

# Содержание

<b>Введение</b> .....	<b>5</b>
<b>Глава 1.</b> За что мы платим HR-менеджеру?.....	<b>7</b>
<b>Глава 2.</b> При чем тут маркетинг?.....	<b>27</b>
<b>Глава 3.</b> Древо HR-маркетинга .....	<b>33</b>
<b>Эпилог</b> .....	<b>109</b>
<b>Благодарности</b> .....	<b>111</b>



# Введение

С чего все начиналось?

13799 миллиардов лет назад возникла Вселенная из некоего начального сингулярного состояния и с тех пор непрерывно расширяется и охлаждается... Стоп. Можно промотать вперед.

Сажу я как-то утром... в ванной комнате, пытаюсь читать очередной бизнес-шедевр, обложка которого сообщает, что это «бестселлер года». Глаза слипаются, спать хочется невероятно. Каждый знает это состояние: ты готов послать все куда подальше и завалиться обратно в кровать, но разум шепчет, что работодатель вряд ли оценит твои естественные порывы.

Так вот, сажу я с книгой в руках на границе сна и яви, как вдруг до меня доходит вся ирония ситуации. Дело в том, что именно эта книга и заставила меня встать ни свет ни заря, превратив в овоща, хотя клялась бодрить и делать утро продуктивным. И в голове только один

вопрос: «За что-о-о-о?» Чем я насолил автору, что он так скучно пишет?

Собственно, тогда я и решил написать максимально нескучную книгу: полезную, но с юмором и без «воды», основываясь на конкретных примерах из жизни. Я реалист и в отличие от многих авторов не утверждаю, что моя книга — волшебная пилюля и полезна всем без исключения. Но есть аудитория, которая ее оценит.

Ах да! О чем книга? Внимание, спойлер: суть кроется в названии.

# При чем тут маркетинг?

К чему я это все? А к тому, что эффективность HR-служб в последнее время падает — многие уперлись в потолок, в нехватку знаний, да и рынок предлагает для хороших специалистов плюс-минус одинаковые плюшки. Я это прочувствовал еще лет семь назад, когда рынок пошел в рост после кризиса 2008 года и все начали зажираться.

На тот момент у меня было нишевое кадровое агентство, основанное с нуля. Я увлекался продажами, но на маркетолога на раннем этапе денег не было, поэтому пришлось изучать тему самому. Ладно продажи — с ними все понятно, процесс лидогенерации был элементарным. Вылезло другое — отсутствие доступных специалистов на расширение бизнеса. А ведь это был рынок Москвы... Не то чтобы полное отсутствие, скорее полный треш. Грамотные кандидаты уже сидели на теплых местах. И тут, вечером за чашкой

какой-то жидкости я, пялясь на разрисованную схемами продаж доску, осознал: кандидаты — это такие же клиенты и схема их привлечения должна быть основана в первую очередь на маркетинговой стратегии, а уже потом подключается HR-стратегия. В следующие дни мы с сотрудниками устроили мозговой штурм, накидали кучу интересных идей и стали пробовать, что из этого даст максимальный эффект (некоторые фишки расскажу дальше). А эффект был следующий: наш телефонный номер с кодом 8–800 принимал звонки от кандидатов даже ночью. Статистика звонков в первую же неделю: один звонок в пять секунд днем, один звонок в четыре минуты ночью. За год агентство стало считаться одним из лучших в отрасли, получило государственную аккредитацию от правительства Москвы, после чего было успешно продано, а я перешел в другую сферу.

