

Содержание

Введение	9
Причины интереса к маркетингу в HR	10
Эволюция подходов	13
Маркетинг в HR:	
семь ключевых направлений	16
HR-маркетинговая стратегия	20
 ЧАСТЬ 1	
АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ИНИЦИАТИВ	
Глава 1. Аналитическая культура и принятие решений. HR-маркетинг как инструмент поддержки управленческих решений	24
Четыре уровня аналитической культуры	25
О моделях зрелости	26
Первый уровень. «Ничего не считаем»	28
Карго-культ: «волшебные таблетки» вместо данных	29
Второй уровень. «Знаем основные показатели»	30
Формула HR	31
Третий уровень. «Знаем причины явлений»	49
Четвертый уровень. «Можем предсказывать будущее»	61
1. Целевая модель данных и план роста зрелости аналитической культуры	66
2. Рычаги роста и ключевые инициативы по итогам анализа данных	71
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	74
 Глава 2. Исследование аудиторий	76
Целевые аудитории и портрет покупателя	78
Поколенческая теория и ее ограничения	80
Концепция JTBD как альтернатива устаревшим подходам	81
Применение JTBD	84
Концепция JTBD в контексте подхода, основанного на данных, и методы исследования аудиторий	84
Исследования TX-характеристик	87
Исследования EX-характеристик — изучение факторов выбора	88
Кластеризация аудиторий	92
Качественные исследования	94
Портрет аудитории	95
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	97
 Глава 3. Предложение работодателя как продукт	98
Коммодитизация. Стратегии выхода из-под ценового давления	98
Управление вакансиями на уровне жизненного цикла продукта	103

Анализ по методу QFD для определения ключевых характеристик предложения работодателя	106
Определение приоритетных сервисов от HR-службы на основании анализа модели Кано	109
Продуктовый анализ отдельных HR-инициатив на примере лидерской программы	111
Прикладные шаги к разработке HR-маркетинговой стратегии	113

Глава 4. Компенсация и льготы 114

Расширение воронки и улучшение конверсии в наем	116
Удержание сотрудников	118
Повышение производительности	119
Анализ уровня конкуренции и зарплатного предложения	120
Анализ мотивационных программ	120
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	121

Глава 5. Позиционирование бренда работодателя и его анализ 122

Зачем нужен бренд	122
Особенности позиционирования в HR	126
Ценные указания к разработке бренда работодателя	128
Территории позиционирования	130
Анализ бренда работодателя	133
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	136

Глава 6. Инструменты продвижения 138

Обратная воронка маркетинга	138
Три стратегии продвижения	141
Горизонтальная и вертикальная эффективность воронки продвижения	143
Кабинетное исследование инструментов продвижения	144
Визуализация карты инструментов — Traffic Map	148
Оценка уровней зрелости	149
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	150

ЧАСТЬ 2

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ИНИЦИАТИВ

Глава 7. Управление точками контакта 154

Ключевые причины интереса к управлению опытом кандидатов и сотрудников	154
Путешествие клиента — сотрудника — кандидата и его составляющие	156
Подходы к картированию опыта сотрудника	157
Точки контакта и их типология	159

Три типа воздействия на опыт в точках контакта	162
Взаимосвязь ЕJM и воронки найма	163
Взаимосвязь ЕJM и Формулы HR	165
Взаимосвязь EX и Total Experience	166
Подходы к картированию опыта кандидатов	169
Аналитические инструменты для картирования опыта	175
Несколько важных правил перед переходом к картированию и разработке целевого опыта	179
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	181
Глава 8. Канва HR-маркетинговой стратегии	184
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	188
Глава 9. Постановка целей и задач, определение ключевых инициатив и их приоритизация	190
Выводы из анализа текущей ситуации	190
Ценные указания из стратегии	192
Определение приоритетов обнаруженных точек роста	193
Приоритизация инициатив	194
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	195
ЧАСТЬ 3	
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ	
Глава 10. Креативная концепция и коммуникационная стратегия	198
RDB	199
Пирамида бренда	200
Ключевые сообщения	202
Каналы коммуникации	203
Форматы контента	203
Прикладные шаги к разработке стратегии по итогам главы	204
Глава 11. Стратегия продвижения	206
Что такое стратегия продвижения?	206
Обратная воронка маркетинга	207
Охват	211
Захват	224
Подогрев	228
SMM	238
Наем	252
Лояльность и рекомендации	254
Регулярные инструменты и кампании	259

ЧАСТЬ 4

ВНЕДРЕНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Глава 12. План внедрения и показатели эффективности	266
План внедрения	266
Ресурсная карта и организационная структура	267
Ключевые показатели эффективности и операционный план	269
Глава 13. Организация работ	274
Обеспечение исполнения	274
Как планировать график совещаний	275
Внедрение изменений	276
ИТ-решения для реализации HR-маркетинговых инициатив	278
Глава 14. Что дальше? Уровни зрелости в управлении опытом сотрудников и кандидатов	282
Заключение	286

Введение

В 2012 г. мы впервые услышали от наших международных коллег о тенденции смещения маркетинговых бюджетов с решения задач привлечения клиентов на решение HR-задач — а именно задач найма и удержания персонала. Тогда мы и подумать не могли, что в ближайшее время это произойдет в России.

Прошло полгода, и именно с таким запросом к нам обратилась крупная российская розничная сеть — компания хотела попробовать привлечь кандидатов на программу летней стажировки, используя не традиционные HR-инструменты, такие как ярмарки вакансий или работные сайты, а маркетинговые методы. Имея за плечами проекты по решению маркетинговых задач, мы решили взяться за проект — так в агентстве Paper Planes появилась HR-практика.

С тех пор мы успели реализовать более 200 HR-проектов для наших локальных и международных клиентов: проводили исследования рынка труда, анализировали узнаваемость бренда, просчитывали Brand Health Tracking (здоровье бренда), внедряли подходы на основе данных для принятия решений в области управления талантами, разрабатывали бренды работодателя для ИТ, фармацевтики, производственных компаний, развивали социальные медиа, проходили практику в производственных компаниях, чтобы погрузиться в процессы клиента, разрабатывали визуальные концепции, готовили должностные инструкции, внедряли программы адаптации, писали приветственные письма, разрабатывали ценности и ликвидировали негатив, выступали и обучали, преподавали на программах MBA и в вузах.

За последние 12 лет мы опробовали и применили широкий спектр маркетинговых технологий, основанных на данных. Мы использовали такие концепции, как продвинутая аналитика, машинное обучение, искусственный интеллект (ИИ) и различные маркетинговые методы, чтобы создать персонализированный, эффективный и беспрепятственный путь кандидата. И мы поняли, что важнейшей задачей HR-аналитики является определение

потребностей рынка. Зная его потребности, специалисты по подбору могут разработать эффективные стратегии привлечения кандидатов и сформировать индивидуальный подход к соискателям.

Эта книга — квинтэссенция нашего опыта. С ее помощью мы хотим донести, что научные, маркетинговые методы находят свое отражение в повседневной практике управления персоналом. Мы надеемся, что вы найдете здесь ответы на свои вопросы и что модели, отраженные в книге, станут частью вашей повседневной работы.

Причины интереса к маркетингу в HR

Если вы когда-нибудь читали бизнес-издания или научную фантастику XX в., то, возможно, замечали, что мысли писателей-фантастов и бизнес-мыслителей были устремлены в сторону систематизации и автоматизации бизнеса и мира в целом. Вырисовывалась прекрасная картина, в которой технологии уходят далеко вперед и становятся чем-то вроде экзоскелета, который во много раз повышает эффективность, снижает нагрузку и повышает уровень счастья людей. Верхом мечты считалось отчуждение человека от процессов производства: машины работают, бизнес растет, сотрудники получают безусловный базовый доход, имея возможность интеллектуально и духовно развиваться...

