



Работа с HR-брендом – это всегда игра в долгую

Мария Николаева

USE TECH




«HR-бренд — это структура, которая состоит из двух подразделений. Первое — это внешний HR-бренд и внутренний HR-бренд.

Внешний HR-бренд — это то, как нас видят соискатели на рынке. И фактически основная цель внешнего HR-бренда — это привлечь новых сотрудников и начать процесс рекрутмента.

А вот внутренний HR-бренд — это то, как нас видят наши сотрудники. Это то, что работает на вовлечённость, на лояльность, на длительность жизни и работы сотрудников компании. И если мы наплюём на внешний имидж, допустим, мы перестали заниматься внешним HR-брендом, у нас есть уже наши заказчики, нам ни в коем случае нельзя прекращать заниматься внутренним HR-брендом, потому что у нас просто увеличится текучка кадров», — так сразу обозначает направление беседы эксперт.

УП Внешний и внутренний HR-brand — это разные стороны монеты или это что-то близкое?

 то разные стороны монеты.

Когда 4 года назад мы начали активно работать с HR-брендингом в группе компаний, мы запускали сразу одновременно оба направления, потому что они очень тесно между собой связаны — нельзя заниматься внешним HR-брендом и не заниматься внутренним. Нельзя заниматься внутренним HR-брендом и не заниматься внешним.

Потому что, как только эти две сущности расходятся, происходит рассинхрон. Например, мы говорим в рамках внешнего HR-бренда нашей аудитории о том, что



USE TECH

USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH



у нас совершенно классные EVP — бенефиты внутри компании — наши сотрудники получают бесплатные завтраки в офисах, а по факту наши сотрудники, которые работают внутри компании, не получают эти бесплатные завтраки. И тогда получается, что из внутренней экосистемы это всё выходит наружу. И соискатель об этом тоже узнает.

Или, например, мы говорим в рамках развития внешнего HR-бренда, что у нас то классно, это хорошо, это здорово, мы заботимся о детях, а по факту сотрудники, допустим, не видят этой заботы о детях.

А сарафанное радио никуда не денется, IT-индустрия достаточно узкая и к нам теряется доверие.

Совершая вот такие, достаточно, мне кажется, элементарные ошибки, мы фактически просто убиваем имидж компании.

НЕЛЬЗЯ ЗАНИМАТЬСЯ ВНЕШНИМ HR-БРЕНДОМ И НЕ ЗАНИМАТЬСЯ ВНУТРЕННИМ

И то же самое происходит с внутренним HR-брендом. Если мы где-то что-то делаем некачественно, плохо, не дорабатываем относительно внутреннего HR-бренда для наших сотрудников, это тоже всегда всплывает на внешнюю аудиторию. Есть, например, сайты-отзовики, на которых сотрудники делятся информацией о своей компании. И как раз один из показателей плохого внутреннего HR-бренда, когда рейтинги на вот этих сайтах-отзовиках плохие. Понятно, что на сайты-отзовики приходят чаще всего недовольные сотрудники, но в наших силах в рамках работы над HR-брендом сделать максимальное количество сотрудников довольными. Поэтому, если бы мы не начали заниматься чуть более 4 лет назад развитием HR-бренда компании, тем более не стоит забывать, что IT-индустрия — это в первую очередь человеческий ресурс, и мы не можем в него не вкладываться.

И ещё хочу акцентировать внимание на одном важном моменте, что работа с HR-брендом — это всегда игра в долгую. Вы можете сколько угодно заработать и сейчас, в течение месяца-двух, но существенные результаты вы получите через какой-то промежуток времени.

USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH

Например, мы получили первые существенные результаты, в рамках группы компаний, только спустя 12-14 месяцев. Но мы для достижения этих существенных результатов не только занимались развитием комплексного HR-бренда, но и добавили разработанную полноценную платформу нематериальной мотивации, которая помогла с помощью геймификации вовлечь сотрудников в активности компании.

Приведу пример. Есть очень много опросов, где у айтишников спрашивают: «Когда вы начинаете искать работу, что для вас важно?»

Напомню, что IT-индустрия — очень избалованная, зарплаты у них достаточно приличные по рынку и стабильные. И айтишникам уже важно не просто денежное удовлетворение, а что-то выше, что-то больше. По рейтингу одного из профильных медиа — деньги ушли с почётного первого места.

МЫ ПОЛУЧИЛИ ПЕРВЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, В РАМКАХ ГРУППЫ КОМПАНИЙ, ТОЛЬКО СПУСТЯ 12-14 МЕСЯЦЕВ

В топ 3 вошли:

- Чтобы компания создавала какой-то значимый продукт или услугу, полезную для окружающего мира;
- Компания должна заботиться о сотрудниках, заботиться не просто деньгами, а разнообразными, полезными и интересными бенефитами;
- Экспертность компании на рынке, которая проявляется в экспертных статьях и выступлениях на профильных конференциях, участие в подкастах и собственных мероприятиях для индустрии.

4 года назад, когда я пришла в компанию, столкнулась с огромной проблемой — айтишники не понимали, зачем им тратить свое время и энергию на выступления или статьи.



USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH



И специально для них мы разработали программу, которая мотивирует сотрудников выступать, писать статьи, давать комментарии, проводить митапы, участвовать в подкастах. Для сотрудников была разработана система мотивации.