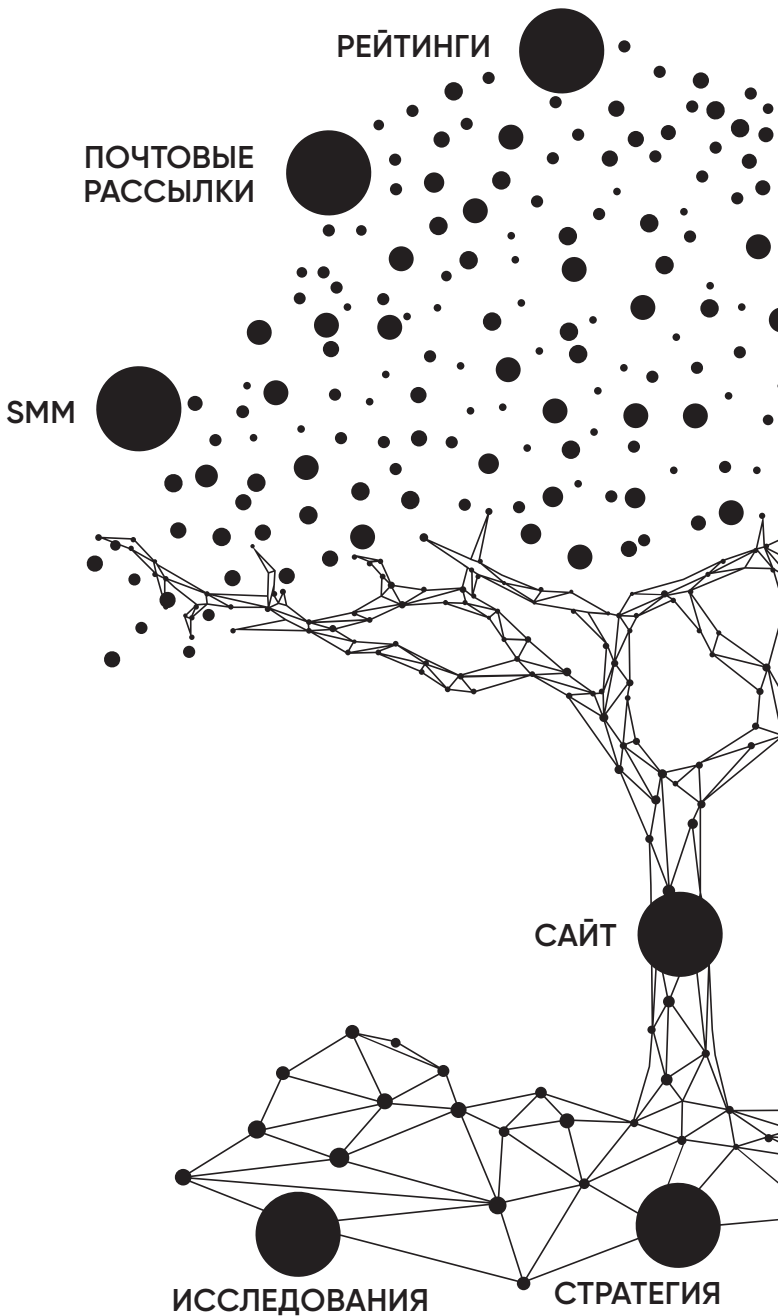
Годы работы HR-директором показали, что мыслить по-новому, менять стандарты не дает или вечная текучка, или собственник, убивая инициативы. В то время я как-то даже выступал на конференции с докладом о том, что в HR необходим маркетинг, особенно если речь идет о крупных сетях с текучкой кадров или о высокоинтеллектуальных сферах. Идею оценили, но решили, что она неактуальна для

России — там, где в компаниях не дают денег даже на разделение HR и рекрутинга, на маркетинга в HR-отдел тем более никто не выделяет дополнительных средств.

Итак, что же такое маркетинг? Проверено временем: каждый все равно даст свое определение. Но для ориентира возьмем определение из «Википедии»: «Маркетинг — это совокупность процессов продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации». Кто в HR-сфере является «покупателем»? В первую очередь, конечно же, потенциальные кандидаты и сотрудники компаний, а во вторую — потенциальные клиенты (этот момент мы еще затронем), потому что косвенно HR-бренд тоже продает.

Тогда у нас получается, что «HR-маркетинг — это совокупность процессов продвижения и предоставления продукта или услуги соискателям и сотрудникам компании и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации». И начинать надо с определения целевой аудитории и ее анализа (примеры разберем чуть позже).

