Книга «Управление командой 3 в 1: найти, оценить, удержать» — это практическое пособие по технологиям работы с персоналом от А до Я. Она будет полезна HR-специалистам, владельцам бизнеса и всем, кто связан с привлечением и удержанием сотрудников.

Особенностью данного пособия являеются то, что в нем рассказывается о практическихе технологиях работы в области рекрутмента и управления персоналом, опробированныхи на основе личного опыта авторома и участникамиов его тренингов. 30 процентов% книги составляют реальные кейсы из жизни компаний и скрипты разговоров. Прочитав эту книгу, вы научитесь находить, оценивать, адаптировать, мотивировать и даже увольнять сотрудников максимально эффективно.

Об авторе

Владимир Якуба  —- бизнес-тренер № 1 по продаже со сцены по телефону. Самый известный хедхантер в России, бизнес-тренер года. Автор девяти9 книг и 11  обучающих фильмов по работе с персоналом, лидерству и продажам. Провелодил обучение в 98  городах, 12  странах.

Владимир родился в 1982 году в городе Киеве. Он окончил экономический и юридический факультеты Нижегородского государственного университета им. . Н. И.  Лобачевского, а также программу «Управление персоналом» в Высшей школе экономики. На четвертом курсе вуза разместил в интернете свое резюме и вскоре был принят в кадровое агентство RC Group. Затем работал в консалтинговой группе Human Power Strategic и компании «МТС». На сегодняшний день является директором, старшим партнером кадровой компании Tom Hunt.

Владимир проводит открытые и onlineонлайн-семинары, число участников которых достигает с участием до 3000трех тысяч человек. Ведущий программы «Кадры решают», участник реалити-шоу «Кандидат с Владимиром Потаниным» на канале ТНТ (российский аналог шоу «Apprentice с Дональдом Трампом). В  разные годы преподавал в Высшей школе экономики, бизнес-школе Green City, на курсах MBA и Московском государственном университете им. М. В.  Ломоносова.

Увлекается познанием нового через путешествия и любимую работу, занимается плаванием и бадминтоном.

Часть 1. Найти

Глава 1. HR-бренд и его влияние на привлечение кандидатов

Не секрет, что многие кандидаты при поиске работы ориентируются не только на размер заработной платы, но и своеобразную «крутизну» работодателя: насколько он известен и престижен, какие перспективы и «плюшки» готов предложить своим сотрудникам — иными словами, на его HR-бренд.

Знаете ли вы, какой из двух брендов дороже —: Coca Cola или Pepsi? Несмотря на схожесть продукта, на удивление, стоимость бренда Coca Cola в 8,5 раза дорожевыше, чем Pepsi. Обе компании для производства напитков используют одинаковую подслащенную воду, но при этом позиционирование на рынке и стоимость активов существенно различаются.

Для чего компании стремятся развивать бренд, в том числе иЗа счет чего это происходит? За счет  HR-бренда, также называемого брендом работодателя.

Зачем он нужен??

Наверняка многие из вас сталкивались с такой ситуацией: , когда объявлен конкурс на вакансию, но поток желающих занять ее не очень небольшоймного. И тем не менее из этих 5-10 пяти-десяти соискателей вам необходимо кого-то выбрать одного. Закономерно кажется, что рынок труда просел, и кандидатов, особенно достойных, нет. На самом деле, они есть, но непросто создать их поток. Задача HR-бренда как раз и заключается в увеличении количества числа соискателей на вакансии вашей компании.

При поиске работы человек ориентируется на очень многие факторы. И одним из важнейших является именно HR-бренд:Я не хочу сказать, что зарплата и рабочие обязанности стоят в одном ряду с дополнительными преимуществами, которые позиционирует HR-бренд. Базовые потребности: уровень дохода, близость к дому, соответствие задач и способностей — остаются решающим фактором для кандидата. Однако при прочих равных он соискатель «уплывет»выберет работу ку более брендовомуго работодателяю. Бывают ситуации, когда кандидат даже готов понизить свои требования и пожертвовать более высокой зарплатой ради работы в престижной организации с именем.

В компании Intel, к примеру, заработные платы не превышают средних по рынку, однако для многих кандидатов она является желанным работодателем благодаря своему имени. В  результате Intel может позволить себе платить сотрудникам меньше, не уменьшая при этом поток соискателей.

Если вы хотите привлекать по-настоящему ценные кадры с минимальными затратами, займитесь HR-брендом своей компании! Несмотря на свою трудоемкость, это игра, которая стоит свеч. Сначала вы тратите ресурсы на развитие бренда, а в дальнейшем он начинает работатьет на вас и значительно экономит ваши время и средства на при поиске кандидатов. Чем привлекательнее компания для соискателей, тем легче увеличивать их поток.

Из этого следуют тЧем же поможет вашей компаниири основные преимущества развитого HR-бренда при найме новых сотрудников развитый HR-бренд?

Он обеспечит вам:

возможность выбирать из тех, кто сам пришел к вам, вВместо того, чтобы тратить ресурсы на активный поиск кандидатов, вы получите возможность выбирать из тех, кто сам пришел к вам.;

В большинстве случаев такой кандидат уже изначальнуюо замотивированность и готовность работать на ваших условиях большинства кандидатов;.

Ссущественное увеличениеивается выборкаи профессиональных кадров.

Не стоит забывать и о второй стороне HR-бренда — удержании действующих сотрудников. Развитая корпоративная культура, продуманная система адаптации и мотивации и прочие элементы бренда позволяют избежать сильной текучки кадров и сохранить в компании нужных специалистов. Считали ли вы, в какую сумму вашей компании обходится подбор, обучение и адаптация нового сотрудника? Уверен, что иметь стабильную команду и поддерживать успешный HR-бренд окажется намного выгоднее.

Про то, как сохранять сотрудников в компании, мы поговорим в Части 4. «Удержать», а пока давайте разберем основные характеристики HR-бренда и инструменты, которые позволяют повысить привлекательность работодателя для кандидатов.

Что такое бренд работодателя?

Для начала необходимо определиться, что понимать под словами «брендом работодателя» (HR-бренд). В  первую очередь HR-бренд - — это имидж и репутация компании на рынке труда.

