

# **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.

Сижу я как-то утром... в ванной комнате, пытаюсь читать очередной бизнес-шедевр, обложка которого сообщает, что это «бестселлер года». Глаза слипаются, спать хочется неимоверно. 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, сижу 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

## ВВЕДЕНИЕ

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 пиллюля и полезна всем без исключения. Но есть аудитория, которая ее оценит.

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

# Глава 1

## За что мы платим HR-менеджеру?

Задумывались ли вы когда-нибудь о том, сколько стоит уход сотрудника?

В идеале любой директор по персоналу должен ответить: «Само собой» — и тяжело вздохнуть. Но в России, по моему опыту, дела обстоят иначе: только один из десяти ведет такую аналитику, и то если брать крупный бизнес.

Директора по персоналу готовы рьяно вести учет всеми любимой «текучки». Кое-кто даже разбивает на пол/возраст, а самые продвинутые ведут аналитику на основе теста Q12, о котором вспоминают раз в год.

Все это, конечно, клево и добавит вам строчку в резюме из серии «мое главное достижение — уменьшение текучки на 53% за месяц работы». На собеседовании рекрутер одобрительно покивает: «Отличные результаты!» Но что от этого бизнесу?

Знаете, как большинство HR-директоров решают проблему низких показателей? Закидывают сотрудников баблом и... все. Только баблом. При этом даже не оцифровывая данный вопрос, без какого-либо понимания, потянет ли компания такой подход стратегически, или конкуренция убьет его через пару лет. А через год сотрудники меняют место работы, потому что деньги приносят им радость только два-три месяца, а потом они снова начинают хотеть большего.

А вот реально полезная аналитика. Попробуйте замерить стоимость ухода сотрудника из организации. Понятное дело, в каждой индустрии эти цифры разные, но, если вы их еще не видели, вас они как минимум удивят.

Что дает подобная оцифровка?

1. Если вы топ-менеджер (HRD, CSPO, CEO, COO и прочий С-уровень), то:
  - эти цифры нужны вам для написания стратегии, которую придется защищать перед собственником бизнеса (или советом директоров);
  - понадобятся вам в процессе бюджетирования.
2. Если вы руководитель отдела HR, это отличная возможность показать значимость своего

отдела, ведь мы же все понимаем, что в представлении большинства людей в компании (в том числе и руководителей) сотрудники HR — это нахлебники. Поменять подобное представление всегда помогают реальные цифры (табл. 1).

Есть схемы расчета универсальные, есть индивидуальные. В качестве релевантных показателей вы можете вкручивать свои данные, а также добавить недополученную прибыль при простое. В итоге (и это в лучшем случае) получим издержки в \$3000 из-за ухода одного разработчика.

А теперь возьмем ставку «HR по коммуникациям» с ежемесячным окладом \$600, в обязанности которого входит удержание сотрудников, их лояльность и другие выгоды для бизнеса. HR денег не приносит — это верно, но зато нехило так их сохраняет. Доводите эту мысль каждый раз до противников HR-отдела. Такую логику трудно оспорить.

Вот что я советую *непременно* включить в обязанности HR по коммуникациям.

			Часы	Стоимость, \$	Итого, \$
Подбор	Трудозатраты рекрутера		6	6	36
Подбор	Трудозатраты ТМ (ТМ1, ТМ2)		1	15	50
Подбор	Трудозатраты SEM		1	20	100
Подбор	Трудозатраты менеджера по развитию		1	15	15
Подбор	Трудозатраты CEO		1	300	300
Прием	Трудозатраты SSM на процедуру оформления:				
	Подготовка рабочего места, заведение аккаунтов	0,45	3,75		
	Проведение первой, технической части ONB Meeting	2	3,75		
				3,75	7,5
Прием	Трудозатраты бухгалтера при приеме	1	3		
Онбординг	Трудозатраты HR при онбординге	3	3,5		
Онбординг	Трудозатраты ТМ (ТМ1, ТМ2)	3	15		
Онбординг	Трудозатраты РМ при онбординге на проект	10	10		
Онбординг	Трудозатраты SysAdmіn при онбординге/оффбординге	1	8		
Онбординг	Трудозатраты наставника	8	20		
Увольнение	Трудозатраты SSM на процедуру	0,45	3,75		
Увольнение	Трудозатраты бухгалтера при увольнении	2	3		
Увольнение	Трудозатраты HR при увольнении	0,5	3,5		
Увольнение	Трудозатраты ТМ (ТМ1, ТМ2) при оффбординге	1	15		
Увольнение	Трудозатраты РМ при оффбординге	1	10		
	<b>Итого</b>	<b>43,4</b>			<b>976,125</b>