В маркетинге широко используется понятие древа маркетинга. Существуют разные его интерпретации, мое любимое древо — вот это (рис. 4).



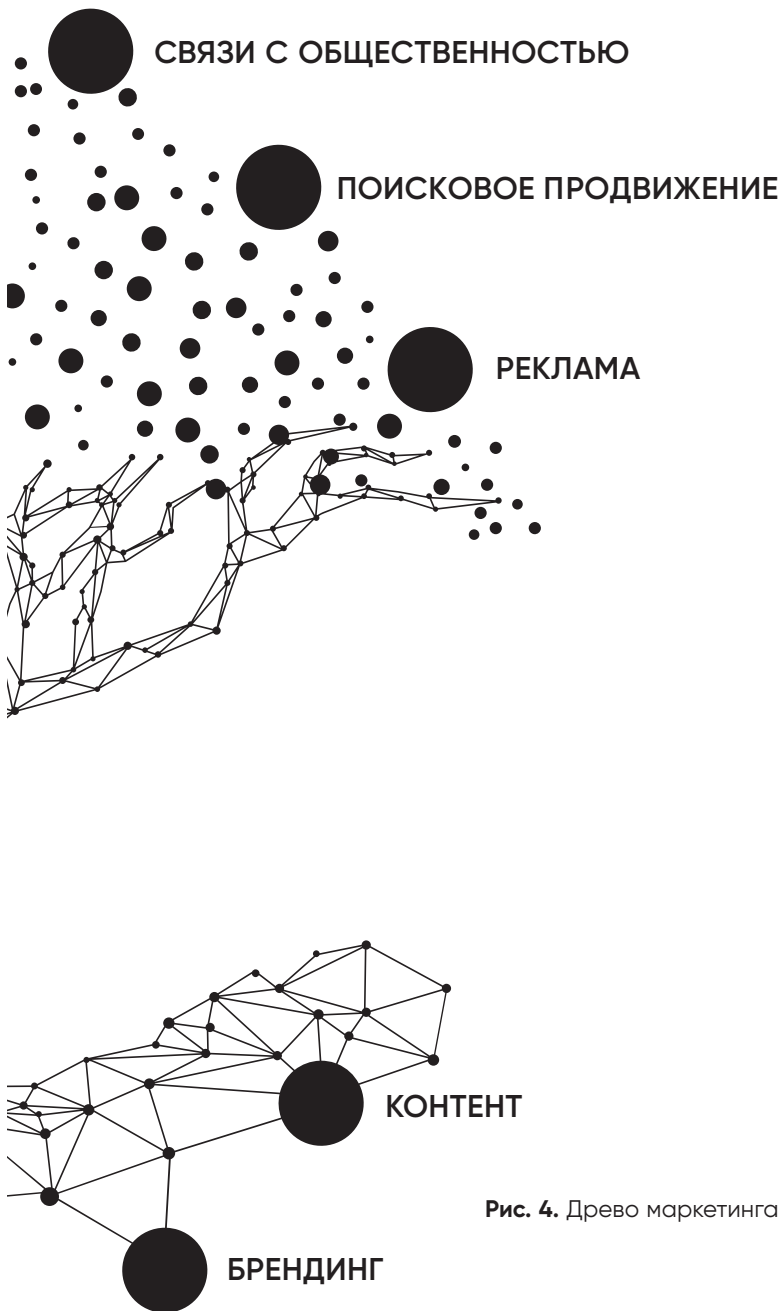


Рис. 4. Древо маркетинга

Оно отлично ложится на развитие HR-бренда, на нем мы и остановимся. Конечно, не полностью, будем его видоизменять, но общие принципы останутся.

# Древо HR-маркетинга

## КОРНИ

Начнем с корней нашего дерева, которые включают в себя:

- исследования;
- стратегию;
- брендинг;
- контент.