Имидж организации — это идеальный образ, который она позиционирует на рынке трударабочей силы. Он складывается из множества деталей: корпоративных ценностей, условий труда, «белой» или «серой» заработной платы, красивого офиса или удаленной работы и т.д. Имидж компании выстраиваете вы сами, и, чтобы он работал, его необходимо постоянно поддерживать.

Репутация представляет собой оценку привлекательности компании со стороны. Все, что о ней думают, говорят и пишут другие люди: разговоры сотрудников в курилке, отзывы в интернете, статьи в журналах и газетах, официальные рейтинги и негласная лояльность, — характеризуеют репутацию. Репутацию, в отличие от имиджа, нельзя полностью сформировать, но еюй можно управлять. Этим мы и займемся.

Как мы обычно характеризуем известные компании? «Компания X — лидер по производству шариковых ручек», «Компания Y входит в топ-3 на рынке гипсокартона» - … Кказалось бы, такие показатели должны замотивировать кандидата работать именно здесь. Однако имя компании и доля на рынке характеризуют ее рыночный бренд, но не HR-бренд. Первое — про лояльность клиентов и партнеров, второе — про лояльность сотрудников: действующих, бывших и потенциальных.

С практической точки зрения, HR-бренд — это умение выстроиаивать коммуникацию с сотрудниками и кандидатами так, чтобы вызвать их лояльность к компании.

Разумеется, компаниям, которые с давних летмногие годы занимают существенную долю рынка, выстраивать свой HR-бренд гораздо легче и сделать это они могут намного быстрее, чем тем, кто начал деятельность несколько месяцев назад и практически никому не известен. Большинство кандидатов для трудоустройства интересуют рассматривают рыночные бренды, а не HR-бренды. Недаром рейтинг работодателей от HeadHunter возглавляют такие гиганты, как «Сибур», «Газпром» и «Росатом».

Тем не менее формировать свойнием HR-бренда может заниматься не обязательно только крупная компания, занимающая существенную долю на рынке. Очень часто небольшиемаленькие, семейные фирмы тоже преследуют поддерживают все ценности, присущие хорошему известным работодателямю: дружные отношения в коллективе, наейм персонала по рекомендациям и т.д., — и могут быть что делает их привлекательными для кандидатов. В  качестве такого примера можно привести небольшое агентство маркетинговых исследований Vector Market Research, которое в 2006 году стало лауреатом премии «HR-бренд» наряду с такими компаниями, как Microsoft Corporation, PricewaterhouseCoopers, Объединенная металлургическая компания, Shell, и другими.

Чтобы выстроить успешный HR-бренд, необходимо обратиться к самим кандидатам и поставить себя на их место. Подумайте, чего хотят ваши кандидаты, и развивайте бренд на стыке их желаний и ваших возможностей.

Составляющие HR-бренда

К составляющим HR-бренда относятся:

иИзвестность компании на рынке труда;.

уУдовлетворенность сотрудниковперсонала;.

уУсловия труда;.

Ссистема адаптации и мотивации;.

аАтмосфера в коллективе и отношение руководителя к подчиненным.

Известность компании на рынке труда. Осведомленность соискателей о существовании вашей компании является несомненным преимуществом для вас. Спросите любого студента, где он мечтает работать, — и он назовет вам один из успешных HR-брендов. Чем выше положительная известность вашей компании, тем больше шансов, что она попадет в список работодателей мечты. Позиционирование в СМИ и на карьерных сайтах, вирусные акции в социальных сетях, программы для молодых специалистов — все это ведет к повышению узнаваемости и,  соответственно, увеличению потока кандидатов.

Удовлетворенность сотрудниковперсонала. Готовность сотрудников рекомендовать компанию своим знакомым в какой-то степени сродни эффекту сарафанного радио. Причем для формирования положительного HR-бренда важно учитывать мнение не толькокак текущих нынешних членов команды, но так и бывших. Хорошие условия работы и,  корректные увольнения с соблюдением Трудового Ккодекса и дальнейший мониторинг отзывов о работодателе помогают сохранить компании «лицо, что легко потом увидеть при проведении мониторинга отзывов о ней».

Условия труда. К  привлекательным условиям труда относятся не только высокий уровень заработной платы и социальный пакет, но и многие дополнительные факторы. Среди важных критериев, влияющих на выбор, кандидаты указывают современный офис, удобный рабочий график, интересные задачи и т.д.

Система адаптации и мотивации. Адаптироваться в новой компании сложно как молодым специалистам, так и опытным руководителям. Видеоролики о жизни в компании, традиции «посвящения» в коллективе, и план адаптации на первое время всегда помогают внушают в кандидату почувствовать себяа увереннееость. Известные мотивационные программы и интересные возможности для личностного и карьерного развития добавляют вам бонусовы как привлекательному работодателю.

Атмосфера в коллективе и отношение руководителя к подчиненным. При переходе в новую компанию многие специалисты не без основанийтельно боятся не влиться в коллектив и не поладить с руководством. Поэтому развитая корпоративная культура, сплоченность сотрудников и открытость руководства являются одним из важнейших элементов HR-бренда, который следует позиционировать для кандидатов.

На первый взгляд может показаться, что все вышенаписанное очень сложно. Но на практике все вышесказанное выглядит очень простоэто не так: все приведенные существительные (известность, удовлетворенность, система адаптации и пр.) помогают выстроить глаголы — действия. Мы побуждаем кандидата действовать: откликнуаться на вакансию, эффективно работать в компании и оставаться с ней в компании долгое время.

3Три измерения HR-бренда

HR-бренд — это достаточно многогранное понятие, включающее в себя три измерения:

внешний HR-бренд;

внутренний HR-бренд;

ваш личный бренд.

Нельзя просто разработать систему мотивации и считать, что задача по построению бренда выполнена. Этого недостаточно. Для грамотного формирования успешного бренда необходимо действовать по нескольким всем этим направлениям.

Существует три измерения HR-бренда:

Внешний.

Внутренний.

Ваш личный бренд.

Внешний HR-бренд

Внешний HR-бренд формирует «лицо» компании на рынке труда и помогает привлечь как можно больше потенциальных кандидатов. Его действие проходит Как вы наверняка догадались, ему и посвящена данная глава. А пока коротко разберем, через шесть какие стадиистадий: проходит действие внешнего HR-бренда. Их всего 6:

описание вакансии;

внутренняя страница компании на работном сайте;

корпоративные ресурсы компании;

отзывы сотрудников;

звонок;

собеседование

Описание вакансии. .

