

# Оглавление



Об авторах .....	12
<b>Большое Введение .....</b>	<b>14</b>
Тренды менеджмента .....	19
<i>Тренд 1. Работник как клиент.</i> .....	19
<i>Тренд 2. Управление на основе сильных сторон</i> .....	23
<i>Тренд 3. Цифровая эра</i> .....	29
<i>Тренд 4. Мотивация. Вовлеченность.</i> <i>Опыт сотрудника</i> .....	31
Быть, а не казаться: бренд работодателя. ....	33
Чья это функция? .....	41
 <i>Глава 1</i>	
Культурный код работы, или Почему мы в одного работодателя влюбляемся, а в других нет .....	47
Культурный код и ментальность .....	49
Стабильность и карьера — наше кредо? .....	51

«Интересная работа» .....	53
Новая повестка: экологичность и социальная ответственность .....	61
Самонаводящиеся люди .....	64

## **Глава 2**

<b>Управление опытом человека в организации .....</b>	<b>67</b>
Не только внешнее позиционирование .....	70
От ценностей основателя — к бренду работодателя .....	71
Условия входа в проект .....	72
С чего начать сбор и анализ данных .....	74
Вас не наняли, вас выбрали! .....	78
Как люди и организации находят друг друга? .....	79
Путь сотрудника .....	82
Модель AIDA .....	83
<i>Стремление к гармонии</i> .....	84
<i>Как заметить сбой?</i> .....	85

### **Глава 3**

<b>Работа как продукт</b> .....	89
Работа, которую покупают .....	91
Модель бренда работодателя KeyHabits .....	93
<i>Как найти икигай?</i> .....	94
Сила в искренности .....	97
Анализ конкурентов .....	100
Эврика! или Как сегментировать аудиторию .....	103
<i>Описание персоны</i> .....	106
Инсайт аудитории .....	108
Основания для доверия .....	110
Разные потребности и мотиваторы .....	112
Делать самим или отдавать на аутсорсинг? ...	114
<i>Темплейт для трехлетнего стратегического коммуникационного плана</i> .....	117

### **Глава 4**

<b>Где здесь деньги? Метрики для оценки бренда</b> .....	121
Метрики востребованности организации .....	124
Качество контента .....	130

Позиции в рейтингах. ....	135
<i>Основные вопросы для проверки     качественной работы с брендом     работодателя. ....</i>	<i>137</i>

## **Глава 5**

<b>Встреча с брендом . . . . .</b>	<b>139</b>
------------------------------------	------------

Точка незнания, она же точка невнимания. ....	141
--	-----

А давайте создадим продукт! . . . . .	143
---------------------------------------	-----

Зачем бизнесу фокусировка и почему нужные люди захотят прийти к вам . . . . .	146
--	-----

Плохих работников и мест работы не бывает! . . . . .	149
---	-----

Как найти своих людей и свое место. . . . .	150
---	-----

Модель логических уровней бизнеса . . . . .	155
---	-----

Первое знакомство с работодателем. . . . .	158
--	-----

Корпоративная культура есть! . . . . .	164
--	-----

## **Глава 6**

<b>Ухаживание или привлечение. . . . .</b>	<b>167</b>
--	------------

Взаимный интерес. . . . .	170
---------------------------	-----

<i>Правило трех секунд . . . . .</i>	<i>170</i>
--------------------------------------	------------

Почему обратная связь нужна .....	172
Дистанционное тестирование .....	176
Где тут могут возникнуть сложности? .....	178
Сарафанное радио .....	180
Репутация: обещать жениться — не значит жениться .....	181
Мы вместе или нет? .....	183

### **Глава 7**

<b>Первый рабочий день — регистрация брака. . . . .</b>	<b>187</b>
Эффект ореола. Жизнь или смерть? .....	189
Приветствие .....	191
<i>Первый рабочий день в удаленной и гибридной среде. ....</i>	<i>197</i>

### **Глава 8**

<b>Адаптация, или Медовый месяц. ....</b>	<b>201</b>
Медовый месяц .....	203
<i>Важные наблюдения .....</i>	<i>205</i>
Осмысление .....	207
Испытательный срок .....	210
«Притирка» .....	212
Полноценная адаптация .....	213

Как понять, что вы на правильном пути? . . . . .	217
<i>Опрос по итогам первых месяцев работы</i>	
<i>в компании . . . . .</i>	218

## **Глава 9**

<b>Вовлеченность. Новые грани. . . . .</b>	<b>221</b>
Вовлеченность ≠ эффективность . . . . .	224
<i>Связана ли вовлеченность с бизнес-</i>	
<i>показателями или это миф? . . . . .</i>	224
Больше не значит лучше . . . . .	227
Меньше не всегда хуже . . . . .	230
Определение и индексы вовлеченности . . . . .	233
Уровни вовлеченности. . . . .	241
Факторы вовлеченности . . . . .	248
Вовлеченность в каждой компании своя . . . . .	255
<i>Постоянные элементы вовлеченности . . . . .</i>	256
<i>Настройка методики на конкретную</i>	
<i>компанию . . . . .</i>	257

## **Глава 10**

<b>Про лидерство и кризисы . . . . .</b>	<b>261</b>
Карьерный рост и профессиональное	
развитие. . . . .	265

