

Правильные люди на правильных местах – это конечная цель HR-бренда

Опыт работы с HR-брендом одного из лидеров ритейла весьма оригинален и, надеемся, будет ценным материалом для анализа коллег и экспертов по работе с персоналом в бизнесе.

БЕСЕДОВАЛИ:



Наталья Белоусова



Надежда Гончарова
руководитель
делового клуба



КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



УП Как изменился в последнее время HR-бренд как феномен и его начинка, понимание его сути и что компания вообще ожидает от него?



то непростой вопрос, давайте порассуждаем вместе.

Если говорить, что такое в принципе HR-бренд и зачем он нужен, я бы провела полную аналогию с продуктовым брендом.

У нас есть большие бренды, компании, товары, которые мы покупаем. Неважно, будь то газированная вода, шоколад или непродовольственные продукты. Делая выбор, мы понимаем, что определенный бренд несёт или качество, или впечатление, или скорость решения какой-то проблемы. И вот тем, как мы воспринимаем бренд, занимаются маркетинг- и бренд-команды больших компаний.

HR-бренд – всё то же самое, но только мы «продаём» компанию как работодателя.

МЫ ПРОДАЁМ КОМПАНИЮ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ ТЕМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫЕ ПРИХОДЯТ К НАМ РАБОТАТЬ

Ритейл-компаний очень много, они все разные: кто-то продаёт бытовую технику, кто-то – продукты, есть непродовольственный ритейл. Люди для работы могут выбирать из большого количества компаний, занимающихся розничной торговлей.

Почему они выберут именно «Пятёрочку»?

Эта задача и стоит перед моей командой:

- понять, кто наша будущая, бывшая и текущая целевая аудитория;
- почему им интересно было бы начать либо продолжить работать у нас;
- рассказать про преимущества компании как работодателя так, чтобы они поняли, выбрав удобные для них каналы.

То есть фактически, говоря очень простым языком, мы продаём компанию как работодателя тем людям, которые приходят к нам работать.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

УП Скажите, существует какая-то одна общая концепция HR-бренда для тех, кто ещё не работает в компании и для тех, кто уже работает? Или это разные концепции?



— Это разные вещи. Если рассуждать про понятие HR-бренда, то, как и в основном бренде, там бывают очень разные конфигурации.

Бывает «дом брендов»: когда в одну экосистему или холдинг входят очень разные бренды. Они объединены только юридическим лицом или управляющей компанией, но никак между собой не взаимодействуют (например, один из самых известных Procter & Gamble, куда входят порошки Tide, подгузники Pampers, шампуни Head & Shoulders, косметика Max Factor и др.).

Бывает такая система, как «брендированный дом» (самый известный – «Сбер», также X5 Group): когда у каждого участника «дома» есть отдельное название или юр. лицо, но все они работают под одним брендом.

СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В ЛОГИСТИКЕ - СОВЕРШЕННО ДРУГИЕ ЛЮДИ

Система «Пятёрочки» схожа с последним примером: у нас есть 5 разных основных целевых аудиторий, но все вместе мы объединены HR-брендом «Пятёрочки».

В принципе, любая компания как работодатель сначала определяется, кто её целевая аудитория. Если говорить про нас, то они совершенно непохожи: как по социально-демографическим признакам – пол, возраст и т.д, так и по их запросам и желаниям.

Например, офисные сотрудники – это преимущественно люди с одним или несколькими высшими образованиями, одним уровнем достатка и т.д.

Сотрудники, которые работают в логистике – совершенно другие люди.

Это мужчины в возрасте от 20 до 40 лет, сильные физически, со средним или высшим образованием (со средним специальным чуть больше, с высшим чуть меньше). Если говорить про розницу (магазины) – у неё женское лицо. В основном

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



около 80% сотрудников магазинов – это женщины в возрасте от 30 до 45 лет, с одним либо двумя детьми. Совершенно другая целевая аудитория по сравнению с логистикой и офисом.

У нас есть ещё две специфические целевые аудитории: молодёжь и руководители.

Мы выделяем молодёжь как отдельную целевую аудиторию, потому что у них свои запросы и каналы, по которым мы с ним разговариваем. Это студенты и молодые специалисты в возрасте от 17 до 30 лет.