Конечно, размещая объявление, мы преследуем цель закрыть вакансию, а не сформировать за счет нее HR-бренд. Тем не менее, вакансия — это первая информация о компании, с которой сталкивается кандидат.

Соискатели оценивают вакансии в среднем за две2 секунды. Если за это время их взгляду удалось за что-то зацепиться, они с большей вероятностью заинтересуются и откликнутся. (О  том, как написать эффективный текст предложения, мы поговорим в следующей главе.)

Внутренняя страница компании на работном сайте.

Если вакансия заинтересовала кандидата, он в первую очередь захочет узнать больше о самой компании. Очень многие переходят на соответствующую страницу прямо на работном сайте. Конечно, если вы не заполните этот раздел, кандидат , возможно, просто найдет официальный сайт компании. А  может ведь не найти или дажеи  не захотеть искать. «Какая-то неизвестная непонятная компания, п. Посмотрю-ка я лучше остальные вакансии, где будет хоть какая-то конкретика», — подумает кандидат.

Поэтому не игнорируйте корпоративную страницу. Она нуждается в привлекательном описании так же, как и сама вакансия.

Корпоративные ресурсы компании.

Далее кандидат ищет корпоративный сайт компании. Если у вас есть карьерный сайт или странички в соцсетях, он также легко найдет их в поиске или на официальном сайте. Позиционирование с помощью этих ресурсов является важным инструментом развития HR-бренда. Как правило, на данном этапе у кандидата уже формируется полноценный образ вашей компании, и он понимает, хочет или не хочет он там работать.

Если все эти стадии этапы кандидат прошел с успехом ине  развеяли заинтересованностиью кандидата в работе, могу вас поздравить: — вы выстроили правильный имидж компании.

Отзывы сотрудников.

 Далее в ход вступает репутация. Самые продвинутые кандидаты, прежде чем откликнуться на вакансию, смотрят отзывы текущих нынешних и бывших сотрудников. Негативные отклики могут перечеркнуть все положительное впечатление, которое сложилось у кандидата на предыдущих стадиях. (О  том, как управлять ими, мы поговорим немного позднее.)

Звонок.

 Данный этап может проходить в двух вариантах в зависимости от того, кто совершает звонок:  — вы или кандидат. Правила телефонного интервью и сценарии разговора при исходящем звонке мы разберем в Гглаве 5 — «Семь7 этапов собеседования».

Если же кандидат сам звонит в компанию, необходимо учитывать несколько моментов, чтобы поддержать его интерес. Во-первых, количество гудков, которые он услышит, должно быть не более четырех. Обязательно запишите автоответчик на случай, если никто не поднимет трубку. Текст примерно следующий:

«Добрый день! Вы позвонили в департамент персонала компании …. В  данный момент наши все наши сотрудники на собеседованиях. Вы можете перезвонить позднее или отправить письмо на электронную почту».

Далее следует продиктовать адрес, если он несложный для восприятия и включает цифры, например 105001@mail.ru». Если адрес плохо воспринимается на слух, лучше указать, где их его можно найти на сайте. Главное — не оставить кандидата без инструкции.

Во время разговора с соискателем старайтесь придерживаться трех правил:

Внушайте уважение. Говорите: «Компания …, департамент персонала, … (имя), …  (фамилия). С, слушаю вас». Название компании и ваша фамилия дадут понять, что человек позвонил в серьезное место, где необходимо соответствовать;.

Перехватывайте инициативу:. «Разрешите задать вам несколько вопросов? Вы уже работали по этой специальности? Как долго?» З — заставьте кандидата «продавать» себя, чтобы повысить его интерес.

Хвалите:. «Это хороший опыт. Тогда я вам коротко расскажу о вакансии…» — сСделайте так, чтобы кандидат почувствовал, что уже прошел первый этап отбора. Если ответы кандидата вас не устроили, попросите его отправить резюме. Не говорите, что вы обязательно свяжетесь с ним, — скажите: «Будем на связи!» или «Если у нас будут подходящие вакансии, мы вам перезвоним».

Собеседование.

 Посещение офиса компании и личная встреча с вами — это завершающий этап, на котором заканчивается восприятие внешнего HR-бренда. Если кандидат успешно его прошел и был принят в компанию, начинает работать внутренний бренд.

Внутренний HR-бренд

Внутренний бренд отвечает за удержание сотрудников в нутри компании. Задачи HR-департамента в этом направлении сводятся к развитию систем адаптации, наставничества и мотивации, корпоративной этики и культуры. Кроме того, необходимо понимать, что, какими бы эффективными ни были данные меры, всегда рано или поздно придется кого-то увольнять или, наоборот, удерживать от увольнения. (Техникам построения внутреннего HR-бренда посвящена Ччасть 3 «Удержать» данной книги — «Удержать».)

Формирование внутреннего HR-бренда происходит в 10 десять этапов:

Работа с контроффером;

Подготовка рабочего места;

Информирование коллектива;

Адаптация нового сотрудника;

Наставничество;

Мотивация;

Подведение итогов испытательного срока;

Аттестация;

Увольнение;

Проведение выходного интервью.

Работа с контроффером —

это дДополнительная «обработка» кандидата, если перед выходом на работу он сообщил, что ему сделали другое предложение.

Подготовка рабочего места.

Помимо того что новому сотруднику выделяетсяения рабочийего стола, компьютера и телефона, в некоторых компаниях существует практика так называемого welcome-box для позиций низшего и среднего уровней. У: утром первого рабочего дня новому сотруднику вручается брендированная коробка с ежедневником, ручкой, кружкой, и шнурком для бейджа с логотипом компании. Стоимость одного такого набора составит в пределахобычно не превышает 1000 тысячи рублей. В  компании «Mail.ru» новым сотрудникам также дарят коробку с печеньем, а в «Лаборатории Касперского» - — антивирус.

Информирование коллектива.

Корпоративную рассылку иИнформациию о новом сотруднике в корпоративную рассылку необходимо осуществлять примерновключать на третий день его работы. Делать это раньше не рекомендую, поскольку существует риск, что сотрудник в компании не останется.

