

首发于
PERSONALMAGAZIN

这篇文章的精简版最初发布于德国顶尖人力资源出版商 Personalmagazin 2019年8月刊。

打造标志性的欧莱雅雇主品牌

美妆巨头分享吸引人才的最佳秘诀及 人力资源工具



申请岗位前，百分之七十五的求职者都会考虑雇主品牌这一因素。不仅候选人关心公司形象，还有七成大学毕业生也表示在乎岗位认同感。打造强有力的特色雇主品牌不是一时潮流，也并非可有可无，而是积极人力资源战略的重要组成部分，是营销技巧的根本所在。

Avature 与欧莱雅资深文案兼业务经理 Ana Duque 以及数字化项目经理Cédric Paille 同席而坐，讨论了如何利用自身积极的雇主品牌形象脱颖而出。

1. 为和企业文化相匹配的人才打造雇主品牌

Paille 向大家说明：“我们是欧莱雅[高级营销]团队的成员，正通过营销举措推动人才招聘。”据欧莱雅这一美妆巨头所说，真实性、一致性和创造性是打造可信赖且鼓舞人心的雇主品牌的关键。也就是说要了解并激发发现有优势，并采用吸引人的方式传达给相应的人才。

让雇主品牌扎根于企业愿景与目标

Paille 说：“开始研究雇主品牌时，我们并不是从零开始，也没有想过将欧莱雅雇主品牌打造成什么样子，而是将目光投向我们所做的一切，我们的历史，我们的价值观。审视你们公司的核心价值，并将这一信息分享出去。但是如果你在搜索最近一波的热门话题，你将无法保持一致性或真实性。”

如果品牌透明，94%的客户将更有可能保持忠诚，员工也一样。Duque 说：“即使这一点非常新颖，你也不能将雇主品牌建立在谎言之上。”候选人关系管理不仅需要反映出公司文化，还需要反映出公司的价值观、产品和实践。

雇员如大使

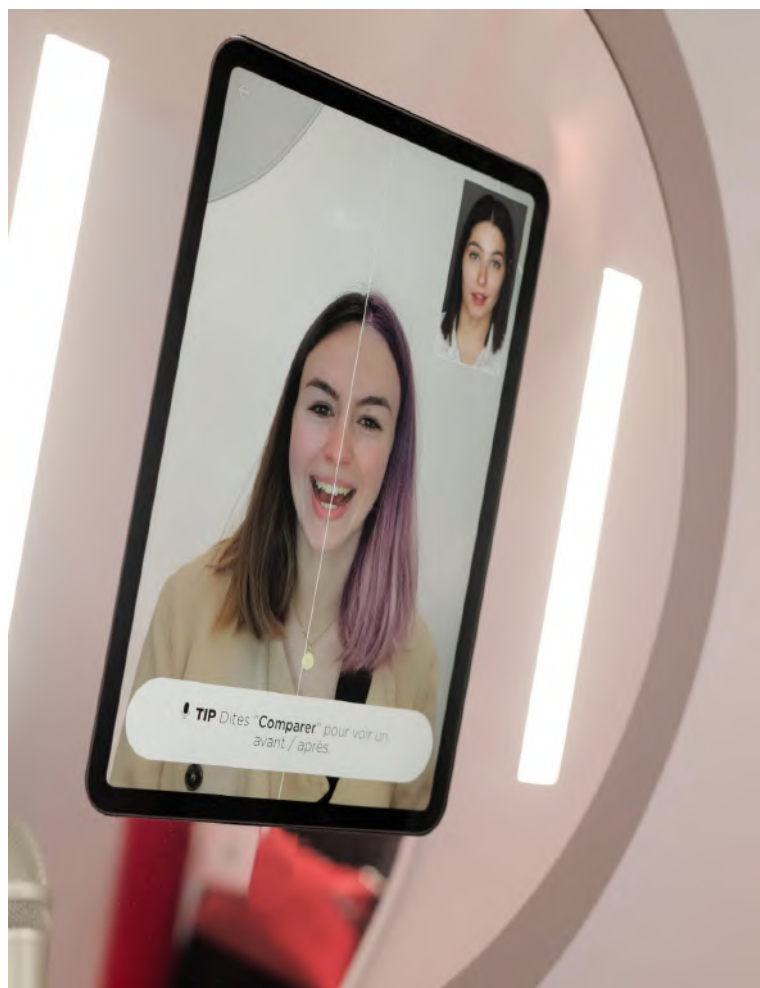
Duque 说：“我们认识到赋予员工权力的重要性，并告诉员工他们有权在社交媒体上谈论欧莱雅。”“基本上，我们试图告诉员工的是如何成为负责任的社交媒体人，而不是告诉他们该说什么。员工为自己负责。”