**Таблица 1.** Расчет ухода сотрудника ИТ-индустрии

## 1. Контроль процесса онбординга

Все, что увидит в первые дни сотрудник, должно соответствовать его представлению о компании. Если за этим не уследить, психологически контракт накроется раньше, чем человек начнет приносить компании прибыль. Последствия всем понятны: низкая эффективность, распространение негатива о компании во внутреннюю (а позже и во внешнюю) среду, желание найти другое место работы.

Какой продукт для этого использовать? Все зависит от бюджета, можно хоть Excel. Мне вот нравятся карточки Trello (рис. 1, 2). Правда, пока писал книгу, Trello стал неприятно платным, и сейчас мы пробуем перенести все процессы в Pyrus.

## ГЛАВА 1

meetings in the personal card of the employee. Provide access to the information to HRs: Zekerya and Igor. When preparing feedback, consider: 1) results of hard and soft skills reviews 2) time tracking in Jira 3) any related issues or conflicts 4) personal problems 5) suggestions

Добавить элемент...

<input checked="" type="checkbox"/> <b>HR - 1st day</b>	<a href="#">Удалить...</a>
0%	
<input type="checkbox"/> @HR: introduction to Handbook <a href="https://confluence.jetru.by/display/NEW/New+Employee+Home+Page">https://confluence.jetru.by/display/NEW/New+Employee+Home+Page</a> . How MultieLanguage Plug-in works.	
<input type="checkbox"/> @HR: Add-in to corporate social networks (follow Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Youtube etc.) <a href="https://docs.google.com/document/d/1CEH6f6sGM9boauk-xQcWryhD8nJpFkG6dYAosukQd4/edit">https://docs.google.com/document/d/1CEH6f6sGM9boauk-xQcWryhD8nJpFkG6dYAosukQd4/edit</a>	
<input type="checkbox"/> @HR: Change place of work in private social profiles. Change to Krasnodar or delete at all if required (explain why). Delete a living city	
<input type="checkbox"/> @HR: Information about the company: mission, goals, vision, current state of things <a href="https://confluence.jetru.by/display/NEW/%231+Mission%2C+Vision%2C+Corporate+Values">https://confluence.jetru.by/display/NEW/%231+Mission%2C+Vision%2C+Corporate+Values</a>	
<input type="checkbox"/> @HR: Office library: provide an access <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Oj2pdmj0d3oBTvtE-v9Q-0jqZnev2waA8fJR8sBuBIA/edit?usp=sharing">https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Oj2pdmj0d3oBTvtE-v9Q-0jqZnev2waA8fJR8sBuBIA/edit?usp=sharing</a>	
<input type="checkbox"/> @HR: Define issues related to HR: 1) Informing 2) Career Advising 3) Standardization of processes and management of documents 4) Handling off standard situations 5) Conducting standard procedures 6) HR branding	
<input type="checkbox"/> @HR: Introduction to the guide on how to effectively resolve any issues	

**Рис. 1.** Пример плана онбординга

## 2. Контроль процесса оффбординга

Если вы не хотите получить порцию черного пиара — расставайтесь с сотрудником на позитивной ноте, проясните все его недовольства, спросите, что бы он поменял в компании и проще. Подробнее об этом я напишу в главе о связях с общественностью.

благодарю тебя за сотрудничество, желаю тебе успехов!"

Поблагодарить сотрудника о взаимодействии с компанией. Сообщить о готовности предоставить рекомендательное письмо. Если готовность отсутствует, данную инфо не озвучивать. Но! В любом случае поблагодарить за сотрудничество!

1 вопрос: Скажите, пожалуйста, о вашей дальнейшей локации. Остаетесь в этом городе или переезжаете в другой?

2 вопрос: Если можете сказать, то назовите, организацию, с которой вы будете сотрудничать в дальнейшем?