Адаптация нового сотрудника.

 Этот этап подразумевает вВведение новичка в должность и рабочие обязанности, а также формирование плана его развития на испытательный срок, полгода и год.

Наставничество. Так называется

Ппомощь в адаптации, которую оказывает новому сотруднику от более опытныйого коллегаи.

Мотивация.

В первую очередь она связана сКомплексное  удовлетворением личных потребностей сотрудника на новой работе. условий труда сотрудников с помощью К такой мотивации относятся: удовлетворенность корпоративной культуройы, общениемя внутри коллектива, возможность получения обратной связи и многие другиех факторовы. Все это позволяет новому сотруднику понять, насколько его удовлетворяет работа здесь.

Окончание Подведение итогов испытательного срока.

По прошествии трех месяцев работы необходимо организовать встречу сотрудника, его прямого руководителя и менеджера по персоналу, на которой будут подведены итоги работы. Обратная связь должна содержать как положительнуюые, так и отрицательнуюые моменты информацию для мотивации сотрудника. В  конце встречи желательно спрогнозировать дальнейшее построение карьеры в компании, основываясь на основе достиженияхи других сотрудниковработников.

Аттестация.

Аттестацию целесообразно проводить спустя первые полгода работы, чтобы оценить уровень профессионализма сотрудника. Для ее проведения сСуществует 2два основных метода аттестации:

«360 градусов» — представляет собой комиссию из рабочего окружения сотрудника: руководства, коллег одного с ним уровня и подчиненных;

и «540 градусов» —. Первый представляет собой комиссию из рабочего окружения сотрудника: руководства, коллег на одном с ним уровне и подчиненных. Во втором случае к оценке подключаются клиенты, партнеры и контрагенты.

Предстоящая аттестация позволяет держать сотрудника в тонусе и показывает ему прозрачность карьерного роста: прошел аттестацию — значит, можешь рассчитывать на повышение.

Увольнение.

Для поддержания HR-бренда даже увольнять сотрудников нужно правильно — так, чтобы оставить у них положительное впечатление на выходе изо  компании.

Выходное интервью.

Заключительной стадией построения внутреннего бренда является видеоинтервью, которое сотрудник дает в последний рабочий день. К нему нНе нужно специально готовить к нему —, просто попросите коллегу зайти к вам на пару минут и попросите рассказать поделиться своими впечатлениями о работе в компании. Ему будет приятно, что вы хотите услышать его мнение, а вамкомпании эта беседа обеспечит — бесплатное продвижение.

Оценить уровень внутреннего HR-бренда позволяют следующие факторы:

мМотивация. Она характеризует складывается из интереса к работе, ощущенияе комфорта от пребывания в компании, коллективе и на своей должности;.

лЛояльность. Означает степень приверженности сотрудника компании, руководству и коллективу, а также корпоративным ценностям;.

вВовлеченность. В отличие от первых двух факторов, вовлеченность означаетХарактеризуется повышением интереса к работе настолько, что сотрудник прилагает сверхусилия для достижения собственных или корпоративных целей.

Личный бренд

И, наконец, немаловажную роль при подборе персонала играет ваш персональный бренд — то, как именно воспринимают вас другие люди, ваша репутация. Люди, которые работают в Работники компании, являются ее олицетворением. Все, кто каким-либо образом связан с внешним миром, не должны забывать и о собственном брендинге.

Для привлечения кандидатов мы остановимся нанаибольшее значение имеют личныеом брендые генерального директора и сотрудникае HR-департамента.

Личность генерального директора способна о многом рассказать кандидатам. Какова политика компании, уровень открытости новым идеям и т.д. — обо всем этом можно узнать не только из текстов выступлений первого лица компании, но и из его собственного бренда. Например, если он активно ведет активный профильсебя в соцсетях, это говорит о его современном взгляде на жизнь. Если он при этом еще и открыт для виртуального общения, вероятнее всего, и в самой компании принят демократический стиль общения.

Приведу два примера личного бренда. Кумиром многих соискателей является Евгений Чичваркин —, бывший владелец салонов сотовой связи «Евросеть». Они отмечают его креативность и эксцентричность, которыме стали отличительными качествами и пропитана и самаой компания. Несмотря на то, что Еввгений уже много лет не имеет отношения к «Евросети», его дух продолжает там жить. Также большим уважением пользуется бренд Андрея Дубовского. Имея режиссерское образование, этот человек сумел проделать колоссальный карьерный путь до должности президента компании «МТС». Многим нравится его нестандартный подход к бизнесу, например, проведение деловых переговоров стоя, чтобы не затягивать время.

Личный бренд бывает и отрицательным. Вспомните, например, Сергея Полонского — в прошлом владельца и руководителя крупнейшей девелоперской компании «Миракс Групп». Его также называли одним из самых неординарных российских бизнесменов. Однако мошенничество и судебные разбирательства перечеркнули все его достижения.

Что касается сотрудника HR-департамента, вне зависимости от того, руководитель вы это или начинающий специалист, вы он являетесься первым звеном представителем компании, с которым общаются те, кто ищет работуобщения кандидата с компанией. Когда человек приходит на собеседование, именно этого человека вас он видит первым делом, и от вас него зависит, какие впечатления о компании он соискатель получит. Поэтому от того, как вы себя позиционирует сотрудник HR-департаментае, как он развиваетсяесь в профессиональном сообществе и выстраиваете диалог с соискателямикандидатами, зависит и ваш его карьерный рост, и будущее самой компании.

Итак, как же выстраивать личный бренд? Для этого сСуществует 4четыре правила.:

Создавайте CV/резюме.

Прежде всего, создайте себе правильный имидж! У  вас под другой всегда должен быть собственный лист эксперта. Это — краткая справка о вас: образование, опыт работы, достижения, зоны компетенций и контакты. CV часто просят журналисты и организаторы мероприятий, в которых вы принимаете участие в качестве спикера. На своих тренингах я  всегда вкладываю свой лист эксперта в пакет участника.

Описывайте свои зЗоны компетенций.

Напишите в CV, экспертом в каких областях вы являетесь. К  примеру, моими зонами компетенции в общем являются работа с персоналом, лидерство и продажи. Распишите ваши более подробно — так, чтобы к вашему опыту возник интерес, желательно с использованием цифр. Например: «7Семь причин низкой лояльности сотрудников», «9Девять каверзных вопросов для собеседования», «Как IT-специалисту построить карьеру» и т.д.

