошлись по Сети, и об этой рекламе написали многие издания. Помимо уважения, продемонстрированного людям старшего возраста, акция принесла еще и косвенную пользу: даже если родители, бабушки и дедушки сами не собирались устраиваться на работу в «Магнит», они могли посоветовать сделать это своим детям и внукам – именно благодаря положительным впечатлениям, которые получили от этого «касания» с компанией.

В цифровом мире все важнее становится опыт взаимодействия потенциального кандидата с компанией в онлайн-формате. Каждый из нас привык к удобным приложениям бан-

ков, к покупкам на маркетплейсах, не говоря уже о сайте «Госуслуги». Мы считаем нормой красивый визуальный дизайн, интуитивный интерфейс, чат круглосуточной поддержки, виртуальных помощников и другие элементы высоких клиентских технологий. Заходя на страницу с вакансиями компании, кандидаты ожидают аналогичного уровня простоты, наглядности и удобства.

Им необходимо такое же внимание к их потребностям, болям и эмоциям, какое демонстрируют бренды товаров и услуг. Если страница с информацией о работе в компании не адаптирована под мобильные устройства, если там используются устаревшие шрифты, нет анимации, фильтров, удобной навигации и возможности задать вопрос и получить быстрый ответ, то кандидат двадцать раз подумает – а хочет ли он работать в такой компании?

Мне приходилось видеть сайты компаний, где, чтобы узнать подробности о каком-то мероприятии, например, карьерной ярмарке или конференции для молодых специалистов, надо было сначала зарегистрироваться. Даже если регистрация не занимает много времени, мы упустим многих хороших кандидатов, которые не захотят заполнять поля с информацией до того, как приняли решение, идти ли на это мероприятие. Ну а если в анкете надо указывать года окончания учебных заведений, точные наименования мест работы и кучу других сведений, которых нет под рукой, то наши шансы привлечь таланты стремятся к нулю.

Отдельно хочется сказать несколько слов про анкету кандидата. В ее разработке обычно участвуют не только специалисты по подбору, но и «безопасники» вместе с юристами. Количество и разнообразие вопросов восхищают: мне приходилось видеть анкеты с вопросами: «есть ли у вас ИП или другой бизнес», «где работают ваши ближайшие родственники», «были ли у вас уголовные или административные (!) правонарушения» (этот вопрос обычно вызывает кучу уточнений, указывать ли все штрафы за неправильную парковку или превышение скорости?) и даже «Какое количество алкоголя вы обычно употребляете в день?» Помимо того, что некоторые вопросы в принципе незаконны, само заполнение анкеты, прежде чем человека пригласили на работу, может вызвать массу негатива, вплоть до потери самых желанных кандидатов, которым просто лень будет это делать.

Однажды я пошла на собеседование в крупный государственный банк. Зампред после разговора предложил назначить интервью с председателем правления банка. Но оказалось, что для визита к нему недостаточно простого резюме. Надо заполнить специальную анкету службы безопасности, и только после ее проверки можно будет попасть на встречу. Когда я дома открыла файл с анкетой, то пришла в ужас. Во-первых, заполнять ее надо было в каком-то очень неудобном формате, а во-вторых, требовалось указать все места работы и учебы, начиная с окончания школы, включая почтовые адреса (!) и имена руководителей. Мне, как старому кадрови-

ку, было совершенно непонятно, почему нельзя просто взять копию трудовой книжки, где все это есть? И зачем мне указывать все места работы за 35 лет, если даже для получения загранпаспорта достаточно последних десяти? Самым обидным было то, что, заполнив все это, я просто получу возможность встретиться с большим начальником, но не факт, что мне предложат работу. Я подумала, так ли я хочу эту должность, чтобы потратить несколько часов и без того очень короткой жизни на бессмысленную анкету, и поняла, что нет.

Кроме того, я осознала, что не смогу быть директором по персоналу в компании, которая так третирует людей, еще даже не ставших ее сотрудниками. А если я все-таки заполню анкету и получу работу, то в первые же дни начну бороться за то, чтобы эти формальности сократить и упростить. После чего, вполне возможно, меня все равно уволят. Так что я решила даже не начинать этот бессмысленный процесс и поискать компанию с более дружелюбными анкетами.