Например, написание статьи, за которую они получают внутрикорпоративную валюту, и потом могут обменять её на корпоративный мерч. И эта платформа нематериальной мотивации позволила их вовлечь, плюс в платформе есть геймификация: это рейтинги, это благодарности, а также опросники. Есть игровая площадка Steam, это одна из самых больших игровых площадок в мире, и какие-то механики мы взяли именно с нее и внедрили внутри компании.

По результатам, например, мы на 6% сократили текучесть, а в группе компаний увеличилось количество сотрудников, которые готовы проработать в компании

МЫ НА 6% СОКРАТИЛИ ТЕКУЧЕСТЬ, А В ГРУППЕ КОМПАНИЙ УВЕЛИЧИЛОСЬ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ГОТОВЫ ПРОРАБОТАТЬ В КОМПАНИИ БОЛЕЕ 2 ЛЕТ

более 2 лет. Для IT-индустрии 2 года — это достаточно большой срок. Внедряя платформу, мы подбирали активности так, чтобы всем было интересно. Платформа основана на 4 психотипах Бартла, мы провели опрос среди всех сотрудников и под каждой психотип Бартла подобрали свои активности. Например, для «исследователей» важно читать статьи, делиться своими знаниями, обучать новичков. И специально для них у нас есть программа менторства, программа наставничества и внутренне митапы. И вот эти «исследователи» могут приложить свои навыки и интерес к этим активностям и заработать эту валюту.

У нас все сотрудники, которые приходят, сразу проходят этот тест. И мы их распределяем по активностям.

Например, мне нужно как руководителю маркетинга понимать, кто у меня из сотрудников хочет, может и готов выступать. По этому тесту я определяю тех, кому будут интересны выступления, а кому будет интереснее писать статьи. Мы приходим и с ними договариваемся. Еще один интересный аспект вовлечения заключается в том, что сотрудники через нашу площадку могут поблагодарить

USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH

какого-то другого сотрудника. Допустим, он вовремя сделал проект, что-то сделал хорошо, что-то сделал классно, он получил внутрикорпоративную валюту. Или, например, у нас была очень популярная история на 8 марта, у нас мужская часть коллектива благодарила цветами девушек ГК тоже внутри программы. Для кого-то из ребят были важны рейтинговые системы. Например, для психотипа «киллеры» интересно быть первым, самым первым, а лучше ещё переее первых. И вот специально для них выводятся разнообразные рейтинговые системы. Или внутрикорпоративная активность в виде турниров: спортивные турниры по шагам, по бегу, у нас есть даже турниры по кикеру.

И главное — у нас всё это находится в одной платформе, личный кабинет сотрудника с личным делом, с его one-to-one, с матрицей, компетенцией, с его всеми опросами, фактически вся жизнь сотрудников.

НЕЛЬЗЯ МЕНЯТЬ ПРАВИЛА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ СОТРУДНИКА, НЕ СОБРАВ АНАЛИТИКУ, НЕ ПРОАНАЛИЗИРОВАВ РЕЗУЛЬТАТЫ И НЕ СОБРАВ ИНФОРМАЦИЮ С СОТРУДНИКОВ

У нас в 6 раз увеличилось количество спикеров за последние 4 года. И это очень хороший показатель. У нас 64 % сотрудников компании готовы провести ближайшие 2 года внутри компании, хотя 3 года назад у меня показатель этот был менее 40%.

И Мне кажется, что и HR-бренд — это такая картина художника пуантилиста. Пускай там не 1000 точек, а десятки, но всё равно их сочетание тоже важно.

— Конечно. И почему, собственно, так получилось, что у нас в компании этим занимается в том числе и отдел маркетинга? Потому что это куча инструментов, которые переплетаются между собой с разными механиками, с постоянным подключением/отключением каналов. Например, мы EVP переделываем стабильно раз в полгода.

И Скажите, а что не получилось? Поделитесь, куда не стоит идти.

— То, чего делать не надо — нельзя менять правила корпоративной культуры для сотрудника, не собрав аналитику, не проанализировав результаты и не со-



USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH



USE TECH

брав информацию с сотрудников. Потому что мы видим всё «со своей колокольни», и часто наше видение не совпадает со взглядами сотрудника. Мы, например, 4 года назад достаточно сильно вложились в спорт и спортивное направление внутри компании, потому что на тот момент сотрудники активно говорили, что да, нам это интересно. Но мы сняли статистику только с московского головного офиса, а у нас сильно распределённая команда. На данный момент у ГК Юзтех 11 офисов по всему миру, и средний возраст сотрудника получается 28–38 лет, и мы пропустили тот момент для себя, когда интересы у сотрудников изменились, я сейчас не беру даже ковидный год.

Просто в какой-то момент 28–38-летние начали активно жениться, рожать детей. И основной приоритет внутри целевой аудитории внутри компании сдвинулся в сторону детского направления. И это не то, чтобы провал, но мы потеряли почти полгода времени, когда могли быть полезны с точки зрения внутренних коммуникаций нашим сотрудникам.

Важна также забота о новых знаниях для сотрудников — у нас сильная библиотека, обучение и т. д.

Вкладывайтесь в сотрудников правильно, используя аналитику и современные инструменты, и это окупится.

*** Мария Николаева,**
Директор по маркетингу и PR ГК Юзтех

USE TECH

*** Александр Гончаров,**
гл. редактор

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Редактор: Ольга Сагун
Организация: Алена Верещагина

Эксклюзивно для

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