Ведите активную жизнь в сСоциальныех сетях.и

Создайте правильные профили в основных соцсетях. Даже если вы не сторонник виртуального общения, это необходимый шаг, поскольку профиль в Facebook или «ВКонтакте» фактически является вашей визитной карточкой. Фотографии должны быть профессиональными, в деловом стиле. Обязательно фотографируйтесь в костюме,; если вы слишком молоды, можете для важности надеть очки. Я  сам в начале карьеры пользовался этим приемом.

Заполните профиль, ежедневно наполняйте его контентом по вашим компетенциям и добавляйте в друзья всех подряд. Активная страница ый профиль с большим количеством подписчиков поднимает вас в поиске и повышает популярность в глазах целевой аудитории.

Привлекайте СМИ.

После того, как вы создали нужный образ у аудитории, необходимо позаботиться и о репутации. Если вы раньше никогда не публиковались в СМИ, самое время начать это делать! Чем раньше о вас появятся первые упоминания, тем быстрее PR-поле будет начнет на вас работать. Экспертов нередко приглашают выступать на деловых конференциях. Если вы посещаете их в качестве слушателей, пора задуматься и об участии спикером. Подробнее о том, как начать формировать личный и корпоративный бренды в СМИ, я расскажу в следующем разделе.

Развивать личный бренд — все равно что беречь честь смолоду. Его необходимо выстраивать по маленьким крупицам: совершать правильные поступки, корректно реагировать на ситуации, нарабатывать личные контакты.

В 2007 году я создал свой самый крупный проект — кадровое агентство Tom Hunt. Уже на третий год работы я  осознал, что для увеличения результативности необходимо развивать как бренд компании, так и свой личный бренд. Так Тогда я  стал публиковать статьи в СМИ. Сначала я  нанял одного PR-менеджера, затем еще нескольких. Постепенно в ведущих HR-изданиях стало выходить много публикаций, где я  был указан в качестве старшего партнера Tom Hunt. На тот момент бренд Tom Hunt был гораздо известнее, чем бренд Владимир Якуба.

PR-менеджеры проводили переговоры с издательствами. Я  оперативно давал комментарии и наговаривал полноценные материалы на диктофон, а коллеги быстро приводили эту информацию в подходящий для СМИ формат. Отмечу, за всю свою практику я  не заплатил ни рубля за публикациюи, потому что давал очень ценный контент. С  помощью Яндекс. Wordstat Подбор слов я  отслеживал количество упоминаний моего имени и компании и сравнивал его этот показатель с конкурентами. Поначалу цифры были примерно одинаковые — 120‒-130 упоминаний в месяц. Однако, в отличие от конкурентов, я  не хотел стоять на месте. И сСейчас частота их упоминаемостиь осталась на таком же уровне, а я  же увеличил ее примерно в 10 десять раз.

Эффективные механизмы повышения привлекательности компании для соискателей

Как же выстраивать HR-бренд компании, чтобы создавать нужный вам поток кандидатов?

Существует 6шесть основных инструментов для развития внешнего бренда работодателя:

Создание карьерного сайта;

Позиционирование компании в социальных сетях;.

Мониторинг отзывов о компании и обработка реакция на негативные оценких отзывов;.

Продвижение в СМИ и блогах;.

Взаимодействие с потенциальными, текущими нынешними и бывшими сотрудниками компании;.

Построение работы с вузами.

Создание карьерного сайта

Прежде чем откликнуться на вакансию, пойти на собеседование или принять предложение о работе, соискатели обычно ищут информацию о компании на официальном сайте или сторонних ресурсах в интернете. Каждому хочется знать, что это за место, где ему, возможно, доведется работать. К  сожалению, довольные сотрудники редко испытывают порыв написать хвалебную оду своей компании. Интернет в основном заполонен негативными отзывами бывших сотрудников и отвергнутых соискателей. Та ли это информация, которой вы хотите снабдить кандидата?

Чтобы позиционировать компанию на рынке труда должным образом, необходимо в первую очередь позаботиться о карьерном сайте. Это может быть отдельная страничка на вашем корпоративном сайте или самостоятельный ресурс, но и в том, и в другом случае она долженна быть яркойим и нацеленнойым непосредственно на кандидата.

Посмотрите на карьерный сайт консалтинговой компании McKinsey (http://www.mckinsey.com/careers/home):

Или карьерный сайт интернет-сервиса Airbnb (http://www.airbnb.ru/careers):

И тот и другой цепляют своей открытостью кполностью ориентированы на соискателя, чем его и привлекаютм. Создается ощущение, что здесь можно узнать все, что нужно: почитать о жизни в компании и о возможностях, которые она предоставлялагает, увидеть реальных сотрудников — потенциальных коллег, ознакомиться с вакансиями и тут же подать заявку.

Чтобы создать правильный карьерный сайт, необходимо придерживаться семи правил.:

1. Оцените вашу целевую аудиторию.

 Внешний вид сайта должен отражать стиль жизни и потребности ваших кандидатов. Если вы нацелены на привлечение начинающих специалистов, ваш сайт должен быть ярким и молодежным. Информация о стажировках в компании, полезные статьи на тему поиска работы и подготовки к собеседованию будут существенным плюсом. Например, на сайте Airbnb есть специальный раздел «Университет», посвященный стажировкам для студентов и обучению.

Если же ядро вашей аудитории составляют специалисты с опытом, то и сайт должен быть более строгим и солидным. В  качестве контента будут удачнымиздесь подойдут описания профессиональных возможностей, деловых встреч, нестандартных бизнес-кейсов и т.д.

В  McKinsey ориентируются на обе категории кандидатов — соответственно, предлагают и два раздела:

2. Акцентируйте внимание на соискателях.

Частой ошибкой при создании карьерных сайтов является смешение всевозможной информации о компании, продуктах, партнерах и т.д. Оставьте это для основного сайта, а здесь избавьтесь от всего лишнего. Ваш сайт должен максимально соответствовать цели — привлечениеь кандидатов — и содержать только самое полезное: информацию о жизни в компании, отзывы сотрудников, карьерные статьи и открытые вакансии. Напишите краткую информацию об основных достижениях компании («входит в топ-7 в сфере деревообработки», «16 офисов в городах России» и т.д.) и интересную информацию о работе в ней («Ввитаминный день», «три3 корпоратива в год» и т.д.).