数据分析帮助团队衡量并打造生存机会。“我们一直在

使用社交聆听来识别和追踪，找出员工一年内愿意谈论欧莱雅的关键时刻并推动社交媒体交流。这是我们一直在做并在持续改进的事情，而且这很有意思，” Duque 补充道。

“我们认识到赋予员工权力的重要性，并告诉员工他们有权在社交媒体上谈论欧莱雅。基本上，我们试图告诉员工的是如何成为负责任的社交媒体人，而不是告诉他们该说什么。员工为自己负责。”

Ana Duque
欧莱雅资深文案兼业务经理



传达积极面，反思消极面

如何处理员工的负面反馈呢？Paille 说：“避免负面反馈绝不可能。”“你不能试图控制[员工]，因为无论如何他们还是会那么做，你应该鼓励员工采取正确的方式。”

Duque 建议采取态势分析法，来分析[优势、劣势、机会、威胁]。“优势项是雇主品牌化的要素。只要你知道自己是谁、缺乏什么，那么作为雇主你就知道如何自我提升。这一点非常重要。”人无完人，候选人也不指望雇主是完美的。存在缺点或者没有达到想要的目标都没关系。但是在有关公司文化和公司内部生活问题上，公司直接解决，要比限制员工或误导潜在候选人要好。

2. 打造有意义的端对端员工体验，最大限度地优化雇主品牌战略

78%的岗位候选人表示他们所获得的全面候选人体验体现了公司有多么珍惜员工。随着人们要求公司在各个层面上对自己的行为负责并更频繁地调换工作，不仅是客户体验（CX），员工体验（EX）也渐渐流行起来。这可能会让人感到不知所措，但不论是宏观还是微观层面，人力资源技术都在创造创新机会。

运用技术提供大规模个性化候选人体验

技术使得大型公司能够为所有候选人打造积极的个性化体验。每年，60多个国家中，超过950,000名候选人申请欧莱雅的岗位。没有技术，很难为所有人创造有意义的体验。

Avature 通过个性化和自动化帮助欧莱雅打造无缝体验，这一体验涉及多个渠道并贯穿整个员工体验流程。Duque 说：“一致性不仅指要传达强有力的信息，而且这一信息还应该真实存在，这是为了确保候选人进入公司后，所看到的与从网站和社交媒体上获取的信息是一致的。而且候选人在旅程的每个阶段所接收的信息也要是一致的。”

Paille 说：“Avature 最大的优点是其灵活性。我们可以创建表格并添加至不同的记录，从而定制不同岗位的工作申请。”此外，符合《一般数据保护条例》（GDPR）的灵活工作流能进行自动确认，同时还能发送个性化电子邮件（内容包括工作兴趣和招聘触点），“这也是优点之一”，他补充道。“我们可以讨论严肃的话题，而且不会产生距离感。”招聘营销和分类功能也意味着市场领导者可以在满足本地市场细微需求的同时最大程度地实现个性化。

“欧莱雅是一家很有组织性的公司，我们正用 Avature 构建一个大型项目，让招聘人员实现细微优化……使用人工智能技术快速有效地吸引候选人，将流程自动化，例如面试安排，从而让招聘人员有更多的时间去做增值任务，” Paille补充道，“这使招聘人员有更多时间与候选人面对面交流，并给予针对性反馈，因而我们对这一工具非常有信心。它可以帮助我们寻找以前未发掘的候选人，而且这一方式效果更好、效率更高，同时也有助于保持透明度，让我们不像技术或会计类公司那样以过程为导向。”

关心落选者

感兴趣的候选人很多，但遗憾的是现实中大多数人会被拒之门外。总的来说，欧莱雅98%以上的申请者都会落选。这使得欧莱雅雇主和消费者品牌都面临着风险。Paille 说：“如果只专注于新雇用者，我们几乎会给所有人带去糟糕的经历。因此，我们采取不同的方式来向候选人表示拒绝。”“我们试着采用 ATS 工具中的某些 CRM 功能。因为某位候选人虽然目前不是合适人选，但并不意味着将来某一岗位也不适合他/她。”

