

Найти и удержать

Сильный бренд работодателя позволяет привлекать с рынка труда лучшие кадры

В борьбе за высококлассных профессионалов на рынке труда выигрывают компании с развитым брендом работодателя, который позволяет им нанимать лучших, нанимать быстрее и с меньшими затратами. В то же время сильный HR-бренд позволяет вовлекать и мотивировать сотрудников. О том, как в РЖД занимаются продвижением HR-бренда, рассказал «Пульту управления» начальник Центра внутренних коммуникаций и бренда работодателя ОАО «РЖД» Станислав Сугак.



Станислав Сугак
начальник Центра
внутренних
коммуникаций и бренда
работодателя ОАО
«РЖД»

– Незадолго до начала пандемии в ОАО «РЖД» создали Центр внутренних коммуникаций и бренда работодателя. Какие задачи перед вами были поставлены?

– Основные наши цели – укрепление и продвижение положительного образа компании как работодателя на рынке труда, выстраивание системы внутрикорпоративных коммуникаций с работниками, в том числе получение от них обратной связи, адресное информирование по ключевым HR-темам, а также продвижение ценностей компании как работодателя. Знать о нашем ценностном предложении важно как работникам, так и соискателям. РЖД были и остаются самодостаточной системой: у нас есть свои профильные учебные заведения, откуда к нам приходят молодые специалисты, из них мы растим профессионалов. Но жизнь меняется, и нам важно гибко реагировать на изменения. Те задачи, которые вошли в Долгосрочную программу развития ОАО «РЖД», требуют привлечения ряда специалистов не только железнодорожного профиля, но и других направлений – от логистики и маркетинга до IT и финансов. И здесь мы конкурируем с другими популярными отраслями. Поэтому в каждом случае нужно использовать индивидуальные схемы поиска и привлечения специалистов – это требует особого набора компетенций. Мы должны донести до работников и внешней целевой аудитории уникальные черты компании, чтобы у каждого было понимание преимуществ работы не только в РЖД, но и в отрасли в целом.

– Кто вошёл в команду центра – это специалисты, перешедшие из других подразделений РЖД или набранные с внешнего рынка труда?

– Это симбиоз из опытных железнодорожников и внешних экспертов из разных областей, каждый из которых привнёс в деятельность центра свои навыки и знания. Центр работает на стыке функций управления персоналом и связей с общественностью, ещё и с отраслевой спецификой, поэтому наш коллектив хоть и небольшой, но очень разнообразный. Начало работы нашего подразделения стало своеобразным HR-кейсом, потому что команда Центра внутренних коммуникаций и бренда работодателя формировалась в самый разгар пандемии COVID-19. В течение нескольких месяцев мы работали в удалённом режиме, встречаясь исключительно в онлайн-формате. Но это не отразилось на эффективности, и мы оперативно решали любые, в том числе нестандартные задачи, которые не раз возникали.

– Что входит в понятие «бренд работодателя» и почему важно его развивать? Какие преимущества это даёт компании?

– Бренд – это первая ассоциация, которая возникает у вас при упоминании той или иной компании. Это то, что запоминается больше всего. Бренд работодателя – это образ компании как привлекательного места работы и для тех, кто уже работает, и для соискателей, а также для студентов и школьников, которые ещё только начинают задумываться о выборе профессии. Компания с сильным брендом работодателя может привлечь специалистов высокого уровня быстрее и с меньшими затратами. Важно донести до потенциальных соискателей современный образ РЖД, где стабильность и социальная политика сочетаются с масштабом задач и новыми подходами, развеять стереотипы об ограниченном спектре профессий в нашей сфере, а также рассказать работникам о процессах и изменениях, которые происходят в компании. Когда я общаюсь с людьми, не связанными с нашей отраслью, зачастую слышу только несколько вариантов, кем можно работать в РЖД: кассиром на вокзале, проводником и «человеком, который молоточком по вагонам стучит». При этом мы с вами, находясь внутри компании, понимаем, что спектр профессий – а их у нас более 1500 – на железной дороге чрезвычайно широкий. И вот как раз сильный бренд работодателя позволяет привлечь и молодых, и опытных профессионалов из других сфер.