Вот как это сделала компания «Фабрика окон» (https://www.fabrikaokon.ru/job.html):

3. Обозначьте миссию.

Приходить в офис и выполнять определенный ряд монотонных задач за зарплату интересно далеко не всем. Многие кандидаты высказывают желание работать в увлеченной команде, которую объединяют общие идеи и ценности. Рассказав о них на страницах вашего сайта, вы повысите вероятность найти единомышленников.

Так позиционирует свои корпоративные ценности издательство «Манн, Иванов и Фербер» (https://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/):

4. Дайте слово сотрудникам.

Сторителлинг сегодня в моде. А  никто не расскажет о компании лучше, чем ее сотрудники. Пусть они поделятся своими успехами и любовью к компании, расскажут о своих собственных увлечениях и стремлениях. Чем больше таких историй прочтет или увидит кандидат, тем сильнее будет его мотивация. Я  рекомендую делать видео отзывы — они лучше воспринимаются и выглядят реальнымисохраняют человеческую живость и непосредственность, в отличие от текстовых.

Посмотрите, как они выглядят на сайте компании Out Of Cloud (http://hr.outofcloud.ru/):

5. Включите фантазию.

Поскольку карьерный сайт — это не строгая визитка компании, здесь допустимы неформальные средства привлечения внимания: экстравагантные лозунги, видео, яркие цвета и прочие безумства.

Вот в таком молодежном стиле, например, оформлен карьерный сайт «Рокетбанка» (http://holy.rocketbank.ru/):

6. Интегрируйте.

 Объединяйте все сервисы, которые могут пригодиться кандидатам: страничку с вакансиями на работном сайте, социальные сети и прочеедругие полезные сайты. Информация на всех ресурсах должна быть актуальной.

На сайте Rambler&Co все ссылки находятся в одном месте (https://rambler-co.ru/jobs):

7. Добавьте возможность обратной связи.

Чтобы сделать сайт «живым», необходимо предусмотреть возможность контакта с вами. Одного телефона недостаточно. Добавьте онлайн-инструменты: форму обратной связи, кнопку отклика на вакансию, ссылку для отправки резюме и т.д.

На сайте компании «Фабрика окон» есть сразу три такиех возможности:

Позиционирование в социальных сетях

Работа с соцсетями — сегодня неотъемлемая часть HR-брендинга. Хотя она и требует дополнительных трудозатрат, но предоставляет вам массу возможностей. Только представьте: 60% населения России регулярно заходяит как минимум в одну социальную сеть: «ВКонтакте», «Одноклассники», Facebook, Instagram, Twitter и дрт.д. А  среди молодежи этот показатель достигает 80%. Разве можете вы получить такой охват, скажем, на работных сайтах?

Мы используем соцсети ежедневно и практически ежечасно. Лента новостей многим уже давно заменила все остальные сервисы. Чего там только нет: новости, фото, видео, реклама... Пока там нет разве что вашей компании!

Для позиционирования в соцсетях возможно использовать два подхода:

1. Создание тематических постов и обсуждений в основной группе компании.;

2. Создание и продвижение собственного сообщества HR-бренда.

Большинство крупных компаний предпочитают первый метод, поскольку он позволяет охватить более широкую аудиторию. К  тому же, наполнять формировать контент такого сообщества и продвигать такое сообществоего гораздо легче. Если вы уверены, что среди пользователей, лояльных к бренду, найдутся те, кому могут оказаться интересны ваши вакансии, я  бы рекомендовал использовать этот вариант.

Однако бывают ситуации, когда потребители товаров и услуг компании сильно отличаются от аудитории, которая нужна HR-департаменту. Яркий пример — банковская сфера. Ядро их подписчиков составляют люди среднего возраста, которые интересуются финансовыми новостями. При этом подавляющая часть вакансий и стажировок рассчитана на молодежь. Разумеется, публиковать информацию о вакансиях в основной группе будет бессмысленно. Поэтому многие банки создают отдельные сообщества, нацеленные на начинающих специалистов.

Так выглядит, например, страница «Работа в Альфа-Банке» во «ВКонтакте»:

Обратите внимание на количество подписчиков — 24 тысячи. Это серьезный показатель для специализированной карьерной группы. А  ниже сообщество «Работа в Альфа-Банке» в Facebook:

Здесь количество подписчиков почти 7 семь тысяч. Это тоже неплохая цифра, однако она свидетельствует о том, что целевой аудитории на вакансии «Альфа-Банка» в Facebook гораздо меньше. Анализируйте этот параметр, чЧтобы правильно выбрать социальную сеть и определить политику публикаций, необходимо анализировать этот параметр.

Помимо традиционного наполнения размещения в группеы новостейями карьерной тематики, рекомендую использовать также различные креативные методы. К  нимему могут относиться конкурсы, вирусные видеоролики о работе в компании и прочие необычные посты, которые будут разноситься по сети и собирать «лайки» ваших потенциальных кандидатов. Компания Nayada, например, производитель офисных перегородок, помимо основной продукции создает еще и смешные видео о своих сотрудниках. Очень рекомендую посмотреть!

Итак, мы тщательно проработали имиджевую часть HR-бренда. Теперь, как я  и обещал, переходим к управлению репутацией.

Мониторинг отзывов о компании и обработкареакция на негативныхе отзывовоценки

Ни одной компании не избежать плохих отзывов. Кто-то из сотрудников считает свою зарплату слишком низкой, кто-то поругался с начальником, кто-то недоволен качеством кофе в корпоративной кофе-машине, а некоторым соискателям не понравился формат вашего собеседования.

Большая часть критики сливается в интернет, на специализированные ресурсы-«отзовики», где любой желающий может рассказать о своем работодателе. Один нелестный комментарий десятилетней давности накладывает отпечаток на вашу сегодняшнюю репутацию. Помимо полезных отзывов на этих страницах, на которые компании стоило бы обратить свое внимание, там может появиться бывает и масса негатива, не соответствующего действительности, причины появления которого могут быть самыми разными —: начиная от мести бывших сотрудников и заканчивая заказными отзывами конкурентов.