Реальность, как водится, оказалась несколько иной.

За последние 50 с лишним лет значительно выросла продуктивность технологий — тут прогнозисты оказались правы. Но производительность людей и, как следствие, бизнеса оказалась не такой уж значительной — а точнее, недостаточной для растущих потребностей бизнеса. Оказалось, что бизнесу все-таки нужен человек. И это можно назвать первой причиной возросшего интереса к проблематике управления персоналом.

Вторая причина, которую мы обычно называем, — ситуация конкуренции всех со всеми. Старожилы профессии HR помнят прекрасные времена, когда можно было скрупулезно выбирать себе сотрудников из ста кандидатов на одно место. Сегодня ситуация кардинально изменилась. Этому способствовали:

- Демографическая яма.
- Расширение границ за счет появления новых технологий, возможностей релокации и удаленной работы. Раньше региональная компания могла конкурировать с другими похожими компаниями из своего же региона, но сегодня соискателя могут перевести в город-

миллионник, он может удаленно присоединиться к компании федерального уровня (и иметь столичную зарплату!), а также найти себе работу за рубежом.

- Рост скорости изменений и цифровизации. Ускоренными темпами появляются новые профессии, и спрос на специалистов этих профессий серьезно опережает предложение.
- Открытость информации, которая позволяет кандидатам изучать, сравнивать и выбирать различные варианты для себя.

Кроме того, любому работодателю важно помнить, что, когда мы говорим про конкуренцию всех со всеми, имеется в виду не только конкуренция между работодателями. Теперь работодатели конкурируют и с другими видами занятости: онлайн-курсами, прогулками в парке, бесплатными стажировками, волонтерством, вторым образованием, просмотром телепрограмм и видеоплатформ — потому что кандидаты хотят, чтобы им было интересно, им важна самореализация, у них свои взгляды на потребности в работе и они ожидают, что компании начнут внимательнее относиться к этим вопросам. Глава Netflix Рид Хастингс говорит о своих конкурентах: «Вспомните любой вечер в прошлом месяце, когда вы не смотрели Netflix, что вы делали вместо этого? — спрашивает он. — Спортивные передачи, индустрия игр, просмотр аналогового телевидения — мы конкурируем со всем этим. Мы конкурируем даже со сном. Мы всего лишь очень мелкий игрок на поле борьбы за время и развлечения». Сегодня это может примерить на себя любая компания — как для своих продуктов и услуг, так и для своего ценностного предложения в качестве работодателя.

Работодатели могут сказать: «Мы-то платим людям зарплату, а телеканалы — пока нет». Это верно с точки зрения удержания сотрудников, но в части их привлечения работает именно точка зрения Рида Хастингса, поскольку все мы сегодня живем в мире «экономики внимания» — на чем останавливается взгляд, то мы себе и хотим. Представьте себе ленту новостей «ВКонтакте» — там много картинок, мало текста, выдача информации персонализирована под вас, исходя из алгоритмов социальной сети. Но мало кто читает все, что ему предложено. Пользователи прокручивают ленту новостей до тех пор, пока взгляд не остановится на чем-то интересном — новые кроссовки от любимой фирмы, видео от блогера, яркая реклама. Именно в эту систему потребления контента и должна быть сегодня встроена реклама вакансий и вашего бренда работодателя, чтобы не уступать другим форматам в привлекательности и полезности.

Третья причина — клиентоцентричность. Во второй половине XX в. маркетингологи наконец-то поняли, что деньги бизнесу приносит не продукт, а клиент. Эта несложная мысль кардинально изменила подходы к маркетингу,

продукту, бизнес-моделям компаний и, что не менее важно, к организации работы внутри предприятия. В эпоху клиентоцентричности недостаточно сделать хороший продукт, красивую упаковку или впечатляющую рекламную кампанию. Романтические времена, описанные в книге Дэвида Огилви «Огилви о рекламе» или показанные в сериале «Безумцы», когда достаточно было поймать вдохновение и придумать продуктовый слоган, остались в прошлом. Современному потребителю этого недостаточно, ему нужен позитивный опыт (под опытом мы понимаем совокупность впечатлений, которые сопровождают человека по мере его Customer Journey — клиентского путешествия к покупке и после нее, подробнее мы обсуждаем это в книге «Найден более быстрый маршрут»¹), а для сопровождения опыта нужны сотрудники, потому что именно они поддерживают бизнес-процессы обслуживания, причем не только на первой линии (например, улыбающийся кассир на кассе), но и в офисных профессиях (например, эмпатичный ИТ-специалист, разрабатывающий страницу оплаты покупки в интернет-магазине).

Значит, опыт клиента равен опыту сотрудника:

$$\text{CX} = \text{EX}$$

(Customer Experience = Employee Experience)

Чтобы повысить лояльность клиентов, мы должны обеспечить и должный опыт для наших сотрудников. Это не слоган и не гуманистический призыв — к внедрению соответствующих инициатив компании приходят на основе конкретных данных. Один из наших заказчиков, крупная федеральная розничная сеть, провел замеры лояльности потребителей (индекс Net Promoter Score, NPS) во всех магазинах, провел расчеты и обнаружил взаимосвязь между лояльностью и финансовыми показателями — чем лояльнее клиенты в магазине, тем выше показатель LTV (life-time value), т. е. тем больше денег они приносят за все время сотрудничества с сетью. Тогда компания произвела замер лояльности сотрудников к работодателю (employee Net Promoter Score, eNPS) в своих магазинах и обнаружила аналогичную корреляцию — чем лояльнее сотрудники в магазине, тем лояльнее покупатели, которые туда приходят, и, как следствие, тем больше денег они приносят. В результате сеть решила объединить бюджеты маркетингового департамента и HR, поскольку оказалось, что инвестировать в удовлетворенность сотрудников — дать им новую униформу, создать HR-сервисы, обустроить комфортные подсобные

¹ Балахнин И. Найден более быстрый маршрут: Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности. Теперь и в B2B. — М.: Альпина PRO, 2022.

помещения и столовые — как минимум не менее эффективно, чем выделять бюджеты на рекламу и акции.

«Переход к парадигме клиентоцентричности серьезным образом изменил восприятие службы HR и со стороны бизнеса, и со стороны сотрудников. Теперь мы хотим, чтобы от взаимодействия внутри компании мы получали тот же уровень сервиса, что и в кафе, “Яндекс.Маркете”, фитнес-клубе или филиале “Моих документов”».

И мы видим, что эти тенденции оказываются актуальными как в ситуациях роста экономики и масштабирования компаний, так и в периоды рецессий. Эффективное управление человеческим капиталом было и остается (даже с учетом стремительного роста ИИ-технологий, включая Open AI) ключевой задачей и источником конкурентного преимущества для бизнеса.

Эволюция подходов

Вопрос подходов к эффективным методам управления персоналом сегодня стал одним из важнейших в бизнесе. Руководители обращают внимание на HR-департамент и вопросы привлечения сотрудников, объем инвестиций на рынке ИТ-платформ для решения HR-задач (HRtech) измеряется многими миллиардами долларов, появляется все больше литературы — наконец, существенно меняется запрос к службам, занимающимся управлением персоналом.

Такой же путь когда-то проходил и маркетинг: от зачастую обособленных подразделений, занимавшихся «продажей» идей через рекламные образы и изучением психологии аудитории, к высокоавтоматизированной и основанной на работе с данными функции бизнеса, которая участвует в решении финансовых задач компании.

Наша многолетняя практика показывает, что HR-функции необязательно с нуля проходить все уровни зрелости, создавая новые эффективные инструменты решения своих задач. HR с большим успехом может заимствовать инструменты маркетинга. Воронка кандидатов, точки контакта, клиентское путешествие, бренд работодателя — все эти и многие другие методы пришли в HR именно из маркетинга. Именно сейчас HR проходит ту же трансформацию, что 10 лет назад проходил маркетинг: внедрение цифровых каналов, инструментов подсчета финансовой эффективности маркетинговых каналов, «большие данные» и человекоцентричность.

Давайте зафиксируем основные изменения, которые уже произошли и продолжают происходить в HR:

1. Методы найма. Современный кандидат уходит из привычных каналов. Во многих наших проектах для крупных розничных сетей и производственных компаний мы видим, что до 50% потребностей в линейных сотрудниках уже покрываются через социальные сети. Кроме того, благодаря технологиям сквозной и мультиканальной аналитики стало хорошо видно, по каким каналам найма пришли наиболее продуктивные сотрудники (продуктивность сотрудника измеряется в деньгах и включает оценку стоимости его найма). Наконец, на совершенно особое место выходят карьерные сайты, которые становятся центрами коммуникаций — вовлекающими, интерактивными, нацеленными на решение прикладных задач бизнеса.

В основе процесса найма все чаще находится информационное содержание — контент. Но многие российские компании при его формировании впадают в одну из неэффективных крайностей — либо отчитываются о корпоративной повестке (от «Прошел совет директоров» до «Дети бухгалтерии вчера весело прыгали в мешках»), либо заваливают читателей полезными советами, рецензиями на книги и рейтингами фильмов. Универсальным способом формирования эффективного контент-плана мы считаем бренд-журналистику — рассказы о реальных людях из числа кандидатов и сотрудников, их истории успеха и важный опыт. Посмотрите, например, на сообщества ITMS Group, Газпромбанка, Selectel, «Азбуки Вкуса», СИБУРа в социальных сетях — в них публикуются живые и максимально аутентичные истории, на понятных и простых примерах раскрывающие специфику работы в компаниях, их ценности, подходы, требования, карьерные возможности.

2. Процесс оценки. Конечно, вы слышали о геймификации. Но этот инструмент обязан своей мощью не тому, что современное поколение любит играть, а не работать. Дело в том, что игра — это модель, в которой есть возможность манипулировать параметрами задачи. В каждой компании есть работа, которую все ненавидят, — например, документооборот или задачи, которые важны в долгосрочной перспективе, но непонятны сейчас, и потому воспринимаются сотрудниками как экстравагантный факультатив руководства. Обычно задачи обоих типов выполняются долго и с неохотой, их откладывают на самый последний момент. Геймифицируйте их: давайте сотрудникам за выполнение такого рода задач баллы или значки, которые в дальнейшем можно потратить на покупки на корпоративном маркетплейсе или на небольшие, но полезные бонусы (вроде оплаты такси).

3. Процесс обучения персонала, удержания компетенций и управления знаниями. Любая организация накапливает в рамках своей операционной деятельности большой объем экспертизы, но эта экспертиза зачастую

не экстернализирована (не хранится на внешних носителях) — она либо слишком дискретна, либо остается только в головах сотрудников. Как следствие, компаниям приходится удерживать людей, не обладающих никакими эксклюзивными навыками. Настоящая задача удержания — удержание компетенций, а не людей. Чтобы решать ее, компания должна иметь выстроенную систему управления знаниями, в которую каждый сотрудник должен выгружать все полученные им в процессе работы «уроки» (lessons learned). Задачей HR становится классификация собранного знания, его упаковка в удобный и управляемый вид. Самой распространенной системой для организации систем хранения корпоративных знаний в начале XXI в. были wiki-движки, позволяющие нелинейно сохранять и использовать информацию. Сегодня многие компании активно переходят на современные решения, позволяющие связывать информационные потоки в графы (Notion, Obsidian, Tana, Neptabase). Схожие решения все чаще предлагают и многочисленные программы для командной работы.

При заимствовании инструментов маркетинга важно помнить, что его часто приравнивают к двум вещам, которыми он **не является**.

1. «Фишкинг»

Часто считают, что маркетологи — это люди, которые придумывают «прикольные штуки», необычные визитки и т.п., а также воруют успешные западные кейсы. Однако это не имеет отношения к системной работе и мало помогает в HR.

2. «Подаркинг»

Маркетологи и директора по маркетингу B2B-компаний часто отвечают за сувенирную продукцию, наподобие календарей, шоперов, бандан, флажков и флеш-карт. Важно понимать, что, безусловно, все это инструменты донесения EVP — ценностного предложения работодателя (Employee value proposition), но с точки зрения системной работы это лишь виды носителей, которые сами по себе не несут особой ценности. По степени важности промо-активности идут после стратегических вещей, изучения аудитории, знания своего позиционирования и выстраивания нормальной работы с точками контакта в части Employee centricity («сотрудникоцентричность» — по аналогии с клиентоцентричностью, о которой мы уже писали ранее).

Заимствуя инструменты маркетинга для решения задач HR, мы пошли еще дальше и адаптировали модель 6P+F (Product, Place, People, Price, Positioning, Promotion, Finance), которая изначально применялась для структурирования функций маркетинга, а теперь пригодна и для решения задач HR — HR-маркетинг.

Маркетинг в HR: семь ключевых направлений

С помощью модели 6P+F мы описываем семь задач, которые должна решать служба HR с опорой на маркетинговые подходы.

1. Работа с данными и аналитическая зрелость

Это направление позволяет определить способность компании оценивать возврат на инвестиции, на процедуры управления сотрудниками — от подсчета стоимости привлечения до целесообразности удержания сотрудников и от расчета окупаемости программ обучения до обоснования необходимости автоматизации процессов.

Любому бизнесу нужно выстроить такую систему, при которой HR-директор и в целом HR-служба могли бы отчитываться перед топ-менеджментом, генеральным директором, акционерами так же, как отчитывается коммерческая служба.

У коммерческой службы есть бюджет, она вкладывает деньги в промоактивности, в позиционирование, в брендинг — и получает возврат на инвестиции в виде продаж. Сходство с HR на первый взгляд неочевидно, но на самом деле задача HR состоит в том же. Компания инвестирует большое количество ресурсов (денежных, человеческих) в развитие HR-функций: в удержание, привлечение, обучение, оценку сотрудников. В идеале компания должна понимать, что дает каждый рубль, вложенный в продвижение социальных сетей HR-бренда, в автоматизированную программу адаптации или проведенное обучение с точки зрения эффективности сотрудников. Маркетологи в HR помогают с выстраиванием этой системы — и на уровне цифр, и на уровне отчетности.

Когда система выстроена, компания понимает, что, вложив в бизнес-тренинга или корпоративное мероприятие определенную сумму, она может ожидать возврат на инвестиции — повышение производительности, рост вовлеченности сотрудников, рост узнаваемости бренда, увеличение среднего стажа сотрудника в компании, снижение стоимости найма, снижение стоимости переналадки после увольнения сотрудника и т. д.

На этом пути ключевой для компании является способность собирать, обрабатывать и анализировать данные, которая напрямую зависит от уровня ее аналитической культуры и применяемых методов количественного анализа. В главе 1 мы раскроем «джентльменский набор» подходов, который стоит использовать для повышения прозрачности усилий в HR.

2. Исследование аудиторий

В это направление входит определение целевых групп кандидатов и исследование их факторов выбора работодателя.

Раньше, когда мы описывали ситуацию на рынке труда как «рынок работодателя» (до 100 кандидатов на одно вакантное рабочее место), нанимающим менеджерам и HR-специалистам не было необходимости изучать аудитории до собеседований, поскольку кандидаты и так подавали заявки. Сегодня ситуация изменилась — необходимо искать целевых кандидатов, а для этого нужно хорошо понимать, где они учатся, что читают, какие медиаканалы потребляют, что для них является ключевым при выборе работодателя и т. д. Это точно соответствует маркетинговому подходу. И точно так же здесь важно опираться на данные, а не на интуитивные и эмпирические конструкции — вроде теории поколений, которая так и не нашла прикладного подтверждения в западных и российских исследованиях. Интуитивно может казаться, что поколение Z мобильно и ориентировано на карьеру — тем не менее его представители часто ищут работу рядом с домом до 18:00. А многие представители поколения X — настоящие «цифровые аборигены», они хотят быстро сменить сферу деятельности и построить новую карьеру¹.

Задача HR-маркетолога в этом блоке — изучив ожидания аудитории при выборе конкретной отрасли и компании для работы, скорректировать продукт и коммуникацию.

3. Продуктовое предложение работодателя

Это направление отвечает за изучение востребованности продуктового предложения и его себестоимости.

Продуктовое предложение включает в себя состояние рабочего места, характеристики работы, формат (гибридный, удаленный, офисный), график работы, возможности карьерного роста, компенсационную и мотивационную программы — все то, что компания предлагает сотруднику.

Все эти параметры являются **продуктовыми характеристиками** работы. HR-маркетолог, выполнив серию исследований, о которых мы поговорим в основной части книги, сводит эти данные воедино и понимает, какие из продуктовых характеристик важны, во сколько их обеспечение работодателю обходится и как выстроить из этого идеальный продукт.

¹ Поколение 1965–1978 годов рождения принято называть «поколением X». Поколение 1979–1998 годов рождения, они же «миллениалы», — «поколение Y». Следующее за миллениалами поколение — «поколение Z».

Например: питание в офисе, виноград на столе, апельсиновый фреш. Если компания не является огромной корпорацией с неограниченным бюджетом на фрукты и овощи, то ей стоит задуматься, нужно ли продолжать ставить виноград на стол, если нет позитивной корреляции с опытом сотрудника и это не влияет на его вовлеченность и эффективность, а бюджет на реализацию такой инициативы высокий.

Наш опыт работы с HR-подразделениями компаний в период пандемии и после пандемии показал, что в это время особенно важно прислушиваться к людям через исследования продуктовых характеристик работы, поскольку представления команды об уровне цифровизации, присутствии на работе, компенсационных пакетах меняются очень быстро. Появляются новые условия: кому-то работать тяжело, а кому-то наоборот, для кого-то важно путешествовать, для кого-то — нет. Изучение технических характеристик — большой блок работы для тех, кто занимается продуктовым предложением.

Таким образом, задача по управлению продуктовым предложением работодателя включает в себя:

- анализ продуктовых характеристик работы через исследования (количественные опросы, интервьюирование, аналитика больших данных);
- изучение того, как продуктивное предложение влияет на взаимодействие компании и кандидата/сотрудника;
- разработка целевого продуктового предложения работодателя как части ценностного предложения (EVP).

4. Программа мотивации

Все, что касается определения оптимальных форматов оплаты труда сотрудников (материальных и нематериальных), — какова фиксированная заработная плата, какова доля сдельной оплаты, какие есть материальные и нематериальные мотивации, скидки на обучение, фитнес и т. д., каким образом это доносится до сотрудников.

Вопрос донесения информации о программе мотивации до сотрудников часто становится ключевым. Бывает так, что в компании существуют отличные мотивационные программы и бенефитные корзины, но по итогам проведения исследования и опроса внутри компании выясняется, что кто-то из сотрудников не знает и о половине льгот, а кто-то и вовсе считает, что его обманывают. Бывает и так, что все сотрудники компании считают, что им мало платят, хотя, если провести исследование и замерить зарплату аналогичных позиций в отрасли, компания окажется на уровне рынка. Все это последствия ошибок в коммуникациях — в компаниях что-то идет не так с точки зрения позиционирования зарплат или соцпакетов сотрудников.

HR-маркетологам следует доносить до сотрудников, что компания каждый год проводит исследования рынка и мониторинг уровня компенсации, чтобы предлагать сотрудникам достойный уровень вознаграждения.

5. Позиционирование

Разработка *EVP*, которое позволяет компании отстроиться от конкурентов за таланты и выделить свои сильные стороны.

Зачастую позиционирование бренда работодателя, его ценностное предложение, воспринимается либо очень узко, либо вульгарно.

Вульгарность касается тех *EVP*, которые подчеркивают свои плюсы, но никак не дифференцируются от других игроков в отрасли или от не прямых конкурентов, которые сражаются за внимание тех же кандидатов.

Узкое восприятие позиционирования происходит, когда компания выбирает абстрактное преимущество и перекладывает в слоган, например: «Команда супергероев». Как правило, на этом работа с позиционированием заканчивается. Но слогана недостаточно, важно доносить ключевые сообщения, цифры и факты, которые подтверждают слоган, связанный с супергероями. Также важно подтверждать позиционирование во всех точках контакта. Если в компании команда супергероев, то рекрутер не имеет права брать интервью в каких-нибудь подсобках или задавать обычные вопросы. В интервью можно вшить вопросы, например, связанные с суперспособностями кандидата, с обсуждением его ролевых моделей.

6. Стратегия продвижения

В задачи *HR-маркетолога* входит продвижение вакансий для привлечения кандидатов, продвижение бренда работодателя для повышения узнаваемости и лояльности среди целевой аудитории.

Ниже мы подробно поговорим об инструментах продвижения, а сейчас давайте просто запомним, что все эти инструменты будем классифицировать по этапам обратной воронки маркетинга: охват — захват — подогрев — наем — опыт — лояльность — рекомендации. К инструментам мы будем относить как платные рекламные инструменты (таргетированная реклама, контекстная реклама и др.), так и собственные мероприятия для привлечения кандидатов (дни открытых дверей, школы амбассадоров и др.). Ключевая задача здесь — построить эффективный процесс привлечения талантов в компанию, который позволит привлечь кандидата, сделать его сотрудником, а затем амбассадором, после чего амбассадор самостоятельно будет привлекать новых людей, потому что ему нравится компания и он хочет, чтобы в этой компании работало как можно больше его друзей, а также знакомых и малознакомых людей.

7. Точки контакта и путешествие кандидата/сотрудника

Это направление состоит из изучения и последующего улучшения точек контакта с текущими и бывшими сотрудниками и кандидатами.

Точки контакта — моменты взаимодействия кандидатов и сотрудников с компанией как онлайн (например, социальные сети, сайт, отзывы, сайты вакансий), так и офлайн (процесс собеседования, поиск офиса на карте и т. д.). Оценивать их нужно с точки зрения важности для кандидата/сотрудника, а также качества реализации в компании. Картирование путешествия кандидата в компанию и сотрудника внутри компании, а также исследование точек контакта (какие из них нужно улучшить, автоматизировать, от каких отказаться) — большая и регулярная работа HR-маркетолога.

HR-маркетинговая стратегия

Задача этой книги — не только ввести и обозначить основные понятия HR-маркетинга, не только рассказать о кейсах и подходах, но и помочь читающим самостоятельно разработать HR-маркетинговую стратегию компании, которая включала бы в себя все необходимые аспекты позиционирования, продвижения, реализации ключевых проектов. Поэтому с точки зрения структуры эта книга построена в том порядке, в котором в нашей практике разрабатывается стратегия.

1. **Анализ текущей ситуации.** Включает в себя аудит внутреннего и внешнего поля бренда работодателя для определения ключевых точек роста, гипотез позиционирования и стратегических инициатив.
2. **Целеполагание.** Этап разработки целей и задач, в рамках которого мы определяем ключевые проекты развития бренда работодателя и ключевые показатели к изменениям, а затем формируем список показателей, которых необходимо достигнуть в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
3. **Разработка стратегии и тактических действий.** На этом этапе мы формулируем собственно стратегии развития HR-маркетинга в компании. Здесь выделяются следующие блоки стратегии:
 - ▶ EVP и пирамида бренда, в которой описаны ключевые сообщения, дифференциаторы, способы донесения позиционирования компании.
 - ▶ Коммуникационная стратегия, представляющая собой рубрикационный план для каждого канала коммуникаций бренда работодателя, форматы донесения контента, тон подачи информации и редакционные политики.

- ▶ Визуальная стратегия, описывающая стиль бренда: от логотипа и фирменного паттерна до конкретных носителей, будь то бейсболки новичкам компании или брошюры для ярмарок вакансий.
- ▶ Маркетинговая стратегия, описывающая инструменты продвижения бренда работодателя в целом, отдельных профессий и конкретных вакансий, упорядоченная по модели обратной воронки маркетинга.
- ▶ Стратегия создания опыта кандидата, описывающая ключевые офлайн- и онлайн-точки контакта с кандидатами, описание целевых бизнес-процессов и метрик в них (так называемые договоренности об уровне сервиса — SLA, Service Level Agreement).
- ▶ Тактики, в которых стратегические наработки находят свое отражение в конкретной документации и материалах. Как правило, это:
 - контент-план;
 - календарный план мероприятий;
 - медиаплан;
 - матрица вопросов соискателей и ответов на них;
 - материалы поддержки найма;
 - скрипты для рекрутеров и нанимающих менеджеров;
 - конкретные примеры контента и носителей;
 - шаблоны отчетности.

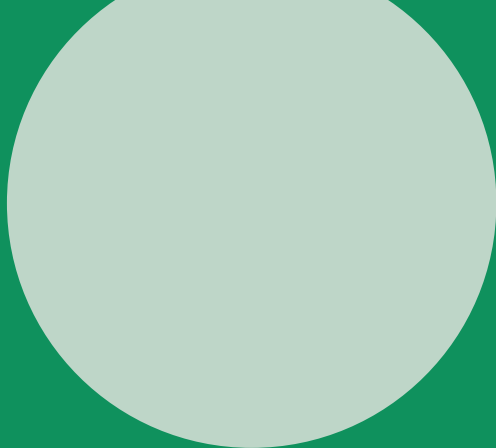
4. Внедрение и реализация:

- ▶ Проектное планирование — создание дорожных карт, диаграмм Ганта, ресурсных карт для всех инициатив, предусмотренных стратегией.
- ▶ Контроль опережающих и догоняющих показателей эффективности, других контрольных точек, ответственных за реализацию каждой задачи.

Пройдя первые три этапа в названном порядке, компания или ответственный сотрудник формирует стратегию развития бренда работодателя или HR-маркетинговую стратегию компании для выполнения на четвертом этапе. В рамках книги мы показываем подходы и к анализу, и к созданию стратегии, и к определению тактических действий применительно к каждому направлению работы HR-маркетолога. Вы можете обращаться к отдельным блокам знаний или изучить весь процесс. Добро пожаловать!

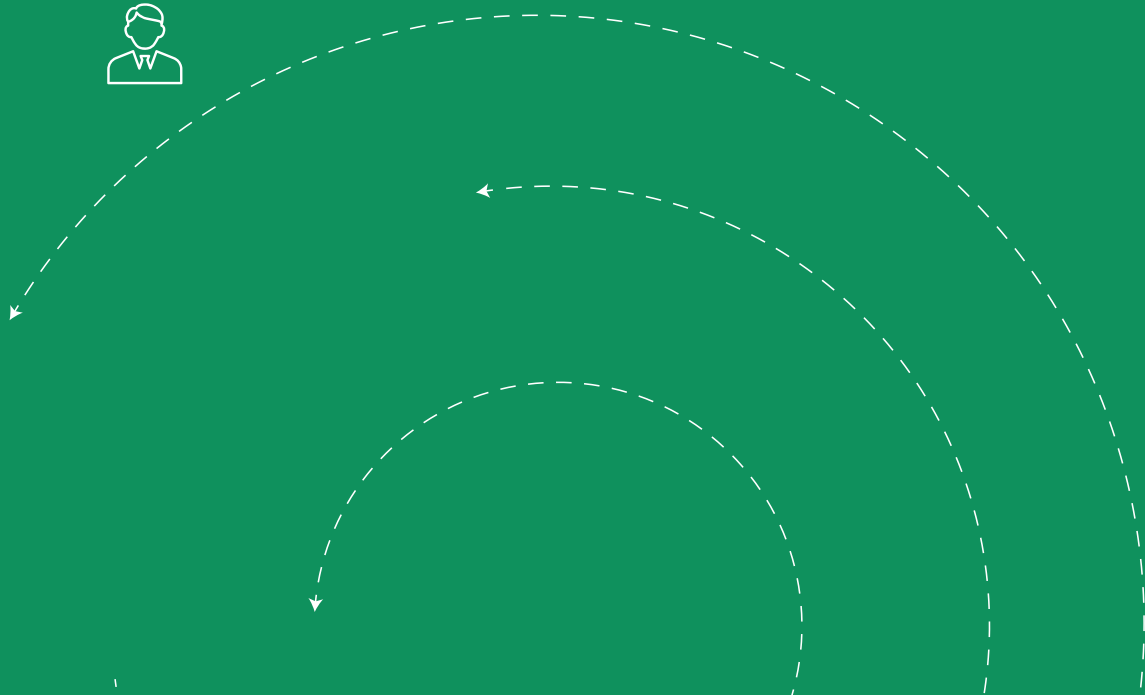
Дополнительные материалы к этой книге вы можете получить на специальном сайте по ссылке <https://paper-planes.ru/marketinghr> или QR-коду.

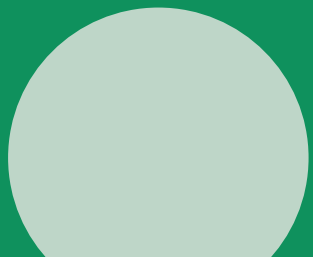
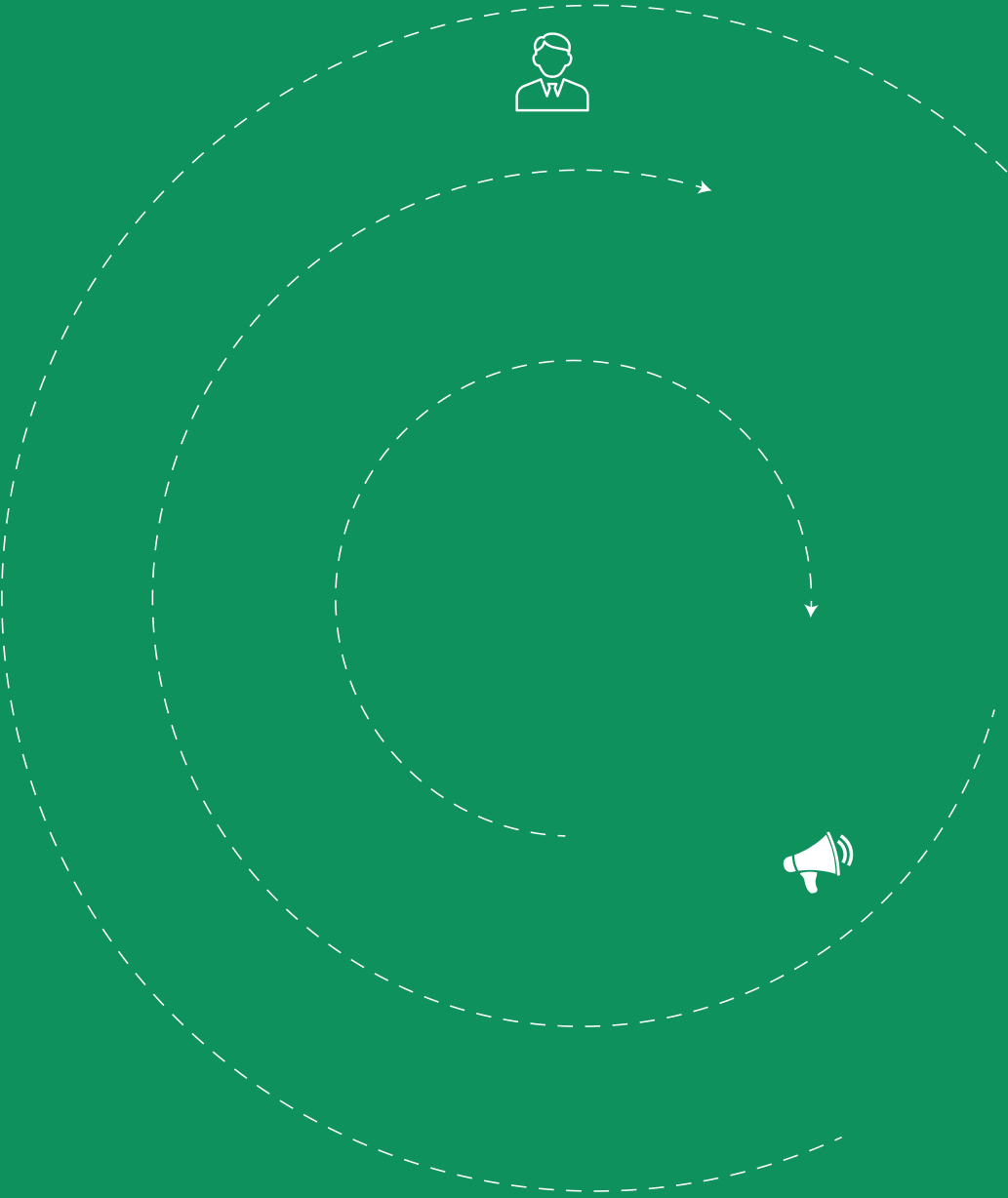




Часть 1

Анализ текущей ситуации и определение ключевых инициатив





Глава 1

Аналитическая культура и принятие решений. HR-маркетинг как инструмент поддержки управленческих решений

«Именно от того, как вы собираете, храните, обрабатываете и используете данные, зависит, выиграете вы или проиграете».

(Билл Гейтс, генеральный директор Microsoft, 2000)

Владелец крупной федеральной розничной сети, один из наших клиентов, в рамках интервью по одному из совместных проектов как нельзя лучше выразил свои ожидания от работы отдела кадров. Он заявил, что хотел бы получать от директора по персоналу годовой план с обоснованием бюджета и конкретными прогнозами финансовых выгод от деятельности отдела кадров — аналогично тому, как он получает план маркетинговых инвестиций с расчетом ROI (return on investments, возврат на инвестиции) от коммерческого директора. Это позволило бы ему принимать обоснованные решения о распределении ресурсов и гарантировать, что компания получает наивысшую отдачу от инвестиций в свою кадровую деятельность.

К сожалению, в среднестатистической российской компании отсутствует соответствующая аналитическая культура (система подходов к сбору, обработке, анализу и интерпретации данных), что затрудняет принятие обоснованных решений относительно каких-либо инициатив. Как следствие, оценить экономику каждого проекта и понять влияние кадровой деятельности на конечный результат бизнеса бывает непросто.

Долгое время отделы кадров полагали, что невозможно измерить влияние кадровой деятельности на прибыль компании. Сегодня очевидно, что это убеждение и неоправданно, и неверно.

Вот основные, на наш взгляд, причины отсутствия аналитической культуры в HR:

- Традиционно отдел кадров был сосредоточен на административных задачах, и компании медленно внедряли аналитический подход к управлению персоналом. В результате проводимый анализ часто носит слишком общий характер и не учитывает специфику компании.

- Отделы кадров недостаточно разбираются в экономике компании, в ее коммерческой деятельности, поскольку большинство специалистов по управлению персоналом не имеют экономического образования и плохо понимают финансовые показатели компании и влияние их инициатив на конечный результат компании.
- На рынке долгое время отсутствовали профессиональные инструменты для эффективного и точного измерения экономических показателей кадровой деятельности. Большинство существовавших программ и платформ для управления персоналом предназначено для административных задач и не предлагает сложной аналитики, такой как возврат на инвестиции в HR-инициативы, оценку их влияния на производительность и средний стаж сотрудников.
- Недостаток знаний о том, как проводить анализ на основе данных. Большинство специалистов по управлению персоналом не обладают инструментами и опытом для использования сложного программного обеспечения и инструментов аналитики.

Это не все причины отставания HR-департаментов от коммерческих подразделений, но главная проблема, очевидно, в том, что в то время как весь деловой мир оперирует цифрами и финансовыми показателями, отделы кадров по-прежнему в основном сосредоточены на гуманистических подходах к управлению персоналом и оперативных задачах. Поэтому в этой главе мы углубимся в тему аналитики, а именно:

- как отчитываться о финансовых показателях;
- как обрабатывать данные с помощью передовых инструментов аналитики для более эффективного принятия решений;
- как подойти к определению ключевых рычагов изменений в стратегии HR-маркетинга.

Мы начнем с обсуждения аналитической культуры и логики, лежащей в основе работы с данными.

Четыре уровня аналитической культуры

В 2010 г. из якутского города Удачный в Москву вылетел самолет авиакомпании «Алроса». Когда самолет пролетал над территорией Республики Коми, из-за неисправности аккумулятора пропало напряжение в бортовой электросети: перестало работать навигационное и радиооборудование, отключились топливные насосы.

Пилоты снизили высоту, «пробили» облачность и обнаружили, что они над глухой тайгой. Топлива в резервном баке оставалось примерно на полчаса. Они увидели внизу реку и решили лететь вдоль нее, чтобы выбрать достаточно ровный участок для приводнения. Неподалеку от реки они случайно заметили взлетно-посадочную полосу поселка Ижма. В поселке долгое время располагался вертолетный аэродром гражданской авиации, но за семь лет до злополучного полета он был законсервирован. Оказалось, что взлетно-посадочная полоса пригодна для посадки: начальник вертолетной площадки долгое время следил за ее состоянием.

После двух пробных заходов экипаж самолета совершил рискованную посадку. Борт выкатился за пределы полосы, смягчив удар о кустарник. Пассажиры были спасены, пилоты получили высокие награды, а начальнику вертолетной площадки Сергею Сотникову подарили снегоход и даже пригласили на прямую линию с президентом.

Прекрасная история! Но если бы вы спросили пилотов, хотели бы они повторить такой полет, они бы, конечно, отказались — и были бы совершенно правы. Нельзя летать, если не работают приборы.