欧莱雅与旗下品牌科颜氏合作，向澳大利亚地区被拒绝的候选人发送优惠券，希望能改善候选人体验。其目的是表达：“感谢您抽出宝贵时间前来参加并与我们会面，‘谢谢’。这是我们的的小小心意。” Paille说。这类举措不仅有利于欧莱雅这一美妆公司维护雇主和消费者品牌，实际上也可以提高认知度和满意度。

Paille 说：“如果只专注于新雇用者，我们几乎会给所有人带去糟糕的经历。因此，我们采取不同的方式来向候选人表示拒绝。我们试着采用 ATS 中的某些 CRM 功能。因为某位候选人虽然目前不是合适人选，但并不意味着将来某一岗位也不适合他/她。”

Cédric Paille

欧莱雅数字化项目经理



3. 采取积极的CRM软件进行调整，从而保持领先地位

招聘人员压力越来越大，因为他们不仅要做好招聘还要成为吸引和雇用顶尖人才的营销人员。但是，将近一半（49%）的雇主认为自己缺乏有效提升雇主品牌的必备工具。为了紧跟如今以候选人为导向的快速发展的市场，公司需要一个敏捷的实时平台，而且这一平台要能适应变化趋势以及公司不断发展壮大的雇主品牌。

助您实现目标的 CRM

欧莱雅主要利用人工智能，自动化和数据分析技术来改善雇主品牌。

Paille 说：“目前，我们正在使用工具制定更广泛的 CRM 战略，利用[候选人]来源和兴趣等信息来促进个性化交流，而不是仅仅发送通用邮件。我们正努力在全球推广这一战略，希望确保雇主品牌能与这一战略紧密结合，并利用 CRM 大规模地推广我们的雇主品牌。”

Duque 说：“对于欧莱雅来说，这是很有意思的时期。”“我们正要成为一家美妆科技公司，希望吸引全新的人员，带来全新的技能。这既带来挑战，也带来机遇。”

“目前，我们正在使用工具制定更广泛的 CRM 战略，利用 [候选人]来源和兴趣等信息来促进个性化交流，而不是仅仅发送通用邮件。我们正努力在全球推广这一战略，希望确保雇主品牌能与这一战略紧密结合，并利用CRM大规模地推广我们的雇主品牌。”

Cédric Paille

欧莱雅数字化项目经理

利用数据分析来优化雇主品牌

欧莱雅与 Avature，谷歌分析等第三方合作来评估机遇和成功。

Paille 说：“我们的目标是利用 Avature 数据更好地了解候选人以及我们的招聘方式，将事情简化。让我印象深刻的是社区的发展，以及招聘人员关心数据并知道进一步利用数据的方法。事情进展很快，这将推动我们与 Avature 达成多项项目合作，对此我们感到非常兴奋。”

数据和分析是理解和优化性能并显示具体结果的关键。但是，数据分析似乎过于庞大，因而少有采用。Avature 仪表盘可帮助用户将这一信息可视化、易操作化，使单个招聘者和更广泛的业务层级均可使用。

结论：重新定义招聘，建立您的雇主品牌

建立雇主品牌是积极 CRM 战略的重要组成部分，也是为人才管道吸引合适人员的关键。一旦确定和定型，它会成为候选人经验各个方面的基础，包括官方招聘主页布局、电子邮件、短信文本内容以及活动和招聘过程中的面对面交流。

员工体验并非孤立存在的，它可以融入公司的生态系统，不仅可以提高公司认知度，改善形象，还会带来具体的业务成果，招聘会比原先最多快两倍，也有助于吸引更多优秀的候选人，人员流动率也会减少近三分之一（28%）。相比之下，《哈佛商业评论》称，负面声誉会使公司在每位新员工身上损失至少10%。

就欧莱雅来说，积极策略使它成为欧洲最吸引候选人的雇主之一。Duque 表示：“我们想要实现的最终目标是让候选人申请欧莱雅，但这不是全部。”“我们希望候选人在与公司的每次接触中都能更进一步。”



作者：
Jan Seevogel 博士
德国、奥地利和瑞士地区高级副总裁