Страшно? На самом деле, при верном подходе данная проблема вполне решаема. Ряд компаний придерживается политики игнорирования подобных отзывов — за неимением свободных рук или не желаянием вести долгуюие перепискиу с интернет-троллями. Но тТакая позиция в корне неверна.

Мониторинг негативных отзывов в сети прежде всего позволяет вам оценить успех вашего HR-бренда и увидеть его слабые стороны. Если вы всерьез заняты его построением HR-бреда, но игнорируете публичное мнение его целевой аудитории, все ваши усилия будут тщетны.

4 Четыре шага поэтапа работые с негативными отзывамиом:

1. Аудит информационного поля.

Начинать контроль информационного поля работодателя следует с аудита сайтов-«отзовиков» (Orabote.net, Yell.ru и др.), социальных сетей, а также посредством с обычных поисковых запросов. Вбейте в Google «Ищу работу в ... (название вашей компании)», и изучайте, на каких сайтах общаются ваши текущие нынешние и бывшие сотрудники. Исследование всех отзывов поможет сформировать целостный образ вашей компании в сети, выявить возможные проблемы и заняться их решением.

2. Удаление негативаных отзывов.

Отрицательные отзывы можно и нужно удалять, если они противоречат действительности и законодательству. В  правилах сайтов обычно указаныесть правила, которые запрещают на публикациюовать имена и фамилийи, а также другихе персональныхе данныхе сотрудников компании. Подобные сайты-«отзовики» часто закрывают за нарушения, поэтому администраторам выгодно идти вам навстречу в подобных ситуациях. Я за свою практику дважды обращался к администраторам с просьбой удалить отзывы, явно написанные конкурентами. Оба раза были успешными.

3. Ответ Реакция на конструктивную критику.

Если компания не реагирует на критику, со стороныу посетителей сайта сложится впечатление, что ее сотрудники испытывают кучу множество проблем, которые не решаются. Ваша задача — дать официальный ответ от лица компании, чтобы развеять такое мнение. Не вдаваясь в полемику, кКоротко и вежливо отвечайте, что проводятся работы над улучшениями, и не вдавайтесь в полемику. Этого будет достаточно, чтобы показать, что компания не оставляет критику без внимания и открыта готова к решению проблем сотрудников.

4. Накопление позитиваНаписание положительных отзывов.

Не бойтесь придумывать положительные отзывы самостоятельно. Одни отрицательные мнения, тем более если они написаны конкурентами, не отражают реальной картины. Вы не сделаете ничего плохого, если раскроете и вторую сторону медали. Если негатива много, пишите комментарии раз в две недели. Если мало — достаточно раз в месяц.

Вовлекайте действующих сотрудников в обсуждение компании. Вам вовсе не обязательно контролировать, чтобы каждый написал по положительному отзыву на сомнительном сайте. Просто сСоздавайте обсуждения беседы в ваших группах в соцсетях, ведите предоставляйте возможность вести блоги на сайте компании — словом, предоставляйте давайте вашим коллегам больше возможностей, чтобы они ваши коллеги сами захотели чем-то поделиться. Большое количество комментариев на ваших официальных площадках постепенно вытеснит из поиска негативные отзывы на плохо индексируемых сайтах. Следующий кандидат, который введет в поиск «Хочу работать в …» первым делом наткнется на вашу модерируемую страничку в соцсети, а не на агрессивное сообщение бывшего сотрудника, уволившегося 10 десять лет назад.

Таким образом, сС помощью всех этих действий вы можете корректировать репутациюмнение о вашей компании, которая сложившеесялась о вашей компании в интернет-пространстве.

Продвижение в СМИ

Формировать доверие к бренду также можно и с помощью публикаций в СМИ. Это работа и над имиджем компании, и над репутацией одновременно. Размещая на собственном сайте или в прессе статьи или заметки, вы формируете создаете PR-поле, в котором складывается нужный образ о компании.

Данный метод имеет отсроченные цели — не стоит ожидать сиюминутного потока кандидатов сразу после публикации статьи. Увеличивая количество упоминаний в СМИ, вы постепенно создаете прочную базу для формирования положительной репутации. Представьте, что кандидат увидел вашу вакансию и вспомнил, что где-то о вас уже слышал. Чтобы проверить, он просто введет название компании в поисковой строкее. Первое, что ему бросится в глаза, будут не негативные отзывы бывших сотрудников, а публикации в известных журналах и газетах. «Серьезная компания», — подумает кандидат и пойдет писать мотивационное письмо.

Вы можете размещать экспертные комментарии на карьерных ресурсах, интервью, пресс-релизы, статьи и заметки. Чем выше лояльность СМИ к вашей компании и к вам как к эксперту, тем больше шансов бесплатно опубликовать материалы, которые увидит ваша целевая аудитория.

Публикации по HR-тематике в специализированных изданиях по тематике HR, таких как журналы «Директор по персоналу», «Кадровое дело», портал HR-Journal.ru и др.многих других, позволят вам повысить собственный статус в экспертном сообществе и расширить сеть деловых контактов.

Для привлечения потенциальных кандидатов публикуйтесь в СМИ, которые читает ваша целевая аудитория. Если вы ориентированы на серьезных профессионалов со стажем — используйте узкоспециализированную прессу по их специальностям, ищете молодежь — публикуйтесь на популярных развлекательных порталах.

Темы материалов могут быть самыми разными: — от профессиональных, касающихся деятельности компании, до отвлеченных. Вы можете написать о том, как составить грамотное резюме, распространить новость о благотворительной акции компании, рассказать про ваш интересный офис и т.д.

Если вам есть, что рассказать, но вы не знаетепонимаете, как это опубликовать, для начала составьте пул целевых СМИ и начните звонить. Не беда, если вы не знаете, кто вам нужен. Секретарю можно спокойно сказать:

«Аллое, девушка, добрый день! Подскажите, пожалуйста, у вас там женщина редактором работает, не помню, как зовут. Она работает с авторами, статьи курирует. Соедините меня, пожалуйста!»

. Открою вам секрет:, во многих изданиях контакты редакции не принято сообщать PR-менеджерам, которые занимаются массовым обзвоном и рассылками. Авторы же являются «хлебом» для редакции — ваше экспертное мнение для них на вес золота.