И точно так же нельзя заниматься бизнесом, если нет бизнес-показателей — цифр. Для того чтобы начинать масштабироваться и стабильно летать от цели к цели, компании нужно от первого **уровня зрелости** аналитической культуры переходить ко второму и выше. С каждым новым приобретенным уровнем вам будут открываться новые, прежде не замеченные вами рычаги, воздействуя на которые вы сможете полноценно управлять вашим бизнесом.

0 моделях зрелости

Прежде чем углубляться в методы и подходы к анализу кадровых данных, крайне важно определить уровень аналитической зрелости компании. Модели зрелости (к которым мы часто будем возвращаться по ходу книги) — ценный инструмент, который позволяет получить представление о текущем уровне возможностей компании и определить области, в которых можно добиться улучшений. Эти модели обеспечивают структурированную основу для оценки и бенчмаркинга эффективности организации в конкретных областях. Используя модели зрелости, компании могут определить и свои сильные стороны, и области для улучшения. Это позволит принимать решения о том, как распределять ресурсы и расставлять приоритеты.

Одним из ключевых преимуществ использования моделей зрелости является то, что они позволяют компаниям определить свои сильные и слабые стороны в конкретной области или области возможностей.

Важно отметить, что, хотя модели зрелости являются полезным ориентиром для компаний, необязательно стремиться внедрять все, что применяют наиболее успешные компании. Конечно, существует подход «бенчмарк», согласно которому нужно внедрять то, что считается лучшими практиками, но, по нашему опыту, пользоваться нужно тем, что будет наиболее выгодно в конкретной ситуации. Наилучший подход — соответствовать уникальным потребностям компании с возможностями и практиками, представленными в модели. Такой подход мы будем называть «лучшим соответствием» — только так компании могут избежать напрасной траты ресурсов на методы, которые не приносят пользы их бизнес-процессам и потребностям, и вместо этого сосредоточиться на развитии возможностей, которые помогут им достичь своих целей.

Мы выделяем четыре основных уровня аналитической культуры:

- На первом уровне компании не собирают и не используют никаких данных или аналитики, полагаясь в основном на инстинкт и внутреннее чутье.
- На втором уровне компании начинают отслеживать основные показатели.
- На третьем уровне компании начинают использовать более сложную аналитику для понимания данных своих сотрудников.
- Наконец, на четвертом уровне компании используют передовую аналитику и ИИ, чтобы получить представление о данных своих сотрудников и использовать их для повышения эффективности.

Как работать с уровнями зрелости:

- Определите уровень вашей компании. Когда мы начинаем проект или консультируем клиента, мы делаем именно это — и не только инструментально (см. «Феномен инструментального опережения уровня зрелости»), но и фактически: компания должна точно ответить на вопрос о приписываемом уровне.
- Разработайте сценарий корректировки. Мы исходим из предпосылки, что существует зона непосредственного развития. Если компания все еще находится на втором уровне, то нет смысла насильно подтягивать ее на четвертый. Сначала вам нужно научить ее умело пользоваться инструментами второго уровня, а затем, как в спорте, постепенно выводить на следующий уровень.

Первый уровень. «Ничего не считаем»

Владелец компании знает, что что-то пошло не так, но не может объяснить, что именно и почему.

Ключевой способ рассуждений о бизнесе: «У нас все хорошо — у нас все плохо». Такие компании выглядят как больной, который жалуется врачу, но не может конкретно объяснить, что у него болит.

Какие показатели обычно доступны: количество сотрудников, средний стаж, часто — количество полученных резюме и конверсия в наем. В особо тяжелых случаях учет ведется в тетради или в Excel, поэтому если показатели и доступны, то, скорее всего, они неточны.

На что обращают внимание: поскольку руководителям таких компаний непонятно, «где болит», то внимание обращают «на все сразу», а значит — ни на что конкретно.

Уровень автоматизации процессов: автоматизация отсутствует или ограничивается базовыми настройками HRM-системы, которая, как правило, ни с чем не интегрирована.

Качество принятия управленческих решений: низкое, основано на интуиции или случайных «инсайтах», полученных на конференциях или в ходе общения с коллегами по рынку.

Нижний уровень аналитической культуры мы называем «Ничего не считаем». Это характерно для тех компаний, которые в принципе не собирают никаких цифр в своем бизнесе. Они не знают, сколько кандидатов когда-либо обращалось к ним, понятия не имеют, каков средний стаж их сотрудника, не знают, сколько стоит поиск или замена сотрудников, какова их утилизация и окупаемость. Более того, часто в таких организациях невозможно найти данные и о коммерческой деятельности: средний чек, прибыль и т. д.

Такой тип организации обычно характерен для молодых компаний, которые посвящают все свое время росту, а не подсчетам. Кроме того, все еще встречаются компании, которые используют лженаучные методы подбора сотрудников — в зависимости от внешнего вида, знака Зодиака, рун, карт Таро и т. п. Такой подход особенно живуч в маленьких компаниях (до 15 человек), которые не масштабируются (один офис или точка продаж) и не меняют ключевые профессии и виды деятельности. Начиная что-то менять, такие организации сталкиваются с очевидными трудностями — старые инструменты отбора персонала не работают, а чтобы понять почему, не хватает цифр.

Карго-культ: «волшебные таблетки» вместо данных

В Тихом океане во время Второй мировой войны коренные жители, жившие на некоторых островах, наблюдали за передвижениями и поведением американского военного персонала, прибывшего с припасами и оборудованием. Эти люди стали пытаться получать американские грузы, создавая копии инфраструктур авиабаз, а также имитируя движения и поведение солдат. Так появилась ритуальная система верований, которая получила название «карго-культ».

Зачастую кажется, что специалисты по персоналу (а равно и маркетологи) тоже исповедуют карго-культ. Они верят, что использование определенных инструментов, техник и стратегий магическим образом решит их проблемы с брендом работодателя и привлечением персонала, не принимая во внимание данные и доказательства, подтверждающие эти методы.

Вместо того чтобы использовать данные и научно обоснованные практики, специалисты по персоналу часто полагаются на индивидуальные инструменты для решения своих кадровых задач, полагая, что эти инструменты действуют как волшебная таблетка. Приведем несколько примеров, с которыми мы сталкивались на практике:

Мифология	Реальность
Создание модного карьерного сайта привлечет лучших специалистов	Визуально привлекательный сайт важен, но для кандидатов важнее его содержание: контент, аргументы в пользу выбора компании, истории успеха
Сайты с вакансиями, социальные сети, чат-боты, таргетинг и т. д. не работают для наших вакансий и в нашей отрасли	Инструменты продвижения требуют настройки, тестирования и проверки гипотез креативов и ключевых сообщений
Использование стандартизированных интервью и тестов позволяет объективно оценить кандидатов	Стандартизированные тесты и интервью могут быть неэффективными для оценки специфических навыков и личностных качеств, а также могут не учитывать контекст и уникальные потребности компании
Офис открытого типа повысит вовлеченность и производительность	Продуктивность может снизиться из-за шума и отсутствия конфиденциальности, а вовлеченность может страдать из-за отсутствия частных пространств

Применяя подход, основанный на данных, специалисты по персоналу могут определить стратегии и инструменты, которые будут наиболее эффективными для их организации, и избежать попадания в ловушку мышления, основанную на карго-культе.

Второй уровень. «Знаем основные показатели»

Отвечает на вопрос «Что идет не так?». Это значит, что в компании хорошо понимают цепочку создания стоимости и роль персонала на каждом ее участке, а также разбираются в логике бизнес-процессов. Как правило, на этом этапе для каждого ключевого процесса или элемента оргструктуры определен целевой показатель эффективности, который с регулярностью сводится с фактическими данными.