Преимущественно до 25, но «молодёжь» – понятие очень растяжимое, мы для этой группы определили порог до 30 лет. И отдельная категория – руководители. Это люди уже с несколькими высшими образованиями, обширным управленческим опытом, как правило, офисные сотрудники.

В ПРОШЛОМ ГОДУ «ПЯТЁРОЧКА» ПРОВЕЛА БОЛЬШУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ, В РАМКАХ КОТОРОЙ ИЗМЕНИЛИСЬ БИЗНЕС-ЦЕЛИ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ. ИСХОДЯ ИЗ ЭТОГО ПОМЕНЯЛАСЬ СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, САМ HR-БРЕНД

HR-бренд «Пятерочки» звучит одинаково для всех сотрудников, но каждой своей целевой аудитории предлагает разные возможности и говорит с ними в разных каналах на разных языках, в зависимости от того, где и как им удобнее нас слушать и понимать.

 И как раз то, как с ними говорят, прописывает ваша команда?

— Да, всё верно. Если опять проводить аналогию, в продуктивном маркетинге есть понятие CVP (Customer Value Proposition) – предложение компании для клиентов.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

В HR-сфере есть EVP (Employee Value Proposition) – ценностное предложение работодателя. Мы разработали свой EVP и каждый год обновляем его через исследование наших аудиторий.



Мы проводим большое исследование HR-бренда ежегодно. Позволить себе такое исследование могут немногие компании, так как это затратная и очень скрупулёзная работа.

Мы проводим исследования как внутри компании, так и снаружи. Потом смотрим, насколько мы как работодатель привлекательны для текущих и потенциальных сотрудников. Дополнительно спрашиваем у покинувших компанию сотрудников, почему они ушли или выбрали другое место работы. Исходя из результатов, мы дорабатываем нашу коммуникационную стратегию и ценностное предложение, с которыми будем работать в течение года.

УП А концепции HR-бренда «Пятёрочки» и «Перекрёстка» разные или одинаковые?

— Они, конечно, разные. Хоть мы и входим в одну группу компаний, у нас разные целевые аудитории и разные ожидания от сотрудников. Всё опять же зависит от бизнес-модели.

«Перекрёсток» – это более сервисная модель бизнеса с точки зрения взаимодействия с клиентами, с другой нагрузкой, с другим графиком и с другими требованиями к сотрудникам. В «Пятёрочке» скорость работы выше, более динамичные трафик и операционная деятельность. К тому же, у нас совершенно другая география присутствия. Отсюда и другие требования, под которые мы привлекаем своих людей. Поэтому у нас и HR-бренд другой.

Если мы порассуждаем дальше, и вы посмотрите, например, на ритейлеров, которые продают технику, вы увидите, что там больше мужчин (причём молодых). Почему? Их целевая аудитория лучше разбирается в технике и т.д. Соответственно, там, где акцент на клиентском сервисе, находится больше молодых женщин, и это другая история. Понятно, что это достаточно грубое описание портретов, но есть какие-то закономерности, которые мы можем выделить. Благодаря этим примерам просто лучше видно, как в зависимости от бизнес-модели разнятся и целевые аудитории.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



УП А психологи у вас команде не работают? Потому что вы берёте такие тонкие материи, что может и эти специалисты нужны?

— Отдельных психологов у нас в штате нет. Однако для разработки нашей коммуникационной стратегии и стратегии развития HR-бренда в целом мы пользуемся методами социальной психологии, это правда.

Этими же инструментами пользуются и маркетологи, и HR-команды для найма. Например, моё первое образование психолого-педагогическое и знание базовой психологии помогает проследить какие-то закономерности среди целевой аудитории, учитывать их в работе. Та же самая социометрия, социологические исследования – они применяются очень широко в коммуникациях, неважно, внутренних или внешних.

УП Как вообще строятся планы на HR-бренд и как он оценивается, потому что это же часть бизнеса?

— Да, и здесь вы снова абсолютно правы. Мы идём от потребностей бизнеса, в нашей работе с ним полная корреляция. У компании всегда есть бизнес-цель и стратегия. Она может полностью поменяться, а может адаптироваться к меняющейся реальности.

В прошлом году «Пятёрочка» провела большую трансформацию, в рамках которой изменились бизнес-цели и позиционирование компании. Исходя из этого поменялась стратегия работы с персоналом и, как следствие, сам HR-бренд.

За последние 1,5-2 года достаточно сильно поменялся внешний контекст. Учитывая этот фактор, компания в прошлом году изменила позиционирование – «Пятёрочка» сделала акцент на более низкие цены. У нас поменялась вся бизнес-стратегия с точки зрения ценового позиционирования, закупки товара, выкладки товара, всех бизнес-процессов.

От этого очень многое поменялось в работе с персоналом. Мы сместили внимание на правильную выкладку товара, на правильные ценники, то есть на то, что непосредственно заточено на бизнес-стратегию. Самое главное – мы сделали большой акцент на самих магазинах и на директоре магазина как на главном человеке, который управляет основной массой сотрудников и каждый день общается с гостями. Отсюда поменялся портрет текущих сотрудников и то, о каких вещах мы говорим с этими людьми, на чём мы концентрируем внимание.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

Ещё пример – «Пятёрочка» реализует уже больше года флагманский проект «Директор магазина-партнёр». Это принципиально новая бизнес-модель, которая строится на партнёрстве директоров магазинов с компанией. Её смело можно назвать моделью профит-шеринга. Пока в программе не все директора, сейчас их 2,1 тысячи.




Директор-партнёр – это не просто исполнитель, который действует по инструкции и получает фиксированную оплату. Это успешный управленец, предприниматель. Всё, что он зарабатывает сверх цели для своего премиального фонда, компания делит между ним и его командой.

Директора-партнёры совершенно другие люди – это свобода мышления и принятия решений, дополнительные полномочия и высокий уровень доверия.

МЫ ПОНИМАЕМ, ЧТО КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ HR-БРЕНДА – ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ НА ПРАВИЛЬНЫХ МЕСТАХ

И это отдельная коммуникационная кампания в HR-бренде. Мы привлекаем других людей, как внутри, так и извне. Для этой целевой аудитории совсем другое позиционирование.

УП Кто, на ваш взгляд, работает продуктивнее? Потому что здесь, на мой взгляд, даже если взять портрет, он немножко конфликтен. Одно дело, когда человек в большой компании, и даже если у него какая-то высокая позиция, он следует правилам. Что такое крупная компания? Это всегда очень много правил. А предприниматель – это как раз часто успешное нарушение правил. Вот очень интересная ситуация, и мне интересно, с кем всё-таки удобнее работать? Наверное, с наемными сотрудниками?

— Прибыльнее предприниматели. Мы сравниваем подобное с подобным. У нас ведь все магазины разные: есть маленькие по площади, средние и есть большие «Пятёрочки». У них разный ассортимент, товароборот, трафик. И вот мы задались таким же вопросом, что и вы, на старте проекта «Директор-партнёр» и начали сравнивать подобное с подобным. Когда в маленький магазин заходит директор-партнёр, мы сравниваем с маленькой «Пятёрочкой», где классический директор.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



Сейчас получается, что магазины под управлением директора-партнёра более прибыльные, чем обычные магазины.

УП Сложнее ли управлять такими магазинами? Сложнее ли находить таких директоров?

— Их непросто находить. Многие не до конца понимают всю суть проекта. С одной стороны, ты работаешь в компании и зависишь от её внутренних процессов. Но, с другой стороны, это гарантии. Очень много людей боятся самостоятельно открывать бизнес: во-первых, это нужно вложить много денег, во-вторых, это большие риски прогореть. А мы даём возможность попробовать год-два побыть партнёром с другими деньгами, с другими, более широкими, полномочиями. Следующий этап развития проекта – работа по франшизе. То есть директора-партнёры смогут выкупить магазин и продолжить развивать его под нашей франшизой как полноценный предприниматель. Нам, как HR-бренду предстоит отдельно прорабатывать это направление.

УП А если брать оценку результатов вашей работы, вашей команды: вам ставят её как-то в цифрах, как вообще это измеряется?

— У нас есть несколько показателей, по которым мы смотрим эффективность работы нашей команды.