Познакомьтесь с редактором, сообщите темы, на которые вам было бы интересно писать, и вышлите лист эксперта. Если издание серьезное, у редакции может не быть возможностивам вряд ли сразу предложитьат вам написать полноценный материал. Как правило, к экспертам обращаются за комментариями для редакционных статей, но — они тоже формируют вашу репутацию. Если вы станете популярным автором, будьте готовы к тому, что за вами начнут охотиться журналисты других изданий, просить комментарии и статьи и приглашать на мероприятия.

Взаимодействие с сотрудниками

Безусловно, существенную роль в формировании HR-бренда играют люди: действующие члены команды, бывшие сотрудники и кандидаты. Мы уже поговорили о том, как реагировать на негативные отзывы и наращивать положительные. А  можно ли в принципе избежать их? Совсем — - вряд ли, но существенно сократить их количество в наших силах. Далее мы будем подробно разбирать, как работать с сотрудниками так, чтобы они остались довольны, а пока давайте коротко оговорим основные моменты.

Придерживайтесь профессионализма достойного профессионального уровня в общении с кандидатами:

интересно пишите и рассказывайте о вакансиях;

, пользуйтесь нестандартными, запоминающимися методами найма;

, корректно проводите собеседования.

Даже если вы не возьмете кандидата на работу, он в случае вашего невежливого обращения расскажет об этом 10-15десяти-пятнадцати своим друзьям. А  с этого и начинаются проблемы с репутацией.

Для того, чтобы сотрудники рассказывали о компании только хорошее, необходимо их мотивировать. Это касаетсяРечь идет не только о возможностейперспективах карьерного роста и денежных премияхй, но и о нематериальных стимулахов: корпоративных мероприятияхй, конкурсахов, возможностяхей для личностного и профессионального развития и т.д.

Если вы чувствуете, что в коллективе назревают появились негативные настроения, собирайте обратную связь, предлагайте оказать помощь в формате коучинга, создавайте корпоративный интранет — то есть сделайте так, чтобы все проблемы максимально обсуждались и решались внутри компании, а не за ее пределами.

С сотрудниками, которые покидают коллектив по собственному желанию или решению руководства, необходимо придерживаться правил корректного увольнения, которые. Вежливо уволенный сотрудник оставят сохранит у них хорошее мнение о компании и не станет избавят от необходимости писать негативные отзывы в интернете.

Рекомендательные и благодарственные письма, аутплейсмент также играют важную роль для повышения лояльности.

Построение работы с вузами

Данное направление особенно эффективно для компаний, ориентированных на молодых специалистов без опыта. Однако даже если вам сейчас требуются исключительно специалисты с опытом работы от 5-10пяти лет, не забывайте, что, возможно, ваш идеальный будущий топ-менеджер еще учится в университете или даже озаканчивает школу. Формировать хорошую репутацию HR-бренда необходимо и у юных кандидатов, чтобы уже в начале карьерного пути они четко представляли, какое место занимает вашаей компанияи на рынке труда, и стремились со временем туда попасть.

Среди оОсновнымих направленийями работы предприятий с вузами можно выделитьявляются:

тесное участие взаимодействие вс центроме по трудоустройству выпускников;

преподавательская деятельностьвыступления перед студентами;

партнерские образовательные программы;

карьерные мероприятия, направленные на развитие карьеры будущих выпускниковдля студентов.

Участие Тесное взаимодействие вс центроме по трудоустройству выпускников.

 Поскольку студенты зачастую еще не знают рынка труда, они рады любой карьерной возможности трудоустрройства. Вузы, со своей стороны, тоже заинтересованы в том, чтобы их выпускники выходили на работу по специальности, и будут помогать вам в поддержке вашего бренда. Взаимодействуйте с деканатами факультетов нужных вам профилей, и они с удовольствием будут бесплатно размещать на своих сайтах и в соцсетях информацию о вашей компании и вакансиях, которые вы предлагаете, посты в соцсетях и вакансии.

Преподавательская деятельностьВыступления перед студентами.

 Практическая информацияие лекции студентам всегда гораздо интереснее скучных академических предметов. Соберите аудиторию в 100 сто человек, расскажите им о том, как они смогут применить полученные знания в реальной жизни, как создать красивую презентацию или построить карьеру. Например, Альбина Коптева, директор управления по работе с персоналом HR Среднерусского банка Сбербанка России, проводила гостевую лекцию «Современные требования к работнику банка. От теории к практике» в Российском экономическом университете им. Г. В.  Плеханова. А  Руслан Вестеровский, директор департамента кадровой политики и обеспечения работы с персоналом ЦБ РФ, рассказывал студентам Высшей школы экономики про управление карьерой.

По статистике, 2% слушателей захотят у вас работать. А  остальные 98 человек просто узнают о вас как о современном, молодежном работодателе, что, согласитесь, тоже очень неплохо для развития HR-бренда.

Партнерские образовательные программы.

 Крупные компании, заинтересованные в специалистах с серьезной теоретической базой, создают партнерские курсы с вузами. В  основном это касается компаний высокотехнологичных сфер: IT, машиностроения и т.дп. Это позволяет сформировать нужную репутацию компании у студентов и подготовить достойную смену ценных кадров.

Среди примеров: факультет компьютерных наук «Яндекс» и Высшей школы экономики, программа MBA «Управление промышленным предприятием» Объединенной металлургической компании и МИСиС, совместные лаборатории МГУ с компаниями Schlumberger, LG Chem, Intel и Microsoft.

Карьерные мМероприятия, направленные на развитие карьеры для будущих выпускниковстудентов.

 Ведущие российские вузы несколько раз в год проводят собственные ярмарки вакансий и заинтересованы в сотрудничестве с компаниями.

Некоторые работодатели проводят подобные мероприятия самостоятельно. Например, «Росатом» организует дни карьеры в нескольких городах России, где участники могут послушать выступления первых лиц предприятий атомной отрасли, обучиться базовым навыкам, необходимым для работы в компании, и поучаствовать в интерактивном квесте.

В PwC существует целая серия различных мероприятий для студентов: дни карьеры, ночи карьеры, бизнес-кейсы, ярмарки вакансий и прочие событиямногое другое.