

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Введение: тренды 2020 и 2021 годов	4
II. HR-проекты	16
1. Пандемия. Вызовы? Возможности!	16
2. Digital: привлечь	111
3. Digital: прокачать	174
4. Корпоративная культура	219
5. Карьера и развитие	268
6. HR-эволюция	304
7. Молодежные проекты	332
8. HR-аналитика	362
9. Равные возможности	378
III. Практические кейсы клиентов hh.ru	399
IV. Список компаний	428

2. Digital: привлечь

Российская система образования все еще не обеспечивает достаточный для растущего рынка поток кандидатов, поэтому компаниям приходится искать все новые пути привлечения ИТ- и digital-специалистов. Инструментов классического рекрутинга уже недостаточно, нужно искать новые удачные решения, в том числе онлайн-игры, конкурсы. Часть работодателей делают ставку на прогретую базу, формируя комьюнити потенциальных соискателей. Однако, помимо найма, компании используют ИТ-сообщества для продвижения продуктового бренда. По сути, они выстраивают так называемый реорле-бренд — для кандидата и клиента.

Альфа-Банк

Проект Alfa Battle

Отрасль компании: банковская.

Численность сотрудников: более 10 000 человек.



Владимир Демченков, руководитель управления подбора ИТ-персонала, ведущий стрим-конференции:

— Весной 2020 года мало кто хотел менять текущее место работы, большинство предпочли не рисковать и остаться на своих местах, отодвинув поиск нового работодателя до более стабильных времен. На тот момент высокий уровень неопределенности был для всех игроков рынка. Говоря футбольным языком, все трансферы замерли. Запуская первый Alfa Battle для Java-разработчиков, мы ориентировались на четыре цели. Первая — встряхнуть пандемийный рынок. Вторая — показать целевой аудитории масштабность задач, которые решают наши продуктовые команды. Третья — конечно же, пользуясь случаем, похантить. Четвертая цель, которая родилась уже в процессе реализации проекта, — создать узнаваемый бренд ИТ-мероприятий, которые будут проходить на регулярной основе.

До 2020 года мы привыкли жить и проводить все мероприятия в офлайне, когда до целевой аудитории в прямом смысле можно было дотянуться. Поэтому вначале у нас не было никакого представления о том, какие из наших наработок могут выстрелить в онлайн, просто потому, что в таких рыночных условиях и такого формата активностей раньше никто не делал. Любое онлайн-мероприятие — это всегда история про игру вдолгую. Пока еще никому не удалось

нахантить в прямом эфире 500 человек. Хорошо, если получится привлечь 10–20 специалистов, но, скорее всего, это будут единицы. Хотя надо отметить, что наш Alfa Battle Camp для digital-специалистов и дизайнеров, проходивший в Сочи в июне 2021 года¹, стал приятным исключением. Но там онлайн был скрещен с офлайном, а это уже немного другая история. Скажем честно, вовлечь людей в офлайн объективно проще. Когда HR и кандидат находятся в одной, да еще и не совсем стандартной локации, этот способ работает на 100 %. С финалистами двух первых батлов мы тоже встречались офлайн. Когда история с запретами немного ослабла, мы провели экскурсию по московскому офису, потом собрали еще одну тусовку «джавистов» в нашем офисе в Санкт-Петербурге.

Но при проведении масштабных онлайн-активностей важен другой аспект: мы привлекаем внимание к бренду компании, включаем интересную нам аудиторию в инфополе банка. Летом 2021 года соцсети пестрели информацией об Alfa Battle Camp в Сочи. Мы прекрасно понимали, что на следующий день после мероприятия люди не прибегают к нам на работу, но они нас запомнят, начнут наблюдать за нашими новостями. В целом Альфа-Банк будет у них ассоциироваться с интересными задачами, которые влияют на огромную аудиторию клиентов. Плюс где-то отложится, что, помимо работы, здесь происходит какая-то интересная движуха. И при следующей итерации смены работы, возможно, они в первую очередь придут посмотреть на наши вакансии. Самый частый отзыв, который я ловил на третьем батле: «Надо же, мы всегда думали, что в банках работают только злые банкиры». Как, помните, в сцене из «Гарри Поттера», где в банке были одни гоблины? Но, оказывается, мы совсем не такие.

Плюсы для компании

Во-первых, Alfa Battle укрепил кросс-функциональные связи, банально — многих перезнакомил внутри банка. Когда мы с Екатериной Грачёвой за пару дней до запуска посчитали коллег, которые работали над первым батлом, внезапно в команде нас оказалось больше 100 человек, не считая подрядчиков.