3 вопрос: Если можете сказать, то назовите, должность, на которую вы переходите?

4 вопрос: Если можете сказать, то назовите, статус, в котором будете сотрудничать в новой организации. (Для должностей которых это актуально)

5 вопрос: Если можете сказать, то расскажите, о процентном изменении вашего обещанного вознаграждения? (так же, больше на сколько, меньше насколько)

6 вопрос: Скажите, пожалуйста, что Вам больше всего не нравилось в нашей организации?

7 вопрос: Скажите, пожалуйста, честно, будете ли вы рекомендовать нашу организацию своим приятелям как потенциальное место работы?

8 вопрос: Скажите, пожалуйста, а что Вам больше всего нравилось в нашей компании?

9 вопрос: Ответьте, пожалуйста, на мини-анкету. оцените по 10 балльной системе (10 - высший балл) ответ на каждый вопрос (HR задает все 8 вопросов в соответствующем контексте) 9.1. проекты и технологии с которыми работал от 0 до 10: 9.2. оборудование офиса (в

**Рис. 2.** Пример плана оффбординга

### 3. Периодические встречи 1–2–1 с сотрудниками

Если штат большой и вы не можете себе позволить общаться с каждым, проводите встречи один на один хотя бы с руководителями.

В ИТ-компаниях часто присутствует карьер-менеджер. Среди прочего на него вешают:

- составление индивидуального плана развития (PDP — Personal Development Plan);
- те же встречи 1–2–1;
- подачу на ревью сотрудника;
- руководство студенческой практикой.

Какие есть варианты для назначения карьер-менеджера?

**A.** «Купить» отдельного сотрудника. Но давайте говорить честно: такие сотрудники на рынке труда не валяются — они должны быть как минимум из вашей сферы деятельности. Девушка с дипломом, но без профильной практики нам в большинстве случаев не подойдет.

**B.** Назначить сотрудника из числа своих. На деле это оказалось хорошим вариантом по двум причинам: он знает все и всех в компании и плюс к тому развивается сам. Если

компания большая, то делайте каскадом: один руководитель карьер-менеджеров обучает и назначает других (по отделам, командам, проектам).

О чём говорить на встречах? Да обо всем! Сделайте себе структуру разговора на полчаса-час. Время — деньги, но стоимость ухода сотрудника (особенно руководителя) еще дороже.

Вот примерный список того, о чём говорить.

- **О текущих проектах и задействованных в них сотрудниках.**

Интересен ли сотруднику проект, или он ощущает собственную стагнацию; с какими проблемами сталкивается; решаются ли они; кто вечный блокер; что бы хотелось изменить; отработайте возражения; выслушайте советы; тянет ли кто-то команду вниз; помогает ли сотрудник своим коллегам; насколько хорошо или плохо это у него получается (возможно, перед вами потенциальный командный лидер); кто тянет команду вверх.

- **О подчиненных.**

Присутствуют ли конфликты; есть ли доверие к сотруднику как к руководителю; решаются ли вопросы; есть ли пожелания, жалобы от подчиненных. Если в ходе разговора

поймете, что сотрудник свои управленческие провалы пытается маскировать под массовую неадекватность подчиненных, — бейте тревогу, иначе его команда разбежится. Встречные действия в этом случае: обучение или замена сотрудника.

- **О руководстве.**

Слышит ли оно сотрудника; решает ли проблемы; в чем видит менеджерские фейлы. Помните: сбегают не из компании, а от руководителя.

- **О личной жизни.**

Практика показывает, что это самый важный вопрос. Если сотрудник делится с вами личным (а грамотный HR всегда сможет выйти на этот уровень), то это шикарнейший канал влияния на сотрудника — через семью. К примеру, в ИТ-индустрии преобладает мужское население, а все серьезные решения в семье зачастую принимает угадайте кто?.. Спойлер: жены. (Об этом и о том, как оценить целевую аудиторию, мы поговорим далее.)

- **Информирование.**

О чем-нибудь. Например, о новом регламенте, в суть которого, как правило,

сотрудники не врубаются. Обсудите, все ли понятно, какие есть тревоги на этот счет; отработайте возражения; расскажите о плюсах, о том, что регламент дает сотруднику лично и компании в целом.