### Исследования

Не зная броду, не суйся в воду. Работать вслепую, не понимая, что творится на рынке, не зная конъюнктуры, значит взять на себя большие риски просадить кучу денег, не получить результат и уничтожить репутацию. Исследования в бизнесе — это определение ниши и оценка всего, что с ней связано. Например,

ты потенциально можешь взять проект, но стек технологий вообще не твой. Возникают четыре пути:

- отказаться (но это же деньги, репутация, масштабирование, верно?);
- отдать на аутсорс (в теории можно и удаленно заменить менеджера проекта, но много геморроя... да и не факт, что найдешь исполнителей с адекватным рейтем);
- переучивать своих сотрудников (что долго и не всегда решается) или искать, у кого в бэкграунде есть необходимые стеки (и долго упрашивать вернуться на нужный язык программирования, в результате получить отказ и неприятный осадок);
- срочно искать новую команду (повезет, если вы ведете рекрутинг на будущее — сможете выловить кого-то, с кем общались полгода назад).

В результате понимаешь, что на рынке всего несколько специалистов, которые не очень-то к тебе и хотят, но на перспективу это направление интересно, так как ниша не занята.

То же самое и в HR — надо четко понимать кто твой «клиент».

Начать можно с карты кандидата, и я сейчас не про ту, которая скажет рекрутеру, что от него хотят получить заказчики вакансии. Нам нужна карта, где мы оценим, что хочет получить потенциальный соискатель. Например, мы ищем разработчика уровня «мидл» со знанием языка Ruby. Карта потенциального соискателя будет выглядеть так:

- я мужчина;
- мне 23–27 лет;
- у меня есть девушка/жена;
- у меня есть ребенок;
- жизненные решения за меня принимает жена;
- мне интересен проект, на котором я буду развиваться;
- я могу работать и в опенспейсе, и в отдельном кабинете с командой;
- мне нужен тот, кто меня будет менеджерить (например team/tech-lead);
- я не люблю путешествовать;
- я хотел бы изучать react и так далее.

После этого смотрим, что предлагают конкуренты.

Если вы в самом начале пути — найдите конкурентов. Узнайте их плюсы, минусы, предложенные бенефиты, их проекты, стиль жизни, как они ведут себя после завершения проекта (может быть, они увольняют сотрудника, а вы сажаете на бенч, полностью проплачивая его недозагрузку по вашей вине, а может, они кидают на деньги, или у них нет кухни, зато есть массажистка по четным дням). Короче, узнайте все, что можно.

Некоторые компании специально подсылают на собеседование своих сотрудников, чтобы выведать все от первого лица. Другие просто беседуют соискателей от конкурирующих компаний. Это быстрее, но стратегически не работает.

Я бы посоветовал вступить в местную HR-тусовку. Это может быть группа в соцсетях, на форуме или в мессенджерах, не важно, главное — влиться в релевантное сообщество. Здесь вы всегда найдете кладезь знаний, особенно если будете жечь и пользоваться уважением.

Если такой тусовки нет — создайте ее! Люди любят объединяться во всякие группы/сообщества. А еще это отличное место для манипуляций. Всегда можно построить отношения так, что к вашей компании никогда не будут цепляться, никто не будет хантить, а вы, в свою

очередь, будете выдавать ту информацию о компании, которая нужна для создания положительного информационного облака.

Итак, теперь у вас есть представление о том, что хочет сотрудник, что хочет бизнес, что предлагает конкурент. Складывайте вводные как дважды два и можно бить на целевую аудиторию.

## **Стратегия**

На основе анализа ситуации, который вы тщательно провели, можете приступить к написанию стратегии. Обычно подобным в организациях занимаются сотрудники на модной должности HR-бизнес-партнер или HR-директор. Еще недавно написание стратегий было фишкой исключительно международных компаний, но в последние годы этот опыт перенимают и компании со стопроцентным российским капиталом.

Мне довелось видеть массу разных стратегий (некоторые могу скинуть вам на ящик, просто напишите мне на [batlerbook@gmail.com](mailto:batlerbook@gmail.com)). Если вы никогда стратегию не писали, то знайте — это куча цифр для совета директоров или собственника бизнеса, цифр, которые покажут, как мы сэкономим, при этом увеличив