– Приступая к работе по продвижению бренда, ориентировались ли вы на опыт других российских или международных компаний?

– Несомненно, мы знакомимся с опытом разных компаний, к примеру «Росатома» и Сбербанка, железнодорожников Финляндии, Германии и Испании. Но полностью применить его невозможно. Можно использовать зарекомендовавшие себя подходы и алгоритмы, и мы их используем, но каждый работодатель уникален – со своим портретом сотрудников, набором ценностей и ценностным предложением. Это особенно чувствуется, когда речь идёт об РЖД – одной из крупнейших в мире железнодорожных компаний. Мы создаём свою историю и готовы делиться опытом с коллегами.

– Одна из составляющих бренда работодателя – так называемое ценностное предложение (EVP). Как продвигается работа в этом направлении?

– Бренд работодателя, как и корпоративная культура, существует в компании всегда, независимо от того, занимается она его развитием или нет. Его основа – ценностное предложение работодателя (Employee value proposition) – набор преимуществ, которые компания предлагает для сотрудников и кандидатов на рынке труда. Это может быть забота о благополучии сотрудников, digital-среда, гибкий график работы, амбициозные задачи, возможность быстрого карьерного роста и так далее. Словом, EVP – это сформулированная для соискателя причина, почему он должен пойти работать именно к этому

работодателю.

Сегодня в компании под началом Департамента корпоративных коммуникаций ведётся масштабная работа, которая касается обновления платформы бренда РЖД в целом. И мы активно включились в эту работу, поскольку EVP работодателя должно быть синхронизировано с ценностями бренда.

Чтобы вывести уникальные черты нашего ценностного предложения, были проведены соискательский онлайн-опрос среди 6472 респондентов, 5 воркшопов с более чем 60 руководителями компании и 10 интервью с топ-менеджерами, 70 фокус-групп на полигонах железных дорог и внутренний онлайн-опрос более чем с 8 тыс. сотрудников, изучены предложения и позиционирование конкурентов. И в результате мы имеем чёткое понимание о наших сильных сторонах, разделяемых всеми целевыми аудиториями, независимо от уровня должности, профессии и географии, а также о тех направлениях, над которыми ещё предстоит работать. С учётом этого будет утверждено ценностное предложение РЖД как работодателя.

– Золотое правило маркетинга – для продвижения бренда нужно знать свою целевую аудиторию. Какая целевая аудитория была выбрана вами?

– Безусловно, основной поток соискателей идёт по железнодорожным профессиям. Но, как мы уже обсуждали, нам требуются специалисты и с нестандартными для отрасли компетенциями – это IT, маркетологи, эксперты по международному праву, коммуникациям. Кроме того, мы в своей работе учитываем не только специализацию, но и принадлежность к поколениям. Наше особое внимание нацелено на представителей так называемого поколения Z – это студенты и школьники, которые только готовятся выйти на рынок труда. Мы активно взаимодействуем с ними, и, безусловно, это наша зона развития с точки зрения подходов к коммуникации – это и новые информационные каналы, и язык общения, и единое пространство для старта и построения своей карьеры. Для представителей поколения Z особенно важны комфорт и интересная работа, и если мы не хотим через 5–10 лет остаться без притока молодёжи, то нам нужно развеять все стереотипы о железной дороге. Именно эту мысль – работа в РЖД может быть интересной и привлекательной – мы и будем доносить до молодёжи.

– Какие инструменты вы используете для того, чтобы более эффективно взаимодействовать с молодёжью и соискателями?

– Благодаря совместной работе IT-блока компании и Центра передовых технологий управления персоналом и профессионального обучения несколько месяцев назад начал функционировать Карьерный портал холдинга «РЖД» (team.rzd.ru). Он призван рассказать потенциальным соискателям, студентам и школьникам о возможностях профессионального и карьерного роста в компании, познакомить с отраслевыми проектами, в том числе образовательными. Ресурсом уже воспользовались десятки тысяч человек. Посещаемость растёт с каждым днём, самая востребованная страница – это вакансии.

– Как РЖД позиционирует свой бренд среди студенческой аудитории? Какие наиболее интересные проекты вы могли бы выделить и каковы их результаты?

– На уровне Минтранса и ОАО «РЖД» утверждена программа развития взаимодействия РЖД с отраслевыми университетскими комплексами, эффективно действуют целевой набор и другие форматы работы – авторские классы, базовые кафедры и пр. Дополнительно мы обратились к широкой студенческой аудитории из непрофильных вузов. Появилась новая программа работы со студенческой аудиторией – RZD.GENERATION. В её рамках проводятся стажировки, практика, бизнес-кейсы. Недавно успешно завершился ещё один новый формат для студентов – работа над научным проектом. Прошедшие отбор студенты под руководством наставника из Корпоративного университета РЖД принимали участие в разработке целевой программы «Молодёжь ОАО «РЖД»». Проект позволил в дистанционном формате изучать и анализировать глобальные тренды, опыт российских и зарубежных компаний, а также поколенческие особенности современной молодёжи. Сейчас стартуют новые научные проекты и практика сразу по нескольким направлениям: математические и инструментальные методы экономики, IT и программирование, анализ больших данных и машинное обучение в экономике и финансах. Хочу поблагодарить все подразделения холдинга «РЖД», с которыми мы уже работаем в рамках этих форматов, и пригласить остальных присоединиться к программе. Эта работа помогает достижению одной из главных целей – изменить представление о компании среди молодёжи и соискателей с непрофильными специальностями.

– Вы отметили внутренние коммуникации как важную часть развития бренда работодателя. Как выстраивается эта работа?

– Мы определяем и развиваем каналы взаимодействия с работниками – это цифровые и офлайн-инструменты общения. От Сервисного портала работника до информационных каналов в мессенджерах, от рассылок по электронной почте и буклетов до крупных образовательных мероприятий. Уделяем одинаковое внимание и тем, кому ближе цифровые форматы, и тем, кто привык узнавать все новости из печатных изданий. Особое внимание обращаем на язык общения – стараемся говорить со всеми нашими аудиториями просто, понятно и полезно, доступно о сложном – так большая компания становится более открытой. Исходя из таких принципов коммуникация как с работниками, так и с внешней аудиторией будет, на мой взгляд, наиболее эффективной.

– Важно не только информировать сотрудников, но и получать обратную связь. Какие каналы для этого существуют?

– Мы системно развиваем все имеющиеся каналы внутренних коммуникаций и готовы создавать новые, что позволит нашим сотрудникам выбирать для себя наиболее удобный формат диалога с компанией. В зоне нашего внимания – Горячая линия для работников, которая особенно показала свою актуальность в период пандемии. Каждый день нам нужно было отвечать на десятки новых вопросов, понимать, что волнует сотрудников в разных подразделениях, давать простые, понятные и своевременные разъяснения. Только за первое полугодие поступило более 15 тыс. обращений, хотя обычно столько звонков бывает в течение всего года. Поэтому было принято решение, что она должна работать в режиме 24/7.

Ещё одним, достаточно популярным и важным каналом обратной связи являются опросы и исследования персонала. Они дают понимание происходящего и способствуют изменениям, которые порой так необходимы для дальнейшего развития. Полученные данные позволяют понять, как ещё компания может проявить свою заботу о сотрудниках. Стремясь к открытости, мы планируем делиться результатами исследований со всеми, кто считает возможным и нужным потратить своё время для того, чтобы компания становилась лучше. Важно, что по итогам каждого опроса, проведённого в общекорпоративном или локальном масштабе, всегда должны приниматься управленческие и функциональные решения.

– Какие задачи стоят перед центром в ближайшее время?

– При поддержке Департамента управления персоналом мы разрабатываем методологию всей деятельности по развитию бренда работодателя, доносим ценности компании до персонала и соискателей, транслируем преимущества работы в компании на рынке труда, развиваем коммуникацию с действующими и будущими работниками компании, получаем обратную связь и выстраиваем

эффективный диалог. Нам важно, чтобы человек не просто пришёл к нам работать, но и смог реализовать себя, вовремя и удобно получить нужную информацию и имел возможность задать вопрос и высказать своё мнение, ощутить себя частью единой команды, используя весь свой потенциал и повышая эффективность компании в целом.

Беседовала Мария Абдримова