Одного доминирующего показателя нет – мы не стараемся выпустить определённое количество коммуникационных кампаний либо статей. Нет, мы измеряем не так.

Первый и главный показатель – это бизнес-показатели.

Мы понимаем, что конечная цель HR-бренда – правильные люди на правильных местах.

И если бизнес выполняет свою цель, мы понимаем, что мы бизнесу помогли. Дальше по логике идут HR-показатели. Они стандартные – эффективность людей, текучесть, скорость закрытия вакансий. Это будет говорить о том, насколько компания привлекательна как работодатель. Но есть и специфические функциональные цели для нашей команды. Мы их разделяем на внешние и внутренние, но, в целом, это всё один набор показателей. Соответственно, если говорим про внутренние коммуника-

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

ции – это качественная оценка нашими сотрудниками получаемой информации, необходимой для бизнеса. В конце года мы проводим исследование внутренних коммуникаций и сравниваем в динамике по качественным показателям: скорость получения информации, её достоверность, качество и доступность, удовлетворённость темами и содержанием.




Про внешние коммуникации – мы уже чуть-чуть упоминали про исследования HR-бренда. Это стандартная практика в бренд-командах, поэтому для себя мы взяли то же самое.

В рамках этого исследования считается показатель, который называется eNPS (Employee Net Promoter Score, индекс лояльности/удовлетворённости персонала). Что это значит? Мы спрашиваем людей – текущих и внешних – насколько они готовы рекомендовать «Пятёрочку» как работодателя.

Это разные показатели – по внешней и внутренней аудитории. И мы смотрим этот показатель в динамике: если образ компании как работодателя улучшается, нас рекомендуют больше. И от этого вытекают все бизнес- и HR-показатели. Поэтому мы отталкиваемся в том числе от этого индекса.

Есть показатели здоровья бренда в чистом виде. По HR-бренду «Пятёрочки» есть 5 таких показателей, которые мы смотрим. Это основные ценностные предложения, которые HR-бренд предлагает: сильная корпоративная культура, возможности карьерного роста, культура партнёрства и свобода принятия решения, забота о сотрудниках, масштаб и надёжность компании. И мы среди внешней и внутренней аудитории замеряем, насколько они соотносят с этими утверждениями «Пятёрочку». А дальше смотрим: если показатели растут, значит мы круто доносим информацию и улучшаемся в этом. Если где-то снижаемся, значит мы должны усилить работу в этом направлении: и с точки зрения каких-то реальных вещей, которые нужно делать внутри для того, чтобы люди это обсуждали, и с точки зрения коммуникации, чтобы рассказывать о том, что делает компания.

Есть ещё такие отдельные маленькие метрики, которые мы смотрим ситуативно. Например, запускаем какую-нибудь программу с блогерами: понятно, что считаем охваты и конверсию переходов по ссылке и т.п. У нас есть мобильное приложение для сотрудников, где идёт вся коммуникация, и там есть такие же показатели – сколько человек в месяц заходит, как много времени они проводят, читая новости.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



По всем инструментам есть свои маленькие метрики, которые направлены на большие цели: здоровье HR-бренда, готовности рекомендовать компанию как работодателя, снижение текучести, повышение вовлечённости людей. Ну и итогом будут, безусловно, бизнес-показатели.

УП Я слушала вас, и у меня впечатление со стороны от вот таких компаний, что на каком-то уровне свобода действий возможна, а на каком-то уровне она просто невозможна. Например, те же кассиры или сборщики заказов – это всё сотрудники, и свобода действий там какая-то минимальная. И вопрос, как люди на самом деле рекомендуют?

— Вы абсолютно правы, не для всех целевых аудиторий это утверждение будет значимо. Например, люди в логистике – в большинстве своём это водители электроштабелёра и операторы складов – приходят на определённую работу, на определённую роль, и для него свобода действий будет не так значима, как, например, справедливая оплата труда. Это, кстати, ещё одно утверждение, которое мы продвигаем.