- **Закиньте идею.**

Речь идет об идее, которую компания хотела бы продвинуть, но пока прощупывает почву. Выслушайте возражения и опасения, запишите и передайте директору департамента (или тому, кто носит «шляпу законотворца») на отработку.

## 4. Тестирование и опросы

Это уже из области статистики, которую вы как директор по персоналу / HR Business Partner (или же HR-директор) должны собирать, а главное, использовать, что далеко не всегда делается. Тестов сейчас больше, чем наложниц у Бена Бела. Какие выбрать — зависит от предпочтений. Среди самых попсовых могу посоветовать *тест на профессиональное выгорание для руководителей* и *тест на вовлеченность сотрудников Gallup Q12*.

Эмоц истощение (54 max)	Деперсонализация (30 max)	Редукция профессионализма (48 max)	Итого	
0	7	41		средний уровень
33	16	24		
21	6	36		
20	6	21		
28	7	28		
28	15	36		Высокий уровень
5	3	41		
18	20	27		
21	11	33		
23	13	35		
18	9	25		
11	7	37		низикий уровень

**Рис. 3.** Тест на профессиональное выгорание для руководителей

Выделенная самым темным цветом зона в этих тестах означает, что у компании большие проблемы. Если в ближайшее время не разрулить ситуацию, сотрудники посыпятся, как груши в августе. И так как они недовольны компанией, а негатив — штука заразная, то может

2. Имеешь ли ты необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?	3. Имеешь ли ты возможность ежедневно делать то, что ты делаешь лучше всего?	10. Есть ли у тебя на работе настоящий друг?	11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с тобой на работе о твоих профессиональных успехах и достижениях?	12. За последний год были ли у тебя на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?	0,4
Нет	Да	Нет	Нет	Да	
Нет	Нет	Нет	Да	Да	0,5
Да	Нет	Нет	Нет	Нет	0,55
Да	Нет	Нет	Да	Да	0,65
Да	Нет	Да	Да	Нет	0,7

**Табл. 2.** Тест Gallup Q12 (фрагмент)

случиться редкостная «эбола». Моей подруге из фармацевтической фирмы пришлось уволить три десятка человек в течение полугода, потому что иного решения не было найдено. Даже если не сильно его искали, выровнять фон в компании это помогло.

Регулярные результаты тестов можно включить в KPI. Делается это следующим образом:

- замеряете результат первый раз;
- составляете график проведения последующих тестов;
- если у кого-то нет ERP или подобного функционала, заводите нового пользователя в Google-календаре и распределяете график;
- замеряете результаты второго теста;
- если разница отрицательная — сотрудник не получает часть бонуса; если равна нулю или больше — бонус выплачивается, но надо смотреть по ситуации: когда первый результат ниже плинтуса, незначительный рост показателя вас вряд ли устроит.

Плюс к этому неплохо завести *опросник «360 градусов»*. После того как соберете отзывы внутри коллектива, не гнушайтесь брать их у клиентов. На то есть как минимум две причины:

- зачастую именно клиент — лучший тестировщик вашего продукта и сервиса, а вовсе не вы;
- если сильно не спамить, клиент будет чувствовать дополнительную вовлеченность в процесс и свою значимость.

И, конечно, отзывы необходимо фильтровать, как любую другую информацию.

## 5. Оповещение

На качество этого пункта почему-то все забывают. А это же в первую очередь — пропаганда. Все, что и как написано, сказано, опубликовано, залито в источники, — это ваш рычаг давления на восприятие компании. Следите за каждым написанным словом, давайте на вычитку професионалу, если сами некомпетентны. Можно поздравлять в Slack с днем рождения, рассказывать на компани-митингах о нововведениях или заливать ролики на YouTube, но все обязательно должно нести в себе структуру, передавать корпоративные ценности и метить в целевую аудиторию. Это значит, что не стоит писать в банковской сфере «Че-каво лоботрясы? Сегодня есть офигенная тема — у вожака день старения», хотя для целевой аудитории ИТ-стартапа это нормально.

Слова не должны идти вразрез с действием — рычаг действует и в обратном направлении. Если где-то что-то опубликовано/сказано, но не подтверждено делами, то с вероятностью 99,9% найдется сотрудник, который на это укажет и обратит внимание других. В итоге рейтинг и доверие к компании будут стремительно падать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)