* * *

Ключевой способ рассуждений о бизнесе: «Знаю, где в моем бизнесе хорошо, а где плохо».

Какие показатели обычно доступны: все показатели Формулы HR (подробности о ней ниже).

На что обращают внимание: научившись понимать, где дела идут неважно, такие компании фокусируются на тех бизнес-процессах, улучшение которых быстрее приведет к целевым коммерческим показателям.

Уровень автоматизации процессов: достаточный для сбора данных об эффективности базовых процессов найма, а иногда и адаптации персонала.

Качество принятия управленческих решений: достаточное для управления малым и средним бизнесом. Принятие решения основано на данных, появляются способы оценки эффективности реализованных решений.

Этот уровень аналитической культуры мы называем «Знаем основные показатели». Эти показатели описаны в Формуле HR, разработанной в Paper Planes. Она появилась как ответ на участвовавшие запросы со стороны наших клиентов, знакомых с Формулой прибыли (основные параметры коммерческого учета любой организации. Формула прибыли создана Ильей Балахниным в 2012 г. и подробно описана в книге «Тетрадь „Формула Прибыли“»¹, а также в статьях на сайте paper-planes.ru), — нас просили продумать логику расчета эффективности усилий HR-департаментов.

¹ Балахнин И. Тетрадь «Формула Прибыли. Главные цифры вашего бизнеса». — М.: Альпина Паблишер, 2020.

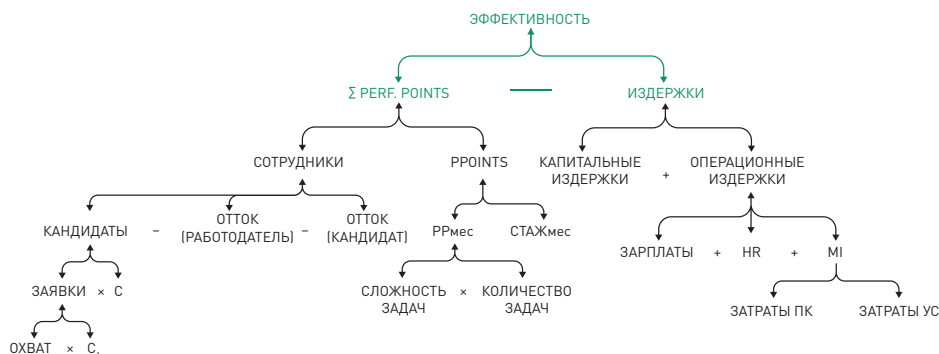
При создании Формулы HR мы задавались вопросом — можно ли математически оценить опыт сотрудника с момента его трудоустройства до перехода на новую должность или ухода из компании? Оценив основные классы бизнес-процессов, мы выделили 17 показателей, влияющих на то, как сотрудник воспринимает свое взаимодействие с работодателем.

Формула HR

Суть формулы сводится к тому, что эффективность HR-службы вычисляется как разница эффекта от производительности сотрудников (Performance Points) и издержек HR-службы на обеспечение этих сотрудников. К сожалению, еще не везде в HR есть возможность вычислить, как эффективность сотрудников переходит в деньги (хотя в отделах продаж и в некоторых производственных и даже ИТ-отделах это вполне реально).

Общее представление формулы имеет следующий вид:

Эффективность HR-усилий = (Охват × C1 × C – Отток (кандидат) – Отток (работодатель)) × (Сложность задач × Количество задач × M) – Зарплаты + HR + Затраты ПК + Затраты УС



- Эффективность — вся работа, сделанная сотрудниками, за которую заплатили клиенты
- sE — successful Employees — «успешные» сотрудники: кандидаты, которые стали сотрудниками компании
- E — Employees — все кандидаты
- Chc — Churn — Отток — кандидаты, которые не стали сотрудниками по своей инициативе

- Chp — Churn — кандидаты, которые не стали сотрудниками по инициативе работодателя
- L — Leads — Лиды — все потенциальные кандидаты (отклики на вакансию)
- C — Conversion — конверсия
- C1 — первая конверсия (из охвата в лиды, т. е. в потенциального кандидата)
- PPoints — Performance Points — производительность сотрудника
- PPM — Performance Points Per Month — производительность сотрудника в месяц
- M — Months — месяцы стажа
- U — Utility — сложность задачи
- Tasks — задачи
- TC — Total Costs — общие издержки
- FC — Fixed Costs — постоянные издержки
- VC — Variable Costs — переменные издержки
- W — Wages — зарплаты
- Mi — маркетинговые инвестиции
- Затраты ПК — затраты на привлечение кандидата
- Затраты УС — затраты на удержание сотрудника

Давайте теперь посмотрим на формулу подробнее. Начнем с издержек. Они делятся на два вида: капитальные и операционные.

К капитальным издержкам относятся те затраты, которые не растут с масштабом производства (например, стоимость аренды офиса). Ими необходимо управлять с позиций лучшей утилизации — и здесь важную роль может сыграть HR. Например, можно организовать в выходные в офисе школу для сотрудников или пересдавать свободные помещения партнерам.

Операционные издержки — это расходы на зарплату:

- оплата прямого труда, издержки, которые компания несет при производстве конкретной продукции;
- оплата административного труда — издержки на оплату работы управленческого персонала;

- оплата за HR-функции (наем, обучение, оценку компетенций, корпоративы и т. д.);
- маркетинговые расходы (привлечение кандидата, удержание сотрудника).

Важно учитывать все эти параметры, включая стоимость привлечения кандидата и стоимость удержания сотрудника, потому что принято считать, что **привлекать дороже, чем удерживать**. Практически всегда это правда, но бывают исключения. Например, существуют должности, которые не предполагают роста сотрудника внутри компании. В диджитал-агентстве может существовать должность дизайнера изображений для социальных сетей. Младший дизайнер, который поступил на такую должность, получает 45 000 руб. По ходу работы этот специалист изучает также веб-дизайн. Когда он требует повышения оклада до 65 000 руб., ему отвечают, что его компетенции действительно стоят этого, но клиентам агентства они не нужны, — и предлагают дизайнеру найти себе замену и помощь в поиске работы с окладом 65 000–70 000 руб. В этом случае удержание специалиста обошлось бы компании дороже, чем привлечение нового.

Еще один пример такой логики — наем на базовые должности в розницу или сети быстрого питания. К сожалению, престиж профессии кассира или продавца-консультанта довольно низок, поэтому большинство кандидатов не рассматривают такую работу как долгосрочную. Чтобы изменить ситуацию с удержанием, необходимо инвестировать значительные ресурсы (в бренд работодателя, размер оплаты труда, условия и т. д.). При подсчете необходимых затрат и ожидаемых эффектов эффективнее оказывается нанимать новых сотрудников, чем пытаться удерживать текущих. В таком случае большие компании начинают инвестировать в инструменты расширения воронки найма, пребординга и онбординга для того, чтобы замещать ушедших исполнителей максимально быстро и безболезненно.

Разберем теперь вторую часть формулы — сделанную работу, т. е. то, что компания получает от сотрудников.

Путь сотрудника в компании начинается с этапа охвата, на котором он получает некие коммуникации бренда работодателя. Он (с определенной конверсией) переходит на сайт или другую площадку, где оставляет заявку, после чего (опять же с некоторой конверсией — после скоринга) проходит на собеседование. Если по итогам собеседования он не получает оффер, он попадает в отток по желанию работодателя, а если получает, но не принимает, — в отток по желанию кандидата.

Те кандидаты, которые прошли через все перечисленные конверсии и не ушли в отток, станут в итоге сотрудниками. Performance Points — это