СЕЙЧАС ПОЛУЧАЕТСЯ, ЧТО МАГАЗИНЫ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ДИРЕКТОРА-ПАРТНЁРА БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНЫЕ, ЧЕМ ОБЫЧНЫЕ МАГАЗИНЫ

Вообще есть такое понятие как «зонтичный HR-бренд». Это когда одна формулировка включает индивидуальные преимущества для всех групп сотрудников. Она у нас звучит как «Свежие перспективы», но для каждой целевой аудитории перспективы свои. И в зависимости от утверждения мы делаем акцент на том преимуществе компании, которое важно для этой целевой аудитории.

Вы меня опередили и сразу назвали это решение. Как мы понимаем, что для них важно? Ровно с помощью исследования, которое мы проводим ежегодно. И на самом деле потребности меняются. Их корректирует внешний контекст и конкурентное окружение с другими компаниями.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

УП А интересно, когда есть конфликт между тем, что HR-бренд хочет нести и какими-то сложностями в работе? У меня был свой опыт, не в «Пятёрочке», а в X5 Group, ещё в 2007 году в Департаменте маркетинга. Я скажу, что это был тяжёлый труд, и у меня осталось впечатление, если брать HR-бренд, как что-то очень устойчивое и предсказуемое, в отличие от других бизнес-структур, и по зарплате, и по отношению. Ты не ждёшь, что тебя кто-то подсадит или ещё что-то, всё поступательно. Но то, так был устроен наш труд – это было достаточно тяжело. Я вот сейчас сижу и думаю: как бы я сама всё это оценивала и как бы со мной вообще надо было решать с точки зрения HR-бренда вот этот конфликт. Например, длительность рабочего дня у меня была больше, чем хотелось бы. При этом сказать, что я плохо относилась к компании – нет, у меня была явная лояльность к компании. HR-бренд может решить эти проблемы или это уже другие инструменты и к вам всё-таки это не относится?




ДИРЕКТОРА-ПАРТНЁРЫ СОВЕРШЕННО ДРУГИЕ ЛЮДИ – ЭТО СВОБОДА МЫШЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ

— Относится. Даже не знаю, к сожалению или к счастью. Во-первых, невероятно приятно, что мы бывшие коллеги. На самом деле это прикольно – посмотреть на разницу. Я знаю эту разницу с 2007 годом только со слов коллег, которые рассказывают, как было. Ваш вопрос касается мега крутой темы, и человек, который решит эту задачу, наверное, получит Нобелевскую премию.

Здесь есть несколько моментов и аспектов. У нас только что закончилось исследование вовлечённости, и там есть 50 показателей, которые мы смотрим по отдельности и суммарный индекс, насколько люди вовлечены. Внутри есть два показателя по лояльности, они очень здорово отражают картину, и вот ровно про них вы говорили. Первый – насколько сотрудник рекомендует компанию как работодателя, а второй – насколько сотрудник рекомендует непосредственного руководителя для работы.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА


 Пятёрочка

Большинство проблем, которые есть в команде, генерирует руководитель. И мы сейчас видим это на живых примерах. У нас есть большие департаменты, где несколько направлений либо отделов. И вот, допустим, в 70% всё клёво, крутые оценки, а в 30% случаев есть недовольство. По сути – тот же самый офис, та же самая зарплата, те же самые задачи, потому что департамент один, только специфика может меняться. Но руководители абсолютно разные – отсюда и дисбаланс. И мы понимаем, что признанием, коммуникациями, чёткостью постановки задач, обратной связью, карьерным ростом, обучением – всем этим управляет во многом именно руководитель. Поэтому здесь, отвечая на ваш вопрос, может ли HR-бренд влиять непосредственно на условия работы, я бы сказала: может, причём в двух направлениях.

Первое, рассказать, какие показатели западают в компании и как с ними работать. Мы отвечаем за HR-исследования, хотя это нетипичная структура. Эти исследования проходят не разово, они у нас распределены по году. Есть ежеквартальные, годовые, с разной тематикой – вовлечённость, коммуникации, HR-бренд. Наша задача – передать полученные данные руководителям, показать им тренды и сказать: смотрите, вот у вас какая-то нездоровая история. Причём мы показываем не только тренды относительно нас самих, но и в сравнении с рынком. Нам это доступно, мы можем посмотреть более глобально падают показатели или растут, и в зависимости от этого прилагаем усилия. Поэтому первое, что мы можем сделать – это подсветить существующие проблемы и дальше в кооперации с топ-командой расставить какие-то акценты на улучшение ситуации.