Во-вторых, это оказался отличный способ влияния на внутреннюю коммуникацию. Мы же никогда ничего подобного не делали, и многие коллеги с интересом наблюдали онлайн за всем происходящим. Не во всех компаниях можно увидеть начальника на два-три уровня выше, который выходит на сцену и говорит: «Ребята, мы запустили такой вот классный продукт для наших клиентов. А наша продук-

¹ <https://alfabattle.ru/camp>.

товая команда сделала еще один клевый продукт, который закрывает такую-то потребность целевой аудитории. И еще мы работаем над следующими масштабными и уникальными задачами, которые планируем реализовать в ближайшие n лет».

В-третьих, эта история очень классно отразилась на подборе даже с точки зрения собранного видеоконтента, который мы стали размещать в том числе и в наших вакансиях. Одно дело, когда соискатель читает сухой текст: «Банку требуется такой-то специалист, взамен предлагаются разные плюшки, отправляйте ваше резюме на электронную почту». И совсем другая история, когда кандидат еще на этапе принятия решения может посмотреть видеоролики с участием потенциальных коллег и самостоятельно сделать первые выводы о корпоративной культуре, задачах, обязанностях и пр. Очевидно, что второй вариант значительно повышает интерес к работодателю. Alfa Battle прошел в июне 2020 года, а мы до сих пор пользуемся контентом с этого мероприятия.



У нас есть определенные показатели, по которым оценивается эффективность мероприятий, и поставленные для Alfa Battle цели мы превзошли в три раза. Есть классическая воронка мероприятий: заинтересовался/зарегистрировался/дошел до конца. Параллельно с конференцией «Кодинг будущего» у нас в реальном времени проходил чемпионат для Java-разработчиков, где мы планировали увидеть 100 участников. В итоге их получилось почти 300, из них почти 200 человек пришли на финал, то есть первоначальную цифру мы перекрыли в три раза. По-моему, это отличный показатель.

Я, будучи организатором, лично проверил эффективность подобных масштабных мероприятий и поверил в них. Мы нашли для себя персональный комфортный формат, который не только интересен нашей целевой аудитории, но и приносит вполне ощутимую пользу бизнесу.



Екатерина Грачёва, руководитель управления развития бренда работодателя, идеолог и лидер проекта¹.

В чем была уникальность вашего проекта?

— Работу над Alfa Battle мы начали в разгар хаоса первой волны пандемии, в конце марта — начале апреля 2020 года, когда все оф-

¹ С августа 2021 года — партнер по интегрированным HR-коммуникациям, «Сбер».

лайн-активности были приостановлены, а бюджет на бренд работодателя частично заморожен. До пандемии мы активно практиковали проведение митапов и подобных офлайн-форматов — это эффективный инструмент комьюнити-менеджмента. Он заточен на то, чтобы собирать релевантную аудиторию, делиться опытом с рынком потенциальных кандидатов и за счет этого развивать бренд работодателя вокруг конкретных центров компетенций. Но пандемия изменила планы всех. Нужно было быстро перестраиваться и уходить в онлайн. При этом в марте-апреле мы наблюдали изобилие онлайн-контента: все записывали техтолки, снимали подкасты, открывали платные обучающие онлайн-курсы, проводили конференции в Zoom. Сложно было выйти на аудиторию со стандартным форматом мероприятия и при этом не утонуть, пусть в качественном, но избыточном информационном потоке. Поэтому, получив одобрение HRD Марата Исмагулова (спасибо ему за доверие, бюджет проекта в условиях заморозки большей части расходов на HR-бренд был немаленький), мы с Володей Демченковым и моей командой задумали создать такое решение, которое будет кардинально отличаться от предложений на рынке.

Для этого мы обратились к нашим партнерам — коммуникационному агентству Median (я называю команду Median партнерами, потому что найти классного подрядчика с хорошим уровнем продакшена, с которым можно создавать решения, как в креативной паре, — большая удача). Запрос звучал так: нужно предложить рынку вовлекающий формат, который до этого никто не делал. Целевая аудитория — Java-разработчики — была в тот момент в фокусе внимания нашего ИТ-подбора. Через серию совместных мозговых штурмов и на основе проведенных исследований родилась концепция активации.

По сути, мы сделали два самостоятельных продукта в одном — онлайн-чемпионат и стрим-конференцию, которая шла одновременно с финалом чемпионата по аналогии со спортивными трансляциями. В этом заключалась уникальность формата.

Вторая отличительная особенность проекта заключалась в том, что мы с Маратом Исмагуловым смогли создать первую коллаборацию на уровне HR «Альфа-Групп». К проекту подключились компании X5 Retail Group и «Билайн». Мы объединили наши бюджеты и возможности с точки зрения продвижения, за счет такой синергии сумев увеличить охват мероприятия и закрыть больше вакансий.

Благодаря проекту Alfa Battle мы начали создавать новые связи на уровне не только HR, но и других центров компетенций — ИТ, PR, подбора. Заработал самый настоящий «межкорпоративный нет-

воркинг». Батл проходил год назад¹, а чаты рабочих групп до сих пор активны. Например, участники чата с руководителями подбора обмениваются кандидатами, опытом решения разных оргвопросов. Это хороший пример дополнительной ценности для бизнеса.

Что происходило с проектом дальше?

— Первый батл себя хорошо зарекомендовал с точки зрения результатов. Плюс мы придумали с агентством удачный нейминг проекта, поэтому решили развивать этот суббренд дальше. И уже в декабре прошлого года² запустили Alfa Battle 2.0 для дата-сайентистов. Второй батл продолжался шесть недель и завершился в январе 2021 года.

Проект открыла онлайн-брифинг-конференция, на которой лидеры дата-сайентистов компаний-партнеров «Альфа-Групп» брифовали аудиторию потенциальных участников чемпионата и делились своей экспертизой, рассказывая о проектах компаний. После конференции мы получили всплеск регистраций на онлайн-чемпионат, что стало для нас маркером хорошо проработанного контента и формата стрим-конференции, а также грамотно выбранной стратегии продвижения. Дальше в течение шести недель проходил сам онлайн-чемпионат. Завершающее мероприятие Alfa Battle 2.0 прошло в формате видеоподкаста — получилось теплое видео, снятое в нашем офисе. После награждения для финалистов мы организовали камерную afterparty с известным битбоксером Ильей Ореховым. Кстати, он написал специально для второго батла саундтрек дата-сайентистов. Еще одна изюминка второго проекта.

Пока шел чемпионат Alfa Battle 2.0, мы экспериментировали с форматами вовлечения аудитории. В поисках новых форм привлечения молодежи, вдохновившись сериалом «Теория большого взрыва», мы решили запустить мини-сериал Data Sapience — первый сериал про Data Science в жанре edutainment, в котором снялись настоящие дата-сайентисты. Сериал рассказывал историю стажера Дениса, который только что прошел отбор в программу стажировок «Альфа-Групп». О секретах использования больших данных он узнавал на встречах по обмену опытом в компаниях, на которые попал мистическим образом.

Честно сказать, это была в некотором смысле авантюра, потому что съемка кино — крайне сложное и затратное по времени занятие. Но вложенные ресурсы себя оправдали. В итоге мы

¹ Данные на июль 2021 года.

² 2020 год.

получили качественный нестандартный контент, с помощью которого смогли неформально показывать студентам всю прелесть стажировок и классную атмосферу в дружественных компаниях «Альфа-Групп» — Альфа-Банк, «Билайн», X5 Retail Group и «АльфаСтрахование» (последняя присоединилась к нам во втором батле).

Летом 2021 года мы запустили уже третий Alfa Battle Camp¹ — для UX-исследователей и продакт-дизайнеров. Здесь мы ставили задачу прокачать UX-сообщество, пошуметь на рынке и закрыть вакансии. Это было гибридное мероприятие, которому, как и первым двум батлам, предшествовал отборочный тур. Из 1500 участников мы отобрали 100 человек. После этого в командах по десять участников выполняли задания, искали решения, разрабатывали продукт с пятью самыми крутыми UX-дизайнерами в России. В итоге из этих 100 человек мы отобрали 50 сильнейших, и вот они уже со своими решениями приехали на кемп в Сочи, где для них была подготовлена насыщенная развлекательная программа с джипингом, серф-пати, пляжным волейболом, неформальными пляжными вечерними тусовками с нашими рекрутерами и т. п. Параллельно участники готовили презентации для защиты в финале в формате полноценной рабочей команды: UX-дизайнер, исследователь от Альфа-Банка и мобильный разработчик, которые консультировали участников, насколько реально то, что они предлагают. Плюс внешние приглашенные тренеры, которые прокачивали каждую команду.

У нас получилось комплексное и самое эффективное с точки зрения моментального закрытия вакансий мероприятие. Если предыдущие батлы давали скорее продолженный во времени эффект, то здесь мы сразу, в момент закрыли 15 позиций редких специалистов. Офлайн-формат взаимодействия с брендом — самый эффективный. А учитывая, что на тот момент все уже изголодались по мероприятиям в «реале», конечно, эффект был очень большой. И до сих пор я вижу, как участники переписываются в чатах, поддерживают какие-то контакты, — это приятно. А когда узнаю, что в «Альфуду» вышел на работу участник кемпа, — вдвойне радостно.

