

**СО
ТРУД
НИК
КАК
КЛИ
ЕНТ**

СО ▶ **ТАТЬЯНА**
ТРУД **КОЖЕВНИКОВА**
НИК
КАК
КЛИ
ЕНТ

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

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 005.95
ББК 65.24
К58

Кожевникова, Татьяна Юрьевна.

К58 Сотрудник как клиент. HR-маркетинг для успеха бизнеса и победы в борьбе за таланты / Татьяна Кожевникова. — Москва : Эксмо, 2024. — 288 с. — (HR как он есть. Самые эффективные инструменты для руководителей и топ-менеджеров).

ISBN 978-5-04-198964-4

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

- как не потерять ценного сотрудника в первую неделю;
- зачем вам нужен СЕКСО*;
- как повысить производительность команды, не нарушив work-life balance;
- зачем поддерживать отношения с «бывшими» сотрудниками;
- почему благополучие — это не только цифры.

*СЕКСО — (от англ. Chief Experience Officer) директор по опыту сотрудников.

УДК 005.95
ББК 65.24

ISBN 978-5-04-198964-4

© Текст. Кожевникова Т., 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.7

ЧАСТЬ I. СВЕТЛЫЙ ПУТЬ: ЧЕМ СОТРУДНИК С ОПЫТОМ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ОПЫТНОГО СОТРУДНИКА

Глава 1. Кто здесь примадонна?19

Глава 2. Попадая в наши сети, пропадаешь навсегда: почему
лучшие специалисты должны хотеть у нас работать?22

Глава 3. «Добро пожаловать на борт»: как не потерять ценного
сотрудника в первую неделю после его устройства
на работу. Ну, и потом тоже.34

Глава 4. Доверяй, но проверяй: есть ли что-то эффективнее
видеокамер и полиграфа?49

Глава 5. Цель не оправдывает средства:
возможно ли, чтобы сотрудники относились
к целям бизнеса как к своим57

Глава 6. «Время — деньги»: как помочь команде повысить
производительность труда, чтобы не проводить всю свою
жизнь на работе66

Глава 7. Деньги не любят тишину: почему недостаточно
просто бросить зарплату на карту73

Глава 8. Деньги на ветер: мы их обучаем, а они от нас уходят82

Глава 9. Я не прощаюсь: нужно ли поддерживать отношения
с бывшими?90

ЧАСТЬ II. КОРПОРАТИВНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ КАК ОНО ЕСТЬ

Глава 10. Модельный ряд: какое благополучие подходит именно вам	106
Глава 11. Данные рулят: почему благополучие — это не только смыслы, но и цифры.	114
Глава 12. Лучше меньше, да лучше: как выглядит оптимальная программа благополучия	131
Глава 13. Причинение добра и нанесение пользы: как продать программу всем стейкхолдерам	154
Глава 14. Коллективная ответственность: как превратить каждого руководителя в эксперта по благополучию	163
Глава 15. Не имей сто рублей, а имей сто провайдеров: как выбрать нужного зверя в зоопарке приложений	170
Глава 16. Как программу назовешь, так ее и увидят: брендинг корпоративного благополучия	179
Глава 17. Работа над ошибками: мониторинг использования программы сотрудниками и ее корректировка	185

ЧАСТЬ III. HR БЕЗ БРЕНДА — ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР: ПОЧЕМУ ВСЕМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НАДО ИЗУЧАТЬ МАРКЕТИНГ

Глава 18. «Кемпы, смузи и ачивки»: из чего состоит ЦПР.	196
Глава 19. Бренд работодателя сам себя не продвинет: эффективные внутренние коммуникации (ВК).	226
Глава 20. Директор по опыту сотрудников или СХО: хочешь быть «СЕКСО»?	253
Заключение. Есть ли место оптимизму и человечности в пессимистичные времена эпохи искусственного интеллекта?	263

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

СОТРУДНИК КАК КЛИЕНТ

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

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

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

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

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

СОТРУДНИК КАК КЛИЕНТ

и качественных исследований, аналогичных изучению разных категорий потребителей.

Для HR-специалистов это ведет к кардинальному сдвигу парадигмы. Прошли времена, когда было достаточно позиционировать себя как психолога, хорошо разбирающегося в мотивах людей, или как экономиста, эффективно управляющего фондом оплаты труда и системой вознаграждения. Теперь им надо превратиться в HR-маркетологов, которые умеют анализировать свою целевую аудиторию, находить инсайты, создавать продукты, отвечающие ее потребностям, и общаться с ней, используя цифровые инструменты. Это новый HR превращает компанию в «место силы», ставя человека и его интересы во главу угла, как это делают разработчики продуктов и систем в отношении своих пользователей. Парадигма меняется не только у службы управления персоналом: каждый линейный руководитель, включая топ-менеджмент, начинает использовать маркетинговые подходы в обращении со своими командами. Изучать ценности сотрудников, формировать у них позитивный, запоминающийся опыт работы в компании и выстраивать двухстороннюю коммуникацию — задача именно линейных руководителей. Но чтобы начать применять маркетинговый подход, им нужны понятные и легкие в использовании инструменты. И хотя термины «карта пути сотрудника»¹, «опыт сотрудника»², «корпо-

¹ Карта пути сотрудника или EJM (Employee Journey Map) — карта всех этапов взаимодействия сотрудника с компанией: от найма до увольнения.

² Опыт сотрудника или EX (Employee Experience) — совокупность впечатлений сотрудника о компании, в которой он работает.

ративное благополучие»¹ заполнили страницы блогов, пока нет ни одной книги, объясняющей простым человеческим языком, как собственнику, генеральному директору или менеджеру по персоналу применить эти новые технологии на практике. Поэтому я решила поделиться своим опытом, который приобрела за последние три года, реализуя успешные проекты для компаний-лидеров рынка, а также будучи членом жюри или экспертных советов таких известных профессиональных конкурсов, как «HR-бренд года», проводимый компанией hh.ru, InterComm, главной отраслевой премии в России и СНГ, посвященной внутренним коммуникациям и корпоративной культуре, и бизнес-премии Employee Well-being Awards в области корпоративного благополучия, организованной компанией Business Summit of Future. На эти премии номинируются сотни инновационных проектов, направленных на развитие бренда работодателя и улучшение опыта сотрудников. Изучение передовых практик рынка и непосредственное общение с теми, кто реализовывал эти проекты, помогло мне сформулировать многие идеи книги и проиллюстрировать их конкретными примерами.

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

¹ Корпоративное благополучие (corporate well-being) — удовлетворенность сотрудника жизнью и работой. Включает физическое и психическое здоровье, социальные связи, финансы и карьерную самореализацию.

СОТРУДНИК КАК КЛИЕНТ

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

Прочитав эту книгу, вы узнаете:

- ✦ Как начать относиться к сотрудникам как к клиентам и почему это хорошо для тех и других.
- ✦ Как использовать маркетинговые инструменты и технологии в сфере управления людьми и как это улучшает бизнес-результаты.
- ✦ Как мотивировать людей, которым помимо денег нужны эмоциональный баланс, смыслы и забота об экологии планеты.
- ✦ Как сделать опыт взаимодействия сотрудника и компании уникальным и запоминающимся, и влияет ли это на прибыль и продажи.
- ✦ Что такое корпоративное благополучие и как отличить компанию, которая реально заботится о благополучии сотрудников, от той, которая просто декларирует это на словах.

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

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

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

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

СОТРУДНИК КАК КЛИЕНТ

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

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

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

- ✦ Моим соратницам по Академии благополучия Кире Бубновой и Наталии Смуровой — истинным евангелистам учения о благополучии, а также Ваагну Манукяну, который познакомил меня с концепцией well-being.
- ✦ Моим коллегам-преподавателям на программе «Внутренний маркетинг и коммуникации» в Высшей школе экономики Ирине Семеновой-Максимовой, Марии Смысловой, Виктории Алемановой, Елене Санаровой, Наталье Шониной. Елене Вахрамеевой, Алексею Сидорину и Людмиле Тереховой за бесценные знания, которыми они поделились со мной и нашими студентами. И Татьяне Комиссаровой, профессору

центра развития компетенций в маркетинге ВШЭ, — за возможность реализовать эту программу.

- ✦ Моим коллегам по профессиональному HR-сообществу Гюзели Гараевой и Денису Каминскому — за уникальные инсайты, которые я всегда получаю, общаясь с ними. Ольге Ким, Даше Золотухиной и Ане Бобровой, директорам по персоналу «Авито», «Яндекс» и «Магнит» — за возможность посетить их фантастические офисы и получить огромную порцию творческого вдохновения.
- ✦ Моим любимым собеседницам Анне Кофф и Елене Евграфовой — за их великий жизненный опыт и мудрость, благодаря которым окончательно сформировалась идея книги.
- ✦ Лидерам сообщества внутренних коммуникаторов InterComm Ларисе Рудаковой и Анне Смирновой — за то, что помогли мне расширить круг общения и познакомиться с новейшими технологиями внутренних коммуникаций.
- ✦ Моим друзьям-маркетологам Кириллу Обуху, Татьяне Чичинадзе, Роману Петренко, Дарье Мальчевской и Андрею Рукавишникову — за любовь к маркетингу, которую они испытывают на протяжении всей своей жизни, и за то, что они передали эту любовь мне.