Второе направление – в чистом виде коммуникационная история. Плохая информированность – одна из ярких проблем в таких больших компаниях и корпорациях. То есть компания для сотрудников много чего делает, но просто не успевает об этом рассказывать, и зачастую люди не в курсе. Например, меняются какие-то нормы, возьмём график работы, а руководитель забыл рассказать персоналу. Вот у нас рабочий день до 18:15. Ни один человек в моей команде не работает после 18:15. Я буду очень зла, если такое будет происходить. Но это моя чёткая позиция и моя задача – донести принцип до каждого члена моей команды. Безусловно, бывают исключения, но это именно как исключение.

Вот ещё классный пример: недавно у нас в компании поменялись правила внутрикорпоративных встреч. Мы отказались от часовых встреч и решили делать их по 45 минут для того, чтобы был перерыв на персональные нужды. Почему? Сотрудники говорят о том, что они просто не успевают между встречами дойти до

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

какого-то кабинета. И вот наша задача как внутренних коммуникаций объяснить, во-первых, что правило изменилось, во-вторых, в чём выгода для людей. И дальше на примерах рассказывать, что кто следует правилам – молодцы, кто не следует – нужно исправиться и т.д. Таких историй на самом деле может быть много. Это касается не только норм взаимодействия (хотя, наверное, такие кейсы одни из самых непростых внутри компании), но также льгот, условий оплаты труда и так далее.




УП Здорово! Мне кажется, в 2007 году там вообще не было такого департамента.

— Их и в России тогда не было! Началось всё в году, наверное, 2010-2011.

УП Вы, наверное, очень реагируете на текучесть кадров? Вы что-то делаете специально для того, чтобы текучка была меньше, и это относится HR-бренду или это общее влияние?

— Несколько лет снижение текучести было общей целью не только для HR-команды, но и бизнеса. Нужно сказать, что за последние 5 лет мы в три раза снизили текучесть, что для ритейла просто, мягко говоря, шокирующие результаты. Работа в магазинах тяжёлая и стрессовая. Но у нас получилось удерживать людей на рабочих местах дольше. Тогда эта цель стояла у всех руководителей вне зависимости от подразделения. Сейчас снижение текучести не стоит как самоцель, у нас нет этого в KPI, но мы внимательно отслеживаем метрику. Ежемесячно приходит аналитика всем руководителям, и мы смотрим на этот показатель для того, чтобы, как вы правильно сказали, на него реагировать. И если в каком-то регионе или подразделении есть большие отклонения от общего тренда, тогда производится подробный разбор полётов уже вместе с непосредственными руководителями.

К большому сожалению, к решению вопросов с текучестью у нас нет волшебной пилюли – это комплекс мероприятий, и шаги могут быть очень разными. Может там руководитель неправильный или сотрудник не на своём месте. Мы не умаляем их профессиональных достоинств, но, например, у него никак не ладится взаимодействие с командой. Может быть, где-то в регионе сильно поднялись зарплаты – тогда нам нужно корректировать именно этот инструмент, чтобы быть в рынке. Из необычного приведу реальную историю: когда в каком-то регионе долго держится плохая погода (дожди, бури), это влияет и на eNPS, и на вовлечённость.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



То есть люди реагируют на какие-то внешние факторы, не зависящие ни от компании, ни от рынка труда в целом. Для меня это стало большим открытием. Причины текучки могут быть абсолютно разными, и поэтому мы не акцентируем внимание на «среднюю температуру по больнице», а смотрим точно.

В чём суть HR-бренда «Пятёрочки»?

— Он звучит так: «Свежие перспективы». Если раскрывать эту историю более подробно, то:

«ОТКРОЙ ДЛЯ СЕБЯ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТЫ В КРУПНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ РИТЕЙЛЕРЕ».