Описанные выше объекты (карьерная страница, сайт компании, анкета и тому подобное) находятся под полным контролем работодателя, но требуют согласованных действий всех подразделений компании (управление персоналом, юристы, безопасность, маркетинг, PR). А вот та сфера, которая может полностью выйти из-под контроля, – это контакт потенциальных кандидатов с действующими сотрудниками. Сколько раз мне приходилось ехать в лифте в Москва-Сити и видеть людей с пропусками именно той организации,

куда я шла на собеседование, обсуждающих, какие идиоты их начальники, почему им опять не выплатили премию и зачем торчать в офисе, если дел особо нет. Есть ситуации и пожестче: если работники ненавидят свою компанию, то они просто подходят к кандидатам, которые пришли на собеседование, и спрашивают, зачем им устраиваться на работу в такое ужасное место. У меня есть профессиональная привычка задавать вопросы кассирам в супермаркетах, официантам в ресторанах и продавцам в салонах связи, почему они не пытаются улучшить процесс, равнодушно относятся к своим обязанностям и даже не улыбаются. Практически всегда они в ответ жалуются на жизнь: «если бы вы здесь поработали, то тоже перестали бы улыбаться», «все претензии к нашему начальству, нам ничего менять нельзя» или «мы уже сто раз говорили, но там в офисе никто ничего не делает». Очевидно, что такой негатив вряд ли понравится человеку, который рассматривает возможность работать в этом коллективе. Каждого сотрудника проконтролировать невозможно, и единственное решение этой проблемы – создать для работников компании позитивный опыт, чтобы они делились им с клиентами и своими потенциальными коллегами.



Рис. 1. Пирамида опыта. Этап «потенциальный кандидат»

ВЫВОДЫ ИЗ ГЛАВЫ 2:

- Мелочи решают все: неудобный сайт с вакансиями, длинная анкета, нерелевантная реклама и токсичные сотрудники могут отпугнуть хороших кандидатов.
- Опыт кандидата формируется в результате командной работы многих подразделений компании, а координировать их должен центр ответственности за опыт сотрудника⁹.
- Сервис для кандидатов должен быть на уровне

⁹ Chief Experience Officer (директор по опыту) – специалист, отвечающий за опыт взаимодействия с компанией.

клиентского, то есть включать в себя все опции и преимущества, которые люди ожидают от продвинутых банков и маркетплейсов.

- Для оценки опыта кандидата можно использовать технологию «тайного покупателя», особенно если речь идет о большой компании. Кто-то из сотрудников центрального офиса может попробовать инкогнито устроиться на работу в филиал или розничную точку, чтобы посмотреть, как местные рекрутеры будут общаться с человеком с улицы, пришедшим по объявлению.

Глава 3

«Добро пожаловать на борт»: как не потерять ценного сотрудника в первую неделю после его устройства на работу. Ну, и потом тоже

Если нам кажется, что после подписания договора и приказа о приеме сотрудник стал полностью нашим, это иллюзия. В соответствии с трудовым кодексом, запись в трудовую книжку производится в течение 5 дней со дня выхода человека на работу. Редко кто из опытных кадровиков делает это сразу, и совсем не потому, что они ленятся или забывают. Бывалые кадровики знают – определенный процент людей приходит в такой шок от увиденного на новом месте работы, что увольняется в первые же дни. В этом случае им просто отдают незаполненную трудовую, а копии договора и приказа уничтожают, как будто их и не было. Чем же можно так испугать человека, что он будет готов все бросить и снова оказаться на рынке труда?

Представьте себе, что вы приходите в свой первый рабочий день в офис. Вас попросили быть к 9:00, но вы пришли немного раньше, так как боялись опоздать. На ресепшене еще никого нет, кроме охраны. Вы спрашиваете, как прой-

ти в отдел персонала для оформления на работу. Вам отвечают, еще никто не пришел, поэтому «сидите и ждите». Вы ждете десять минут, двадцать, полчаса и потом звоните на мобильный рекрутеру, который проводил с вами собеседование, ведь это единственный человек, которого вы знаете в HR. Та не берет трубку и пишет в мессенджере, что сейчас не может говорить, так как едет в метро. Наконец, в 9:30 появляется сотрудница отдела кадров, которая проводит вас в неуютную комнатку без окон и кондиционера и оставляет наедине с кипой бумаг, которые вы должны прочитать и подписать. В каждый документ надо вписывать свои имя и фамилию, дату рождения и номер паспорта, копию которого вы передали в отдел персонала задолго до первого дня работы. Вам хочется пить, вы выходите из комнаты, находите кулер с водой, но без стаканов. Стоящие рядом коллеги объясняют, что стаканы убрали еще во время пандемии и так и не вернули. Поэтому все ходят за водой со своими кружками.

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.