А как вам удается придумывать такие креативные форматы?

— Бывает по-разному. Идея первого батла родилась в формате мозгового штурма с агентством Median. А, например, сделать сериал для

¹ <https://alfabattle.ru/camp>.

второго проекта («вишенку на торте», которую я требовала от нашей команды) — полностью идея Алины Назыровой, аккаунт-менеджера Median. Но все-таки я сторонник коллаборации, считаю, что за этим будущее — за интеграцией ресурсов, подходов, людей, компаний, «золотых мозгов». Когда есть синергия во взаимодействии, тогда и рождаются уникальные кейсы.

В своей работе я использую подходы разных рекламных и креативных школ: «Искры», Ferma, WordShop. Во всех школах свои методологии по разработке идей, но в целом суть одна: проводятся исследования, определяются инсайты, выясняются проблемы и глубинные мотивы целевой аудитории. Дальше придумывается интересная упаковка и формат, коммуникационная и медиастратегии. Мне нравится делать то, чего раньше никто не делал. Это хороший способ вовлечь в проекты участников. И очень важен продакшен. Я много внимания уделяю качеству реализации проекта на всех этапах. Креатив — хорошо, но без качественной реализации он не выстрелит.

На ваш взгляд, в чем успех ваших проектов?

— Мы всегда делаем ретроспективу по итогам всех активаций. Наши партнеры из агентства Median берут за основу классический SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, угрозы и возможности. И после каждого проекта мы вместе обсуждаем результаты анализа и фиксируем выводы.

Если мы делаем большой кросс-функциональный проект, то очень важно держать всех участников в едином информационном поле. Регулярные встречи по проекту — простой, но очень эффективный инструмент. Каждую пятницу в одно и то же время мы собирались и смотрели таймлайн проекта, определяли проблемы, находили решения, намечали шаги до следующей zoom-встречи и т. д. Но как только кто-то из ключевых игроков выпадал на 1–2 встречи — проект начинал буксовать. Ты теряешь время, начинаешь делать повторные согласования, что всегда пагубно сказывается на скорости движения команды. Поэтому так важно всех держать в едином инфополе, проводить регулярные встречи, обеспечивать явку ключевых игроков. И это ответственность лидера проекта. Он должен «держат поле». Самый главный фактор успеха наших проектов — энергия команды. Если не будет понимания, эмпатии, желания сделать вместе уникальный проект и получить достойный бизнес-результат, то ничего не получится. И здесь лидеру проекта надо осознанно вкладываться в построение коммуникаций внутри рабочей группы проекта, учитывать групповую динамику, работать

с энергией команды через свое состояние. Важно доносить до каждого участника его уникальность, ценность и значимость его роли для проекта. Каждый участник команды, каждый партнер важен, он вносит свою ценность в общий результат. Здесь мне очень помогли навыки коучинга, фасилитации и компетенция управления собственной энергией, над которой я осознанно работаю последнее время.

Удалось достичь всех поставленных целей?

— Для нас были важны репутационная цель (продвижение бренда работодателя, метрика — охваты) и количество трудоустроенных кандидатов. Но это все-таки не KPI проекта. Мы понимаем, что каждое новое мероприятие — эксперимент. Точно спрогнозировать, сколько кандидатов будет трудоустроено по итогам проекта и в какие сроки, никто не может. При этом какие-то ориентиры, примерную воронку мы, конечно, просчитывали.

Как завоевать доверие бизнеса?

— Чтобы создавать уникальные решения, нужно экспериментировать. Но надо понимать, что не каждый проект будет оправдывать ожидания. Это нормально, не стоит этого бояться. Скажу банальную фразу: не ошибается тот, кто ничего не делает. Быть в позиции отличника, чтобы у тебя каждое мероприятие выстреливало, — это утопия. Я себе говорю так: 10 % от годового бюджета я готова вкладывать в чистый эксперимент и смотреть, как это работает. Если не зашло — это тоже результат, ты понимаешь, что в эту сторону идти не надо.

Когда HR делает классное мероприятие, которое показывает свою эффективность, бизнес охотнее инвестирует бюджеты в новые проекты. Получается цепная реакция: повышается уровень доверия и бизнес готов вкладывать больше.

По количеству запросов от разных центров компетенций «Альфы» на подобные активации в 2022 году мы видим, что наши проекты были оценены и наши услуги внутри компании востребованы. То есть без работы команда бренда работодателя точно не останется.