И здесь есть несколько ключевых слов, главное – это возможности. И для каждой целевой аудитории компания даёт разные возможности в зависимости от их потребностей. Мы уже многое проговорили: для офиса это возможность изменить ритейл. У нас есть ресурсы, у нас есть желание создавать тренды для рынка ритейла, которые потом становятся нормой для остальных. И для офисных сотрудников возможность придумать и реализовать такой проект является прикольной, прямо мотивирующей. Для розницы – это возможность работать рядом с домом, ведь наши магазины есть везде. Это особенно важно мамам и бабушкам, потому что у нас женский портрет. Для них это возможность просто выйти вот во двор и там работать, у нас очень много таких людей. Плюс гибкие графики, короткие смены, то есть возможность совмещать семью и работу. Таким образом мы закрываем главную потребность целевой аудитории розницы.

В логистике сдельная оплата труда. Для сотрудников распределительных центров это возможность зарабатывать вознаграждение, соответствующее их вкладу. Для молодых мужчин в регионах эта возможность является очень важной.

Молодёжи мы даём возможность построить карьеру – это свежие перспективы для них. Ровно так и звучит HR-бренд. А для руководителей – свобода принятия решений и возможность менять отрасль. Эти перспективы сильно коррелируют с возможностями офисного сотрудника. Ну и, безусловно, попробовать себя и свои силы.

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА

УП Вот сейчас я вижу, что у нас в магазинах, в отличие даже от той же Италии, люди в принципе не улыбочивые. Я не думаю, что в Италии им легче работается на тех же кассах, может быть, другой темперамент, другой климат. Но у нас как-то не заведено приветствовать людей, скорее не грубить – это уже хорошо. Как вы думаете, компания вообще работает в этом направлении и будут ли какие-то изменения, или это всё-таки национальный характер?




— Отчасти я с вами согласна. Буквально этим утром говорили с коллегами про разность менталитетов, про манеру общаться, даже про физическую дистанцию. Вы правы, это сильно влияет, и с этим, мне кажется, в принципе сложно что-то делать.

Разные компании предъявляют разные требования к своему персоналу. Если вы посмотрите на ритейл-сети дорогого сегмента (необязательно продуктовые, можно рассмотреть и магазины одежды премиум-класса), то заметите абсолютно другой уровень сервисных претензий к людям. Уже на этапе подбора у них определённо отличающиеся требования к кандидатам по сравнению с ритейлерами масс-сегмента либо эконом-сегмента. Это разные люди даже по личностным характеристикам.

И опять же, здесь важно вернуться к бизнес-стратегии компании и тому сегменту, с которым мы работаем. Основной сегмент у нас массовый. Обычная средне-статистическая семья в регионе – основной клиент «Пятёрочки». Это экономные люди, которые считают деньги и свои покупки. Важно отметить, что они не бедные, ни в коем случае, они просто рационально подходят к совершению покупок. Это наш основной клиент, и примерно от этой целевой аудитории мы строим портрет сотрудника, который с ней работает.

УП Картинка у меня вроде бы сложилось. Есть ли ещё какой-то вопрос, который вы ожидали или вы хотели услышать, а я его не задала?


— Спасибо вам большое! У вас были очень классные вопросы, потому что они были не про «просто перечислить», а заставили подумать. На половину вопросов я вместе с вами рассуждала вслух.

Поэтому мне кажется, что мы поговорили про очень многое. Единственное, поделилась бы одним важным трендом в HR-бренде, за которым будущее – интегри-

КАНДИДАТ В ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА» 2023 ГОДА



рованные коммуникации, объединяющие PR, маркетинг и HR. Давно уже не существует границы между внутренней коммуникацией и внешней. Я верю, что эта граница будет ещё больше стираться. Этот ведь всё равно одно пространство, с учётом инструментов и контекста. Это информация, и неважно, где люди её получают. Поэтому требования к департаментам HR-бренда и коммуникаций растут. Мы конкурируем с вами, профессиональными журналистами. Это очень сложно!

 **Очень интересно, спасибо! Мне тоже было интересно. Ещё лет 15 назад я прочитала в книге у Игоря Манна, где он говорил про внутренний и внешний маркетинг, а не про HR-бренд, что сотрудник – это тот, кто как раз и есть ваш главный маркетинг.**

— Да! Так и есть на самом деле. Мы уже прошли эту точку и идём дальше. Всё правда, всё так.



***Наталья Белоусова**



***Надежда Гончарова,**

руководитель делового клуба



Редактор Ольга Сагун

Эксклюзивно для 