Самореализация . . . . .	270
<i>Миссия лидера . . . . .</i>	<i>272</i>
Поддержка со стороны руководителя и снижение энтропии . . . . .	275
Доверие и миссия. . . . .	282
Команда. Я нужен! . . . . .	285
<i>За счет чего возникает синергия . . . . .</i>	<i>287</i>
<i>Какими качествами должен обладать лидер? . . . . .</i>	<i>289</i>
Лидерство как парадокс . . . . .	291
Оцените свой уровень мотивации как руководитель . . . . .	295

## **Глава 11**

<b>Про расставание . . . . .</b>	<b>297</b>
Почему важно проводить интервью при расставании . . . . .	303
<i>Кто еще выигрывает от выходного интервью? . . . . .</i>	<i>308</i>
<i>Как готовиться? . . . . .</i>	<i>309</i>
<i>Когда говорить? . . . . .</i>	<i>311</i>
<i>О чем говорить на выходном интервью? . . . . .</i>	<i>311</i>
<i>Что делать с результатами выходного         интервью? . . . . .</i>	<i>316</i>
<i>С глаз долой, из сердца вон? . . . . .</i>	<i>323</i>

<b>Большое Заключение</b> .....	326
<i>Настоящее</i> .....	326
<i>Будущее</i> .....	335
<i>Время перемен</i> .....	339
<i>Тренды</i> .....	342
<i>Как мотивировать людей в период     турбулентности?</i> .....	354
<i>Расширение возрастных границ,     Карьера после 50</i> .....	358
<i>Как держать руку на пульсе</i> .....	360



*Авторы и Universal University выражают особую признательность всем преподавателям, студентам курса по развитию бренда работодателя и Елене Афониной, которая помогала авторам в формировании концепции, сборке и первичной редакции книги.*

# Об авторах

## **Игорь Ниесов**

Кандидат психологических наук, доктор философии (PhD). Заведующий кафедрой «Цифровой профайлинг» Академии социальных технологий. Преподаватель-эксперт НИУ ВШЭ, Бизнес-школы РСПП, РАН-ХиГС, МГИМО по дисциплинам «Корпоративная культура и вовлеченность», «Лидерство», «Формирование управленческих команд», «Управление конфликтами».

Консультант с более чем 20-летним опытом работы в корпоративном секторе. Среди клиентов: «Аскона», «Магнит», «Уралкалий», «ВТБ», «Зарубежнефть», «СТС Медиа», «Sebastian Professional» (P&G Professional Beauty), «Берлин Хеми/Менарини», «Мегафон», «Райффайзенбанк», «Tele2» (Казахстан), ЦБ РФ, Департамент образования г. Москвы и др.

Основатель проектов Psycho.ru, KeyHabits.ru, Neurosemantic.ru, KPMI.ru.

## **Екатерина Тышковская**

Куратор и преподаватель программ по развитию бренда работодателя и корпоративной культуры в Universal University, ВШЭ, IKRA, Школе карьерного

менеджмента. Степень МВА (НИУ «Высшая школа экономики», «Политические и бизнес-коммуникации»).

Топ-10 специалистов по корпоративным коммуникациям страны.

Эксперт с 20-летним опытом работы в области человеческого капитала, коммуникаций, корпоративной культуры в компаниях ФСК ЕЭС, Оргкомитет «Сочи 2014», «ВымпелКом», «М.Видео», Банк ВТБ и др. Автор блога «КБ Тышковская. Коммуникации будущего».

*Контакты авторов:*

- ▶ <https://kpmi.ru/>
- ▶ [support@kpmi.ru](mailto:support@kpmi.ru)
- ▶ <http://tyshkovskaya.ru/>

# Большое Введение

**Эта книга про любовь.** Про то, как она формируется в рабочем пространстве между сотрудником и работодателем и почему иногда угасает. Что и как делают кандидаты, за которыми все и всегда охотятся, и работодатели мечты, к которым все хотят попасть. Как эти отношения возникают и развиваются на протяжении жизненного цикла сотрудника.

**Эта книга — про бизнес.** Отношение человека к компании и результат компании неразрывно связаны между собой. Как потенциальная и кинетическая энергия, как правое и левое полушарие. Как инь и ян. Книга посвящена тому, как формируются отношения между человеком и компанией на протяжении всего периода их сосуществования.

В наши дни само понятие работы и ее содержание трансформируются. Наблюдая за этими изменениями, мы заметили, что именно **содержание деятельности** становится важным мотивирующим фактором для современных людей. То, как компания **позволяет людям разных профессий, занятым в разных отраслях, самореализовываться**, и определяет конкурентные позиции компании на рынке.

Как бы ни менялся мир вокруг нас, **существуют системные законы взаимоотношений между работником и работодателем**, зная которые, обе стороны смогут повышать свою привлекательность на рынке работодателя и получать желаемые результаты и опыт.

Эта книга обобщает наш многолетний опыт и фактические данные, полученные с помощью цифровых аналитических платформ в ходе многочисленных проектов по созданию бренда работодателя, разработки моделей ценностного предложения работодателя (EVP — от англ. Employee Value Proposition — набор преимуществ, который компания предлагает сотрудникам) и оценок вовлеченности. Ссылки на эти материалы и инструменты, полезные для практического использования, вы найдете в книге в виде QR-кодов на опросные формы и анкеты, которые помогут исследовать различные точки контакта. Список всех анкет можно найти по QR коду страницы <https://keyhabits.pro/pulse>:

