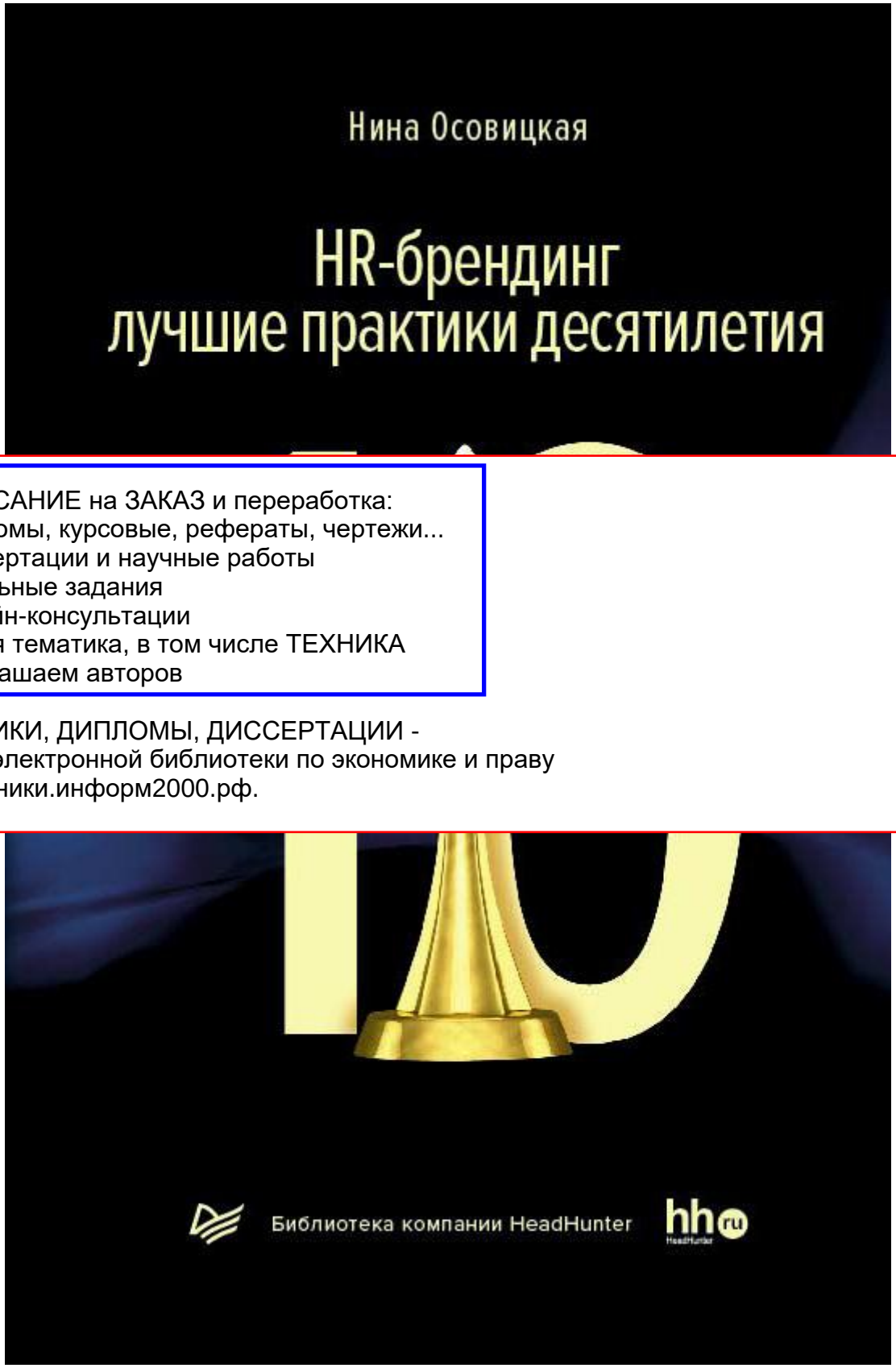
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Нина А. Осовицкая
HR-брендинг: лучшие практики десятилетия

Деловой бестселлер (Питер) –



НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«HR-брендинг: лучшие практики десятилетия»: Питер; Санкт-Петербург; 2016
ISBN 978-5-4461-0320-1

Аннотация

Новая книга об HR-брендинге основана на лучших проектах победителей и номинантов «Премии HR-бренд». 2015 год – юбилейный для Премии, это отличный повод подвести итоги десятилетнего развития HR-брендинга на российском рынке.

В книге представлен пошаговый алгоритм работы с брендом работодателя и анализ основных актуальных тенденций. Отдельный раздел – интервью с HR-директорами и руководителями компаний, наиболее успешно работающих со своим брендом работодателя, стоявших у истоков этого направления. Топ-менеджеры и HR-менеджеры DHL, JTI, Пивоваренной компании «Балтика», «ВымпелКома» («Билайна»), КПМГ и МТС делятся своим опытом. И, конечно, большой раздел с практическими кейсами – эта информация будет полезна любому HR-специалисту.

Проекты компаний, представленные в книге, направлены как на решение традиционных HR-задач (подбор, адаптация, обучение, мотивация, внутренние коммуникации и т. д.), так и на поиск инновационных решений (автоматизация HR-процессов, предиктивная аналитика, коллективное прогнозирование, геймификция). Также в книге представлены уникальные социально значимые проекты, которые выходят за рамки узких бизнес-задач и помогают объединить сотрудников, создать сильную команду.

Дополнительную уникальность электронной версии обеспечивает заключительный блок, посвященный влиянию цифровых технологий на сферу Human Resources, ее диджитализации, развитию персонала, корпоративной культуре. Результаты проведенных в 2017 году опросов на эти темы визуализированы в удобной графической форме.

Аудитория книги: HR, маркетологи, руководители всех уровней.

Нина Осовицкая
HR-брендинг: лучшие практики десятилетия

Над книгой работали:
Кабанова Юлия, Никитин Александр

© ООО Издательство «Питер», 2016
© Серия «Деловой бестселлер», 2016

* * *

Предисловие
Диджитализация HR-сферы

Хочу поделиться своими мыслями об HR, о том, что будет происходить с этой сферой, и о тех инструментах, которые скоро появятся в арсенале каждого сотрудника HR-департамента.

Говоря о трендах, отдельно выделю так называемую диджитализацию, или автоматизацию всех бизнес-процессов. Даже HR-брендинговые проекты уже реализуются с упором на цифры. В ряде проектов именно благодаря глубинному анализу цифр и поведенческих метрик были сформированы грамотные социальные пакеты для персонала. То есть решения принимались не исходя из субъективного мнения HR-специалиста или удобной цены, предложенной провайдером, а за счет глубокого анализа информации. В итоге были сформированы и представлены сотрудникам в качестве дополнительной мотивации как раз те вещи, которые им нужны. Есть и примеры геймификации, опции которой также были

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

построены автоматизированным способом на основе анализа имеющейся информации о персонале. В рамках digital давно действуют маркетинг и рекрутинг, а теперь в него постепенно включаются и остальные сферы HR, в том числе HR-брендинг.

Существуют опасения, что в процессе диджитализации будет происходить постепенное растворение HR-функции, но это не так. Скорее речь идет о появлении у HR-специалиста дополнительных навыков. Например, у любого современного маркетолога выработан навык интернет-анализа: чем бы ни занимался, он должен знать, как работает контекстная реклама, какие показатели и метрики применяются для анализа тех или иных рекламных кампаний. Применение этих инструментов не говорит о том, что маркетологи превратились в айтишников. Вспомните, 20 лет назад посетитель кафе с ноутбуком привлекал куда больше внимания, чем человек в дорогой машине у входа. Те, кто хотя бы немного разбирался в компьютерных технологиях, считались чуть ли не специалистами в IT. Сейчас же все умеют пользоваться софтом в рамках своей профессии – HR, маркетолог, журналист, писатель, разработчик и т. д. И каждый HR-специалист со временем неизбежно придет к пониманию основ аналитики, систем автоматизации, сбора данных и их оцифровки.

В этой связи огромное значение приобретает Big Data (BD) – анализ колоссального объема данных, миллионов и миллиардов записей, которые систематизируются и сопоставляются. Смысл в том, чтобы накладывать друг на друга данные, которые на первый взгляд никак не связаны, находить корреляции, общие закономерности и на основе этого делать определенные выводы. Использование Big Data приводит HR-специалистов к удивительным результатам. Так, исследование в крупной компании показало, что эффективность сотрудника больше всего коррелировала с близостью места проживания к работе. Другая компания обнаружила, что наиболее результативными работниками отдела продаж являются люди, у которых есть младшие братья или сестры. Подобные открытия невозможно сделать каким-то иным способом. Полученные таким образом данные позволяют работодателям создать пул потенциальных кандидатов.

Это один из актуальных подходов к HR-брендинговым проектам, и сотрудникам отдела персонала важно знать: а) о существовании таких методик; б) о необходимости их использования. Однако для того, чтобы внедрить Big Data в компании, необходима автоматизированная система сбора информации.

Очевидно также, что диджитализация невозможна без нахождения общего языка между HR и бизнесом. Мы видим, что за последние пять лет HR-менеджеры перестали делать просто красивые программы и начали показывать, как та или иная их разработка повлияла на рост продаж, текучесть и наем персонала. Результаты проектов, номинированные на наш конкурс «Премия HR-бренд» за это время, очень скрупулезно подсчитаны; HR-специалисты стали понимать, что успех состоит не в благодарственных словах, а в итоговых цифрах. Они научились объяснять генеральному директору выгоду от каждого вложения в их работу. Это умение приводит к тому, что акционеры, собственники и руководители подразделений готовы прислушиваться к их словам. Столь прагматичный подход оказался особенно важен в последний год, отмеченный кризисными явлениями в экономике страны.

Даже в такое непростое время многие компании уделяют большое внимание взаимному влиянию бренда продукта и бренда работодателя. В ситуации затяжного кризиса всем нам нужно учиться считать деньги и обосновывать собственную эффективность, так что задуматься об отдаче HR-брендинговых проектов следует еще до их запуска. HR-специалист должен работать на базе предиктивной аналитики, прогнозируя, как инвестиции в конкретный проект скажутся на бизнесе компании. И digital-инструменты способны сыграть в этом важную роль, например позволить точнее дифференцировать целевую аудиторию и продуктивнее работать с отдельными группами соискателей. Поэтому начинайте дружить с цифрами, но не забывайте о людях!

Ольга Мец,
директор по маркетингу и PR HeadHunter

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Введение. HR-брендинг: Что произошло за 10 лет?

«Премии HR-бренд» в этом году исполняется 10 лет, не верится, но это так. За это время уровень работы с брендом работодателя на российском рынке колоссально вырос. Ушли в прошлое дискуссии на темы «HR-бренд: мода или необходимость?», «Нужно ли заниматься HR-брендингом крупным и известным компаниям?». Сегодня большинство заметных на рынке труда организаций реализуют если не осознанную стратегию, то хотя бы набор активностей, направленных на то, чтобы повысить свою привлекательность для сотрудников и кандидатов. Согласно исследованию *Консалтингового центра компании HeadHunter* [1], 54 % HR-специалистов и менеджеров занимаются HR-брендингом как отдельной задачей. Профессиональное сообщество накопило уже достаточный собственный опыт, более или менее сформировался круг компаний-провайдеров, оказывающих услуги по работе с брендом работодателя. Доступны для изучения как лучшие практики (рекомендую прочитать наши предыдущие книги, если это первая, с которой вы начинаете)[2], так и не слишком удачные примеры и явные ошибки. Давайте посмотрим на **5 шагов построения HR-бренда**[3] с учетом современной ситуации и уже имеющихся знаний.

1**. Определение целей с учетом HR-стратегии. Выделение целевых аудиторий. Формирование рабочей группы, определение бюджета и ресурсов.**

За прошедший год мы привыкли жить в условиях неопределенности, когда строить одну долгосрочную стратегию (в том числе и HR-стратегию) и сложно, и по большому счету бессмысленно. Топ-менеджеры разрабатывают планы A, B, C, D в зависимости от политических и экономических внешних факторов, чтобы располагать возможностью гибко реагировать на самые разные вызовы и изменения. Но есть и определенные независимые переменные. Например, актуальность сильного бренда работодателя для действующих сотрудников не зависит от обстоятельств: что бы ни происходило, компания будет работать успешнее, если люди любят свою работу и гордятся ею. Фокус на удержание талантливых сотрудников – выбор многих организаций; это связано и с демографическими причинами, и с экономической ситуацией. Несмотря на спад в экономике, большинство рекрутеров отмечают, что при росте общего количества активных кандидатов ценных, квалифицированных, обладающих необходимыми навыками специалистов на рынке труда больше не стало. По-прежнему идет «война за таланты», а значит, актуальными остаются вопросы создания и поддержки внутреннего EVP [4] (Почему я должен остаться в этой компании, ведь у меня есть варианты?) и внешнего, нацеленного на нужную аудиторию EVP (Почему я должен выбрать именно эту работу?). Здесь возникает вопрос: кто же входит в вашу целевую аудиторию? (Для кого вы будете строить HR-бренд? Кого вы хотите привлечь?)

Частая ошибка – мнение, что ваш HR-бренд предназначен для всех, и стремление быть самым лучшим работодателем. Универсальный бренд строить дорого и неэффективно. Все равно стать идеальным работодателем, у которого мечтают трудиться все жители страны или даже планеты, не получится. Важно, чтобы в вашей компании действительно хотели

---

1 http://hh.ru/article/11927

2 http://hh.ru/books

3 http://hh.ru/article/3010

4 Employee Value Proposition (ценностное предложение сотруднику).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работать те сотрудники, которые вам нужны, и те кандидаты, которых вы ищете.

При определении своих целевых аудиторий следует помнить не только о классических социально-демографических характеристиках: возраст, образование, уровень дохода, опыт работы. Есть не менее значимые особенности, которые, однако, сложнее измерить и проанализировать: ценности, образ жизни, приоритеты, ключевые смыслы. Допустим, в компанию пришли люди, которые обладают определенным подтвержденным успешным опытом, они хотят в ней работать, но будут ли их знания и навыки применимы в этой организации? Как быстро они адаптируются и смогут найти общий язык с коллегами, станут ли действительно разделять корпоративные ценности на уровне действий, а не деклараций? В идеале все коммуникации на рынке труда должны быть направлены на тех, кто, будучи принятым на работу в компанию, покажет лучшие результаты. Сейчас появляются инструменты, позволяющие выделить из огромной интернет-аудитории тех, кто вам нужен, кто максимально отвечает потребностям компании. В компании *HeadHunter* активно развивается это направление.

Ответив на вопрос, для кого вы будете строить свой HR-бренд, важно определиться с ресурсами – это рабочая группа, лидер, который будет отвечать за проект, и бюджет. Лишь у 7 % опрошенных нами компаний бюджет на HR-брендинг в 2014 году превысил 500 000 рублей. У 46 % компаний отдельного бюджета на HR-брендинг в 2014 году не было предусмотрено. С чем это связано? Во многом – с неумением самих руководителей HR-департаментов убедительно обосновать необходимость таких вложений.

Вопрос бюджета должен решаться с учетом планируемого ROI (возврата инвестиций), однако, по данным нашего последнего исследования (сентябрь 2015 года), только 5 % опрошенных HR-профессионалов оценивают ROI своих проектов. При этом многие постоянно анализируют такие показатели, как стоимость закрытия вакансии, стоимость замены ушедшего сотрудника, текучесть и т. д. Остается объединить эти данные и показать итоговый финансовый результат.

Хорошо, если есть возможность выделить отдельную функцию внутри HR-департамента. Ранее позиция «менеджер по бренду работодателя» или «HR-бренд-менеджер» существовала только в глобальных международных корпорациях, сейчас такие сотрудники уже есть и во многих российских компаниях. При формировании рабочей группы нельзя забывать о вовлечении первых лиц компании и представителей маркетингового направления (сама концепция бренда должна формироваться с их участием).

2. Исследование восприятия HR-бренда компании целевыми аудиториями, или аудит HR-бренда. Внешние и внутренние исследования.

В зависимости от выделенных целевых аудиторий необходимо провести исследования внутри организации и на внешнем рынке. Изучение восприятия компании внутренней аудиторией, самими сотрудниками критично важно. Без него невозможно правильно сформулировать концепцию бренда или EVP (ценностное предложение работодателя). Спектр исследований может быть сколь угодно широким – это и количественные методы (в частности, массовые опросы), и качественные (фокус-группы, интервью). Не следует забывать и о конкурентном анализе, ведь компания не существует в вакууме, поэтому нужно иметь представление, как она воспринимается на фоне других игроков рынка. Многие организации (67 % по результатам последнего исследования) начали на регулярной основе проводить мониторинг публикаций и упоминаний в интернете: на анти-job-сайтах, форумах, в социальных сетях и профессиональных блогах. Это полезный и доступный любому специалисту инструмент. К сожалению, часто значимость аудита недооценивается, есть расхожий стереотип: «Зачем тратить столько времени и денег на сбор данных? Мы и так понимаем, в чем наши сильные стороны». В итоге организация теряет гораздо больше, запуская неэффективную коммуникационную кампанию, построенную на непроверенных гипотезах.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3**. Разработка креативной концепции. Формулирование EVP и его тестирование для разных аудиторий.**

EVP – это атрибут работодателя, отличающий его от конкурентов; набор ключевых преимуществ, которые организация предлагает сотруднику в обмен на навыки, усилия и время. Формулируя EVP, как правило, исходят из основных характеристик компании: известность, положение на рынке; вознаграждение и признание; атмосфера и отношения в коллективе; возможности обучения, роста, развития; рабочие задачи, проекты; условия работы, безопасность, баланс между работой и личной жизнью. Каковы сильные стороны, преимущества фирмы? Какие плюсы важны для целевых аудиторий? Есть ли отличия в этом от других организаций, особенно ближайших конкурентов? Имеются ли у компании уникальные особенности? Иногда в результате исследования не удается найти рациональных преимуществ: хорошую зарплату и комфортные условия, возможности для развития сегодня предоставляет любой достойный работодатель. То, что отличает одну компанию от другой, скорее лежит в области эмоциональных составляющих бренда. Особенности культуры, атмосфера, иногда даже личность руководителя могут стать его самыми яркими и значимыми атрибутами. Как воплотить, материализовать EVP – это вопрос создания креативной концепции: фирменного стиля, гайдбука, слоганов, рекламных материалов и т. д. Типичная ошибка при разработке подобных материалов – использование вместо фотографий реальных сотрудников компании изображений из фотобанков. Во-первых, эти же материалы доступны и другим фирмам; во-вторых, создается впечатление недобросовестной рекламы. Тестирование EVP на представителях целевых аудиторий позволяет при необходимости изменить элементы концепции и избежать дорогостоящих просчетов при реализации коммуникационной кампании.

Елена Емеленко, руководитель *Консалтингового центра HeadHunter*:

– Тема ценностного предложения стала сейчас одной из самых актуальных на рынке труда по нескольким причинам. Во-первых, высокая конкуренция за персонал. За соискателя, особенно талантливого и опытного специалиста, борются десятки компаний. В будущем же эта ситуация усилится – вырастает поколение, рожденное во время демографического спада. Рынок все больше подходит под определение «рынок кандидата», и именно кандидат выбирает и так или иначе определяет условия. Во-вторых, на текущий момент пока небольшое количество компаний имеют четкое позиционирование на рынке труда. В основном фирмы мало отличаются друг от друга, выдвигают стандартные или абстрактные требования. Соискателю, в первую очередь молодому специалисту, сложно разделить в восприятии компании между собой и найти то, что по душе именно ему. В-третьих, одновременно на рынке наблюдается переизбыток информации – интернет (в том числе социальные сети), различные гаджеты. Претенденты с трудом ориентируются в этом потоке; чтобы выделиться на фоне другой информации, приходится прилагать немало усилий.

Сейчас все чаще говорят о ценностном предложении не отдельной компании, а отрасли в целом, ведь вы соревнуетесь за кандидата не только с прямыми конкурентами, но и с другими сферами. Прежде всего это актуально для высококонкурентного рынка, например ретейла, а также для сложных направлений, работа в которых связана с риском для жизни, высоким уровнем стресса и тяжелыми физическими нагрузками. В эту категорию попадают и области со «шлейфом прошлого негативного опыта» (MLM, сетевой бизнес, коллекторские агентства и т. д.).

Правильно выстроенное ценностное предложение компании позволяет решать самые важные HR-задачи. Это не просто позиционирование работодателя в конкурентной среде, это эффективный метод привлечения и удержания лучших кадров, позволяющий снизить расходы на персонал, улучшить качество работы сотрудников и наладить стабильные бизнес-процессы внутри компании за счет повышения лояльности и уменьшения текучести сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. **Определение стратегии продвижения. Выбор ключевых каналов. Коммуникационная кампания и специальные мероприятия на рынке труда.**

При планировании коммуникационной кампании необходимо обратиться к результатам проведенного аудита бренда. Какую информацию и в каком формате люди, нужные организации, скорее воспримут? Каким каналам и источникам информации они склонны доверять? Также важно найти верный баланс между стандартными, классическими и необычными, нешаблонными способами продвижения. В России, как и в мире в целом, наиболее популярным каналом продвижения HR-бренда являются социальные сети. Достаточно часто используются онлайн-реклама и, конечно, раздел корпоративного сайта / собственный карьерный сайт (см. график 1).

5**. Оценка эффективности.**

Многие специалисты затрудняются с оценкой результатов своей работы по продвижению бренда работодателя. Не определив с самого начала ключевые метрики, по которым будет анализироваться эффективность, не проведя замеров в «точке 0», сложно понять, удалось ли чего-то добиться в итоге. К сожалению, на регулярной основе компании собирают не так уж много данных (см. график 2).

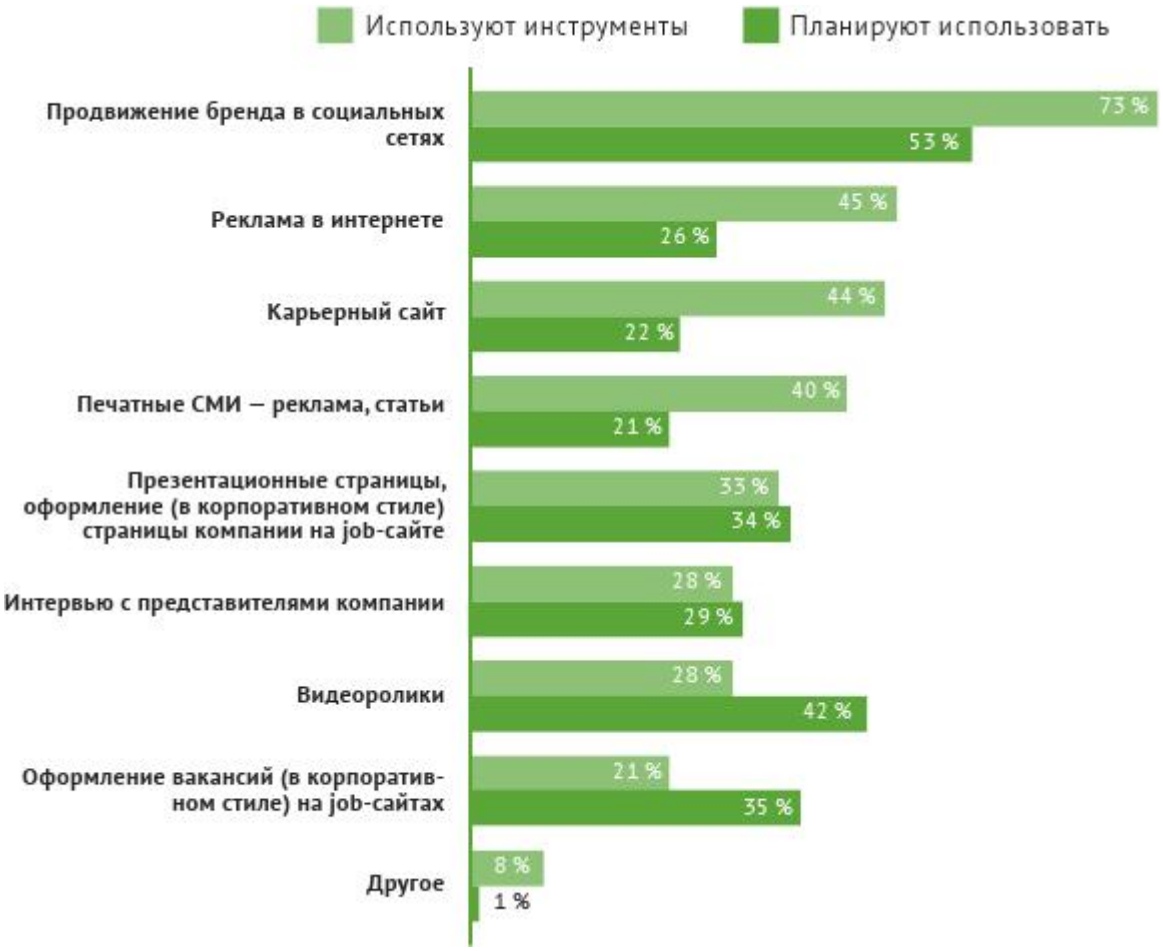


График 1. Инструменты коммуникаций и продвижения HR-бренда

Хочу напомнить о нашем проекте, позволяющем ежегодно получать комплексную цифровую оценку HR-бренда компании, – Рейтинге работодателей России [5], который формируется на основании трех измерений:

1) мнение соискателей, ищущих работу или работающих в других компаниях

[5] http://rating.hh.ru/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

(кандидаты выбирают компании, в которых хотели бы работать, в рамках онлайн-опроса);

2) мнение сотрудников компаний (в партнерстве с компанией *«Экопси Консалтинг»* проводится исследование вовлеченности сотрудников компаний-участниц по трем параметрам: удовлетворенность, лояльность и поддержка инициативы);

3) оценка эффективности работы HR-департамента (HR-специалисты заполняют профессиональную анкету, описывая уровень работы с персоналом, условия работы и дополнительные возможности, предоставляемые сотрудникам).

Ежегодное участие в Рейтинге позволяет отслеживать динамику успешности бренда работодателя и в целом, и по отдельным параметрам.

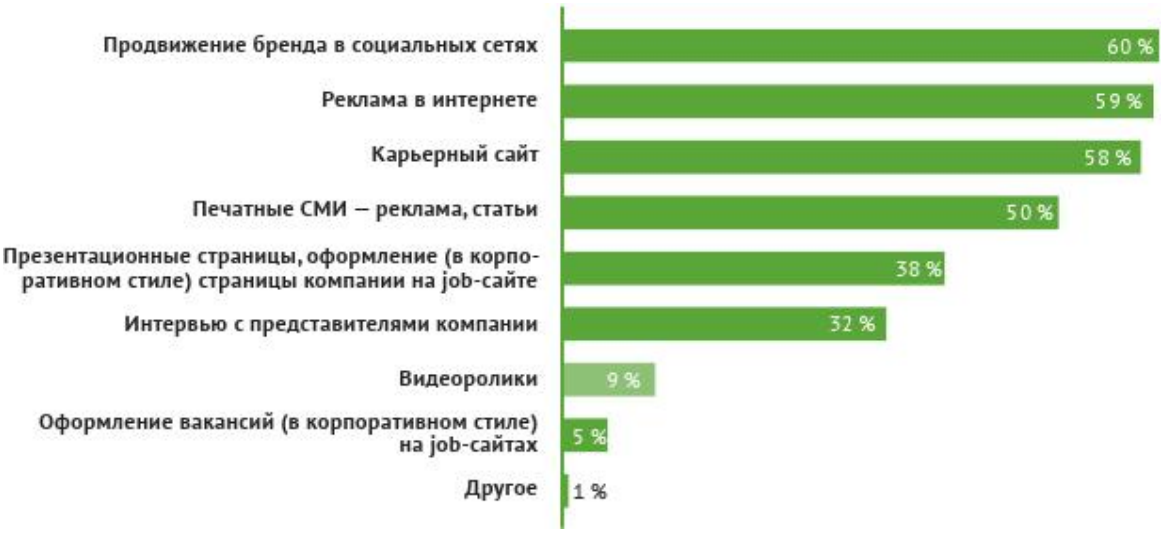


График 2. Данные, которые компании собирают на регулярной основе

Тенденции в проектах лучших работодателей

Анализируя проекты, которые были представлены на «Премию HR-бренд» в 2014 году, можно выделить следующие тенденции.

Фокус на клиента – очень заметный тренд. Многие компании сейчас могут получать меньшую прибыль по внешним причинам, не зависящим от менеджмента. Но удовлетворенность и даже счастье клиентов – это то, на что способны повлиять вы и ваши сотрудники, и то, что в долгосрочной перспективе определяет успех бизнеса почти во всех сферах рынка. Проекты, направленные на повышение качества обслуживания клиентов и клиентоориентированности сотрудников, представили производственные, торговые, финансовые, транспортные компании и, конечно, организации индустрии гостеприимства.

Второй вектор более глобальный, он связан с **поиском работодателями новых смыслов и ценностей для своих сотрудников**. В ситуации неопределенности особенно важно объединить людей, не просто дав им информацию о том, куда и как движется компания, но и предоставив возможность самим влиять на ее будущее. Коммуникации, внутренние конкурсы и открытая позиция топ-менеджмента помогают глубоко вовлечь и заинтересовать людей, сделать так, чтобы цели организации были им близки и понятны.

Если говорить о выборе инструментов и технических решений, то самая заметная тенденция здесь – **геймификация**. Первые проекты с использованием игровых технологий появились в России около пяти лет назад, но только сейчас этот подход стал по-настоящему массовым. Геймификация применяется и как мотивационный и вовлекающий инструмент, и для решения рекрутинговых задач, и в обучении. А вот другой мировой тренд – Big Data, новый подход к аналитике, создание предиктивных HR-систем – пока только набирает обороты в нашем профессиональном сообществе. Надеюсь, что в 2016 году мы увидим успешные примеры на данном направлении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Подробнее об этих и других интересных проектах вы узнаете в следующих разделах книги, посвященных практике HR-брендинга в России.

Интервью с ведущими работодателями российского рынка

Перед тем как перейти к обзору лучших HR-практик, номинированных на «Премию HR-бренд» за 10 лет ее существования, хочу предложить вашему вниманию цикл интервью с представителями компаний, которые внесли наиболее значимый вклад в развитие как самой «Премии», так и в целом HR-брендинга на российском рынке.

* * *

Интервью с представителями компании *DHL* – менеджером по обучению и развитию персонала**Ириной Дрыкиной** и менеджером по подбору персонала **Натальей Ефимовой**.

– Расскажите об изменениях, которые коснулись профессии HR за последние 10 лет.

Ирина Дрыкина: За последние 10 лет понимание самого направления – Human Resources – стало более стратегическим. Специалист по работе с персоналом превратился в бизнес-партнера, и роль его существенно усилилась в отличие от реалий десятилетней давности, когда в компании эту функцию выполнял обычный отдел кадров.

– Если говорить о компании *DHL*, то как она изменилась за это время?

И. Д.: Одним из значимых событий стало внедрение стратегии компании, которая называется FOCUS. Первой и самой важной ее составляющей является заинтересованный персонал. До этого момента стратегии и цели, которые уже стояли на вооружении*DHL*, были неизвестны многим сотрудникам и доступны лишь менеджерам высшего звена. С 2010 года мы начали более детально планировать то, как доносить информацию и проецировать корпоративную культуру на каждого работника. По прошествии пяти лет мы можем сказать, что все цели достигнуты. У нас выросли как бизнес-показатели, так и показатели вовлеченности персонала. Речь идет прежде всего об эмоциональной вовлеченности. Словом, *DHL* очень сильно изменилась как компания и как лидер экспресс-индустрии.

– Как потенциальные кандидаты воспринимают компанию?

И. Д.: Компания стала более открыта для наших коллег с внешнего рынка и на сегодняшний момент является одним из самых привлекательных работодателей.

Наталья Ефимова: Да, действительно, мы стали более узнаваемыми на рынке труда. У нас увеличилось количество откликов на вакансии, что существенно облегчило поиск новых сотрудников.

– Помогла ли победа компании *DHL* в одной из номинаций «Премии HR-бренд» привлечь в нее дополнительных кандидатов? Сказалось ли это достижение на репутации работодателя?

Н. Е.: Мне сложно оценить значимость «Премии», но тот факт, что после участия в конкурсе и победы бренд*DHL* как работодателя стал более узнаваем, однозначен. Мы рады ежегодно принимать участие в данном конкурсе, потому что это предоставляет нам возможность получить экспертное мнение о наших проектах. Кроме того, мы замечаем, что уровень HR-брендинговых проектов с каждым годом растет. Это мотивирует и вдохновляет на дальнейшие свершения. Мы очень рады, что в России появилась такая площадка для

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

профессионалов в области управления человеческими ресурсами, где можно поделиться успешными практиками и идеями.

– Какие проекты других участников вам понравились и, возможно, вдохновили?

И. Д.: Я могу сказать, что, когда мы принимали участие в «Премии» в 2011 году, мне запомнились многие проекты, связанные с социальной ответственностью. В нашей компании огромное внимание уделяется и социальной ответственности, и волонтерскому движению. После конкурса мы поделились теми практиками, о которых узнали, с нашим отделом маркетинга и внутренних коммуникаций. Соответственно, определенные выводы сделали на будущее. И конечно, уже сейчас думаем о том, с какими идеями прийти на «Премию» через год, интересуемся лучшими уникальными технологиями.

– Можно ли говорить, что «Премия» стала площадкой для развития подобных инструментов и обмена опытом?

Н. Е.: Безусловно. Мы считаем, что «Премия HR-бренд» – это площадка номер один в области HR в России.

– Расскажите о тех проектах, которые были наиболее значимы для вас.

Н. Е.: У нас было много проектов, но фаворитом, безусловно, является проект «Знай наших курьеров», потому что курьеры – это лицо компании *DHL*. Наших курьеров ежедневно ждут тысячи клиентов. И от того, насколько курьеры довольны своей работой, насколько хорошо замотивированы нести клиентам положительные эмоции, зависит успех компании. В московском офисе *DHL* работают более 250 таких сотрудников. До запуска проекта офисная часть персонала мало знала о том, кто эти люди и как строится день на так называемой линии фронта. Мы поставили цель рассказать персоналу о значимости этой работы и о том, какой вклад вносят курьеры в наш бизнес в целом. Проект прошел успешно, и сейчас мы используем инструменты, которые апробировали в рамках этой программы.

– Какие инструменты внутренних коммуникаций активно использовались для реализации этого проекта?

Н. Е.: Прежде всего газеты, в которых рассказывалось о курьерах, их маршрутах и операционных показателях. Сотрудники с большим интересом читали их. Также у нас были инфохолдеры, которые мы установили в столовой нашей компании.

– Ирина, а какой проект запомнился больше всего вам?

И. Д.: Я думаю, что мой самый любимый проект – CIS, или «Специалист международного уровня». Речь идет о глобальном проекте нашей компании. Неслучайно на «Премии» мы постоянно принимали участие именно в номинации «Мир». Эта программа не только позволила поднять обучение и развитие профессионалов в компании на более высокий уровень, но и помогла изменить представление о корпоративной культуре и выстроить абсолютно новую ценностную структуру для наших сотрудников. В этом проекте уникально то, что в нем активно принимают участие наши менеджеры и коллеги, которые являются действующими тренерами-фасилитаторами. Они с удовольствием ходят на обучение и перенимают опыт руководителей на местах.

– А легко ли было вовлечь менеджеров в обучение?

И. Д.: Поначалу было сложно вовлечь коллег, потому что такой формат обучения являлся непривычным для многих. Я думаю, что успех состоялся во многом благодаря содействию нашего генерального директора. Он считал, что этот проект может стать как дополнительным средством развития компетенций менеджмента с точки зрения активного

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лидерства, так и новым словом в обучении и развитии персонала. Пользуясь его поддержкой, мы обучили наших менеджеров: вышли «в поля» и провели первые тренинги. И теперь у нас нет отбоя от кандидатов, которые хотят обучать сотрудников или проводить те или иные тренинговые программы.

Одна из тенденций в обучении предполагает, что мы не только фокусируемся на компетенциях, непосредственно необходимых в функциональном поле той позиции, на которой человек находится, но и говорим о развитии личности в целом, о развитии эмоционального интеллекта.

– Практикуются ли в компании *DHL* специальные программы такого плана?

И. Д.: Я бы выделила программу CIM (Certified International Management), которая также является частью CIS-проекта. В первую очередь мы акцентируем внимание на простых вещах: если нужно добиться результата, необходимо проявлять уважение друг к другу. CIM – это полная трансформация сознания руководства и сотрудников компании. Буквально вчера наши коллеги сказали нам, что не узнали вернувшихся с этого тренинга руководителей, которые кардинально изменили стиль общения с подчиненными. Конечно, подобная программа существенно стимулирует рост эмоциональной вовлеченности сотрудников.

– Чем выше показатели вовлеченности, тем сложнее добиваться дополнительных улучшений. Могли бы вы привести какие-нибудь данные и рассказать о достижениях, которыми гордитесь? С помощью каких инструментов вам удалось получить такие результаты?

И. Д.: После опроса сотрудников мы можем выделить несколько элементов. Так, знание и понимание нашей стратегии за пять лет выросло более чем на 15 пунктов. Это отличный результат; честно говоря, мы такого не ожидали. Мы пользуемся хорошо работающим инструментом Follow Up, который реализуется после того, как опрос сотрудников уже прошел. Пока мы довольны достигнутым результатом.

– А если оценить рынок в целом, сравнив его с глобальным, насколько мы отстаем или идем вровень в работе с брендом работодателя?

И.Д.: По моим ощущениям, Россия не только не отстает, но и по некоторым показателям даже опережает развитые рынки. Я основываюсь на личном опыте: в рамках проекта CIS я часто бываю за рубежом и буквально несколько дней назад присутствовала на международной конференции *DHL*, в которой участвовали все руководители проекта CIS из других государств. Нас было 200 человек, и каждый представлял свою страну. Мы обсуждали, как быть успешным HR-стратегом в наше время, и пришли к единому выводу, что российский рынок за короткий период времени смог построить мощные теории и практики управления человеческими ресурсами.

Впрочем, я бы не стала разграничивать российские и международные компании на нашем рынке, так как все они очень серьезно настроены на развитие человеческих ресурсов, каждая в своей области.

– Какой совет вы могли бы дать работодателям и от каких ошибок предостеречь их?

Н. Е.: Мы бы порекомендовали начать с проведения исследования вовлеченности сотрудников. Это поможет оценить текущую ситуацию в компании, а также расставить приоритеты. Мы не первый год организуем исследования и знаем, что это позволяет не только увидеть степень вовлеченности персонала в цифрах, но и услышать конкретные пожелания работников. После того как опрос проведен, отделы собираются на обсуждения, где все сотрудники честно и открыто могут высказаться, что их не устраивает и что им

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

требуется, чтобы улучшить свою работу. А для тех, кто не готов говорить откровенно, существуют почтовые ящики, благодаря которым каждый может выразить пожелание анонимно.

И. Д.: Надо быть очень внимательным по отношению к тому, что говорит сотрудник, и понимать, что для него ценно в компании. Потому что персонал, который превосходно выполняет свою работу, – это ценность. А превосходно выполнять свою работу человек может лишь в том случае, если у него горят глаза.

– А как можно скорректировать отношение к вам кандидатов на рынке труда?

И. Д.: Я бы сказала, что надо всегда держать руку на пульсе. Общаться с коллегами, которые организуют тематические мероприятия по HR-бренду, и с теми, кто принимает в них живое участие. Всегда есть чему учиться.

DHL Express

Проект: «Знай наших курьеров»

Победитель в номинации «Столица» (2013), Специальный приз от компании «Билайн» «Клиент – наше всё» (2013)

Предпосылки

1. Внедрение в корпоративную культуру компании принципа Института Гэллапа Human Sigma – метода оценки и анализа эффективности деятельности сотрудника в сфере услуг и его влияния на лояльность клиента.

2. Потребность в коррекции имиджа сотрудников операционного подразделения (курьеров) и в повышении понимания их значимости для всего персонала компании, в том числе для самих курьеров.

3. Необходимость повышения эффективности коммуникаций с работниками производства.

4. Необходимость формирования осознанного понимания, что деятельность курьера и его взаимодействие с клиентами напрямую связаны с их лояльностью и прибыльностью компании.

Проект был **ориентирован** на три группы сотрудников:

1) водители-экспедиторы (курьеры); 2) офисные сотрудники; 3) клиенты компании.

Реализация

После определения целей и задач проекта была сформирована рабочая группа, в которой были представлены сразу три подразделения компании – HR, департамент по операционной деятельности и отдел маркетинговых коммуникаций. Для каждого направления работы по проекту – формирование имиджа, информирование сотрудников и развитие карьерных возможностей – были определены инструменты воздействия и правила работы.

Мероприятия, проведенные в рамках проекта

1. Конкурс для курьеров.

В конце 2011 года операционный отдел учредил специальный конкурс для курьеров, получивший название DHL SEx-symbol:

Service EXcellence («DHL SEx-symbol: превосходное качество сервиса»). Цель конкурса: выявить и поощрить самых лучших и талантливых водителей-экспедиторов.

2. Вовлечение курьеров в мероприятия для клиентов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В преддверии российской Недели моды отдел коммуникаций организовал специальный конкурс для молодых и талантливых дизайнеров из России (лучшая коллекция в цветах бренда *DHL*). Главным призом была возможность показа коллекции на Неделе моды в г. Москве. По задумке режиссера открывать шоу должен был манекенщик в форме курьера *DHL*. Тогда впервые было принято решение задействовать водителя-экспедитора компании. Выбор пал на курьера, который обладает не только яркой внешностью, но и высоким ростом, достаточным для того, чтобы органично смотреться в окружении профессиональных моделей. Он настолько вошел в эту роль, что спустя несколько репетиций ни один человек не смог бы отличить его от настоящей топ-модели.

Помимо Недели моды именно курьеры представляли*DHL Express* на масштабном чемпионате по картингу, организованном компанией более чем для 90 фирм-клиентов. Четыре команды *DHL* (по четыре пилота в каждой) состояли исключительно из водителей-экспедиторов, работающих в московском филиале *ЗАО «ДХЛ Интернешнл»*.

3. Публикация в корпоративных СМИ.

Один из выпусков корпоративного журнала *Inside* был полностью посвящен сотрудникам наземных операций. Статья об одном дне на маршруте с курьером наглядно показывала, насколько трудна, но в то же время интересна его работа. Помимо этого, журнал содержал развернутый материал об экспресс-доставке с помощью курьеров, передвигающихся по городу на необычных для перевозок в России транспортных средствах – скутерах.

4. Возможность карьерного роста.

Операционный отдел при поддержке отдела по подбору персонала принял решение при открытии новых внутренних вакансий в отделе продаж в первую очередь приглашать на собеседование курьеров, показавших лучшие результаты работы. Каждому проявившему себя сотруднику была предоставлена возможность сменить родной «Транспортер», который чаще используют курьеры, на легковой «Опель» коммерческого представителя.

5. Введение системы награждения.

В декабре 2012 года в операционном отделе вступило в силу «Положение о знаках отличия и наградах», регулирующее систему поощрения сотрудников этого подразделения.

Согласно введенному порядку поощрения сотрудников, ежеквартально стали вручаться особые знаки отличия за годы безупречной службы, а именно – нашивки на униформу. Вручение знаков отличия происходит непременно в торжественной обстановке, в присутствии всего коллектива станции, при этом нашивки вручаются в трех экземплярах – по одному для каждого комплекта униформы.

Помимо знаков отличия за безупречную службу сотрудникам операционного отдела также вручаются награды за исключительные достижения и поступки, заслуживающие особого уважения коллег. Вот пример такого подвига: грузовой автомобиль ехал из Москвы в Санкт-Петербург, где-то посередине пути ему пришлось резко уходить от аварии, соответственно, он перевернулся – и все отправки рассыпались по дороге. Курьер добровольно отказался от скорой помощи и остался на месте ждать коллег, охраняя отправки. Таким образом, благодаря самоотверженности курьера удалось сохранить отправки и успешно доставить их получателям.

Результаты

1. Опрос мнения сотрудников в 2012 году.

Уровень вовлеченности сотрудников операционного отдела – 76 % (72 % в среднем по группе компаний).

Оценка уровня коммуникации в компании – 79 % (69 % в среднем по группе компаний):

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– ***Я получаю необходимую мне информацию, чтобы выполнять свою работу эффективно*** (86 % в России, 75 % в среднем по группе компаний);

– ***В компании присутствует открытая и честная двусторонняя коммуникация*** (71 % в России, 60 % в среднем по группе компаний).

Сотрудничество внутри компании – 87 % (79 % в среднем по группе компаний).

2. Вручение знаков отличия и наград (статистика на август 2013 года, только курьеры):

– два года безупречной службы: 12;

– три года безупречной службы: 4;

– четыре года безупречной службы: 4;

– пять лет безупречной службы: 12;

– шесть лет безупречной службы: 1;

– семь лет безупречной службы: 2;

– награда за отличные показатели II степени: 1.

3. Ежегодно *DHL Express* проводит исследование лояльности клиентов, которое помогает измерить изменение отношения клиентов к той или иной точке взаимодействия с компанией. В 2012 году исследование продемонстрировало рост индекса лояльности клиентов на 2 пункта по сравнению с предыдущим годом – таким образом, по данному показателю *DHL Express* опережает ближайшего конкурента на 7 пунктов. Уровень общей удовлетворенности клиентов также повысился; разница с ближайшим конкурентом составляет 5 пунктов.

Еще одна важная точка взаимодействия – курьеры компании – получила высокую оценку клиентов: 93 из 100 возможных баллов.

4. За период с сентября 2010 года по июнь 2013 года включительно на позиции в других департаментах были переведены 76 сотрудников операционного отдела.

78 % курьеров хотят продолжать карьерный путь в *DHL*и видят возможность для профессионального роста в компании.

DHL Express

Проект: «Мотивационная программа для консультантов отдела обслуживания клиентов Simply the Best»

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Разработка системы мотивации сотрудников контактного центра, повышение их заинтересованности в предоставлении сервиса превосходного качества при каждом обращении клиента в компанию.

2. Повышение значимости консультантов контактного центра как в рамках компании, так и за ее пределами.

3. Формирование системы личностного и профессионального развития консультантов контактного центра. Формирование понимания зависимости между уровнем профессионализма сотрудников контактного центра, лояльностью клиентов и прибыльностью компании.

Проект был ориентирован на две группы сотрудников:

1) консультанты контактного центра; 2) руководители подразделений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Реализация

В рамках проекта было разработано и введено несколько мотивационных программ для целевой аудитории.

Вводный курс. CallCulator

Вводный курс каждого консультанта контактного центра длится четыре недели. Чтобы сделать обучение более увлекательным, тренеры отдела по обслуживанию клиентов придумали игру CallCulator.

CallCulator моделирует стандартный рабочий процесс сотрудника контактного центра. Игровое поле символизирует 9-часовой рабочий день, который начинается с кнопки log-in и заканчивается log-out. Задача каждой команды – первой прийти к финишу, получив максимальное число лояльных клиентов и заработав как можно больше денег – в нашем случае марлеев (Адриан Марлей – управляющий директор *DHL Express* в странах СНГ и Юго-Восточной Европы). Каждая остановка фишки – это вопрос, сценарий или блиц. Случаются и перерывы – пропуск хода и коучинг, когда команда имеет право попросить помощь тренеров. Правильный ответ – переход на три клетки вперед плюс один лояльный клиент и плюс один марлей за каждую продажу дополнительной услуги. Неправильный ответ – потеря одного клиента.

В процессе игры участники начинают понимать значение такого показателя, как уровень сервиса, впервые ощущают свое влияние на бизнес компании в целом.

Тренинг CIS

Сотрудникам необходимо знать историю своей компании, ее приоритеты и ценности, стратегию развития и корпоративную культуру. С этой целью был разработан специальный курс обучения и сертификации специалистов. Основным отличием этого обучающего проекта стало то, что его проведение было поручено не сторонним тренерам, а руководству отдела по работе с клиентами. На этапе запуска проекта всего за два месяца было организовано восемь мероприятий в разных городах, обучено 26 групп (более 400 сотрудников).

Сейчас по этой программе сертифицировано 100 % сотрудников.

Simply the Best of the Quarter Contest

Ежеквартально по совокупности выполнения KPI, полученным благодарностям от клиентов и коллег выбираются лучшие консультанты. Результативного сотрудника квартала в присутствии коллег поздравляет генеральный директор или директор департамента.

Премия отдела по обслуживанию клиентов

В конце 2013 года при поддержке генерального директора была учреждена специальная премия отдела «За мастерство в обслуживании клиентов».

Эта премия является поистине народной, так как участников номинируют сами сотрудники департамента. Каждый работник может написать короткое эссе о коллеге, которого считает мастером в обслуживании клиентов. Возможность принять участие в конкурсе есть у сотрудников отдела по работе с клиентами со всей России.

Соревнования по продажам

В бизнесе часто возникает необходимость переключить акценты, сфокусироваться на определенной области, продукте или услуге. Здесь сложно добиться результата стандартным набором инструментов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Так, была поставлена задача увеличить на 50 % количество запросов в коммерческий отдел на открытие новых клиентских договоров. Является ли она посильной с учетом того факта, что в компании давно работает премиальная система вознаграждения за каждого нового клиента? Чем можно повысить влияние такого мощного стимула, как деньги? Детским конструктором! Консультанты отдела по работе с клиентами были разделены на команды. За каждый написанный запрос группа получает одну деталь конструктора. Задача команды – построить из собранных деталей башню красивее и выше, чем у конкурирующих команд. В результате, казалось бы, детская игра вылилась в рост числа потенциальных договоров не на 50, не на 100, а на… 300 %! Мериться башнями гораздо веселее и нагляднее, нежели изучать рост показателя в графиках! Соревнование перенеслось в социальные сети, фото строящихся башен выкладываются в Instagram.

Career Path

Раз в месяц от каждого отдела департамента по работе с клиентами выбирается определенное количество сотрудников, получающих возможность отправиться на экскурсию в другой отдел, в который они хотели бы перейти. Руководитель отдела рассказывает о работе вверенного ему участка, о требованиях, предъявляемых к потенциальным кандидатам. Продолжительность такой экскурсии – от нескольких часов до полного рабочего дня.

Так как это часть мотивационной программы, то сотрудник может стать участником Career Path за отличное выполнение целей, отсутствие жалоб, благодарности и прочие заслуги.

Tea with SMT

Раз в месяц директор департамента приглашает рядовых сотрудников пообщаться за чаем в неформальной обстановке. На встрече обычно присутствуют до пяти консультантов центра обслуживания клиентов. Запись производится заранее, и попасть на встречу с директором департамента может любой желающий.

Результаты

1. Коэффициент сокращения персонала с начала 2014 года составляет 19,4 %, тогда как за аналогичный период предыдущего года коэффициент был 44,3 %.

Работники рекомендуют компанию как хорошего работодателя своим друзьям и знакомым. Так, за 2014 год в отдел по обслуживанию клиентов 35 % новичков пришли по рекомендации действующих сотрудников.

Результаты ежегодного опроса мнения сотрудников:

– 81 % сотрудников в России рекомендуют компанию как работодателя (в среднем по группе компаний 71 %);

– в целом удовлетворены своей работой в компании 88 % российских сотрудников (в среднем по группе компаний показатель составляет 77 %);

– 81 % российских сотрудников сказали, что их прямой руководитель замечает и ценит их работу (в среднем по группе компаний 73 %);

– в целом довольны уровнем коммуникации 86 % сотрудников в России (в среднем по группе компаний 69 %);

– в целом довольны сотрудничеством внутри компании 95 % сотрудников российского подразделения (в среднем по группе компаний 82 %).

2. За неполный 2014 год по карьерной лестнице продвинулись 38 сотрудников отдела обслуживания клиентов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Согласно опросу клиентов после разговора с консультантом, 96 % ответивших клиентов дали позитивный отклик, а количество отзывов с максимальной оценкой по всем пунктам выросло с момента запуска опроса с 64 до 73 %.

* * *

Интервью с вице-президентом по персоналу компании*JTI Россия* **Александром Рудницким**.

– Что произошло с профессией HR в России за последние 10 лет?

– Очень интересный и актуальный вопрос, потому как ровно 10 лет назад я пришел в *JTI* и занял свою первую позицию в HR. Но в России я проработал совсем недолго, что дает хорошую возможность оценить эти изменения. За время моего отсутствия HR в России сделал большой прорыв и сегодня в гораздо большей степени отвечает международным стандартам и практикам.

– Какое место занимают современные российские практики в области HR-технологий по сравнению с мировыми лидерами в этой отрасли?

– Если судить по *JTI*, то те практики, которые используются в российском филиале нашей компании, ничем не уступают тем, что есть на других рынках или в штаб-квартире в Женеве. В таких глобальных компаниях, как наша, существует необходимость делиться лучшими практиками внутри организации. И те инновации, которые мы внедряем в России, головной офис затем внедряет на других рынках. В какой-то степени российский *JTI* является законодателем мод для *JTI* в целом.

– Когда и какие HR-практики *JTI* из России начали тиражироваться в других странах?

– Это стало происходить примерно 5–7 лет назад. Например, в 2009 году мы запустили программу стажировок Jump. Сейчас она используется глобально на 40 рынках, но Россия выступила с идеей ее создания. Вторая интересная инициатива, которую мы организовали в 2009 году, – это исследование вовлеченности сотрудников. *JTI* никогда не проводила подобных опросов ранее, а теперь проводит их на глобальном уровне. Наконец, еще в 2008 году мы запустили собственную пенсионную программу, и сейчас она распространена на те страны, где государственные пенсии не позволяют обеспечить уровень дохода, который есть у наших сотрудников.

– Насколько изменился образ *JTI* как работодателя за это время?

– Очень сильно. Десять лет назад на повестке дня не было даже разговоров о бренде работодателя как о приоритетной задаче. Когда я устраивался сюда на работу, то знал только, что компания японская, и больше ничего. С тех пор многое изменилось, мы создали специальную группу в отделе по работе с персоналом, и теперь *JTI* хорошо известна на кадровом рынке.

Основываясь на тех успехах, которых мы добились в России, направление брендинга работодателя стало активно развиваться и в женевской штаб-квартире.

Результаты феноменальны. По итогам исследования*HeadHunter* мы заняли второе место в прошлом году в списке лучших работодателей для молодых специалистов. Есть ряд других рейтингов, где мы также занимаем лидирующие места. При этом вы понимаете, в какой индустрии мы работаем, и наши возможности никак не сравнимы с возможностями других компаний. Для табачной отрасли это огромное достижение.

– Почему именно российское подразделение *JTI*стало лидером в деле строительства бренда работодателя?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Россия – это наш самый большой рынок, и мы не могли позволить себе быть на нем незаметными. Бизнес компании в целом зависит и от тех результатов, которых мы достигаем здесь, в России. Поэтому нам важно показать хорошую узнаваемость компании. Мы хотели быть тем «выбором», который делают молодые специалисты, ведь именно такая категория кандидатов находится в основном фокусе нашего подбора.

Стажировка для молодых людей – это не только способ попробовать себя, но и возможность сравнить то, что мы рассказывали, с тем, что они увидели сами, придя в компанию. Нередко срабатывал эффект сарафанного радио, и благодаря этому другие молодые соискатели узнавали о нас как об отличном месте для работы.

– Насколько полезным оказался опыт участия в «Премии HR-бренд»?

– Мы ничего не выиграли, но опыт есть опыт, и он, безусловно, полезен. К слову, мы «Премию» получили на Украине (я занимал там позицию HR-директора) и заслужили награду в самой престижной номинации «Мир», в которой представлены международные проекты.

Я считаю, что и у *JTI* в России шансы есть. Мы всегда настроены на победу.

Участие также помогло понять, какие нововведения нам нужны и какие новшества могут получить признание экспертов. «Премия» позволяет скорректировать стратегию, и, выбирая проект, который будет номинироваться, мы всегда думаем о том, как он может заинтересовать людей вне компании.

– Расскажите о проектах *JTI*, выдвинутых на «Премию», которые наиболее значимы для вас.

– Для меня самый важный проект – тот, который мы хотим подать в этом году, – «Претворяя идеи в жизнь». Несмотря на то что у нас работают люди разных национальностей, мы – компания с японской философией менеджмента кайдзен, и основная наша черта – стремление к постоянному самосовершенствованию.

Сотрудники *JTI* довольно часто выражают желание помогать компании и хотят, чтобы идеи, которые они генерируют, были услышаны. С этой целью мы запустили программу, которая позволяет подавать свои идеи на рассмотрение и реализацию. Здесь речь не о глобальных и стратегических проектах, которые могут изменить мир. Это идеи, которые необходимы для ежедневной работы и которые способны, пусть даже маленькими шагами, изменить жизнь компании к лучшему.

Этот проект был подан на «Премию» еще в 2011 году. Сейчас мы слегка изменили его и перенесли фокус с качественных характеристик идей на количественные.

В конечном итоге наше желание – изменить менталитет сотрудников и добиться такого отношения со стороны персонала, чтобы наш сотрудник, принимая утром душ или завтракая, думал о том, как улучшить бизнес компании. Звучит утопично? Мне так не кажется!

– Какие тенденции в сфере российского HR-брендинга вы могли бы выделить? Что нового делают компании и что ждет их в будущем?

– Могу назвать несколько трендов, которые постоянно отмечаю. Прежде всего это пакет льгот, который нужен любому сотруднику. Раньше, в условиях экономического бума, социальные пакеты часто дополнялись опциями в ущерб качеству и смыслу. Сейчас я вижу, что компании начинают пересматривать бонусы, бенефиты и компенсации и ищут то, что действительно имеет ценность для сотрудников. Одним из трендов в будущем станет пакет льгот, которые нужны любому сотруднику. Разработать индивидуальный пакет под каждого – это сложно и затратно, но компании будут искать золотую середину. В конце концов так называемая система кафетерия станет отличным мотивирующим фактором.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Второе направление, вызванное теми условиями, в которых мы находимся, предполагает объединение HR-функций. HR-специалисты всегда сторонились подобных процессов и всячески стремились не допустить централизации своих функций и направлений под одной крышей. Однако это (особенно для больших компаний) станет одним из трендов будущего. Возможность оптимизировать затраты и получить лучшее качество – вот к чему стремится современный крупный бизнес.

Думаю, многие компании также будут стараться удерживать своих лучших сотрудников. Кризис – это время, когда на рынке появляется много кандидатов и складывается обманчивое ощущение, что можно легко принять лучших специалистов на работу и закрыть существующие вакансии. Но, как правило, качество этих кандидатов оставляет желать лучшего. Раньше в компаниях действовал принцип уравнительной системы, не предусматривающий выделения самых лучших. Сейчас подход меняется, и вскоре мы увидим, как все большее число компаний будут инвестировать в свои таланты. Под инвестициями я понимаю не только зарплату, но и обучение, развитие и т. д.

– Какой совет вы можете дать компаниям, которые только сейчас начали выстраивать свой бренд работодателя?

– Самое важное – поставить перед собой правильные бизнес-цели. Это главный вопрос, на который вам нужно найти ответ. От этого будут зависеть стратегия и ресурсы. Если цель есть и она понятна, необходимо определить, какие шаги позволят ее достичь. Внимание должно быть направлено на две целевые аудитории – внутри компании и вовне (в нашем случае это были выпускники вузов). И к этим аудиториям надо относиться с одинаковым уважением.

– А какие ошибки могут встретиться на этом пути?

– Излишне амбициозная задача. Практика показывает, что достижения в этой области зарабатываются годами, и часто, если не видишь результатов, хочется махнуть на все рукой. Цели должны быть реалистичные и достижимые.

Приведу пример: мы могли бы поставить перед собой цель стать работодателем номер один в России. Но мы прекрасно понимаем, что работаем в стране, в которой есть *«Газпром»*, компания *«Яндекс»* и автомобильные гиганты. Мы – реалисты, поэтому обозначили перед собой цель стать лидерами в той группе, в которой нам интересно, а именно – среди FMCG-компаний. И нам это удалось.

Если определить цель неправильно, то можно разочароваться. Помните, что такая работа занимает годы. В нашем случае процесс выстраивания собственного HR-бренда занял 5–6 лет.

– Поделитесь секретом успеха *JTI* в деле работы с репутацией работодателя.

– Самое главное – слушать тех людей, которые у вас работают. Они лучше всех расскажут вам о том, кем вы являетесь и что делать, чтобы стать лучше. Сотрудники – первые, кто подскажет вам, в каком направлении нужно менять компанию.

В HR-брендинге нет правильнее курса, чем руководствоваться мнением персонала. И уже используя эти знания и советы, можно идти во внешний мир с рассказом о том, какая вы хорошая компания.

Так вы добьетесь того, что люди, которые придут к вам с рынка, поймут, что все преимущества, о которых вы заявляете, – правда. А правда в конечном итоге – это и есть секрет успеха вашего бренда работодателя.

JTI

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект: Bringing Ideas To Life! (BITL)

Финалист в номинации «Федерация» (2011)

Предпосылки

Система менеджмента в компании *JTI* базируется на принципах кайдзен – японской философии непрерывного совершенствования. Кайдзен предполагает постоянное улучшение во всех областях деятельности, движение вперед небольшими шагами и активное участие всех сотрудников в этих процессах. Очередное исследование вовлеченности персонала в *JTI*показало, что сотрудники хотят иметь возможность делиться собственными идеями по улучшению бизнеса и воплощать их в жизнь.

Так появилось решение создать электронную площадку, где сотрудники могли бы выдвигать свои идеи, направленные на улучшение самых разных областей в своей работе и офисной жизни. Руководство *JTI*выразило готовность рассматривать и внедрять инициативы сотрудников, сведя к минимуму бюрократические барьеры при подаче, оценке и реализации идей.

Дополнительная цель проекта – стимулировать творческий подход сотрудников и широкий взгляд на развитие бизнеса вне рамок своей специализации.

Компании было важно получать интересные инновационные предложения от каждого специалиста, поэтому **целевой аудиторией** проекта стали все работники *JTI* в 68 офисах по всей России.

Реализация

Электронная площадка получила название BITL (от англ. Bringing ideas to life – «Воплоти идею в жизнь»), под нее был создан специальный сайт в корпоративной сети интранет. Разработаны яркий, сочный интерфейс и максимально удобный функционал для сбора и оценки идей сотрудников, который позволяет просто и быстро оформлять свои предложения, а экспертам – оценивать их в режиме онлайн и давать советы по усовершенствованию.

Разместить свои идеи на сайте может любой сотрудник компании из любого подразделения в любое время суток. Для подачи идеи нужно заполнить простую форму, рядом с которой есть инструкция по заполнению. В названии идеи должна быть коротко отражена ее суть, автор должен описать идею доступным языком и указать, какие перспективы для компании несет реализация его предложения. Сотрудники могут подать идею как индивидуально, так и в составе группы до пяти человек.

Для оценки идей в компании был создан пул экспертов – профильных менеджеров, которые прошли специальные внутренние тренинги. Управляет системой координатор, который направляет экспертам заявку с идеей. Эксперты могут одобрить либо отвергнуть ее, пометив соответственно зеленым или красным флажком, а также оставить комментарий с обоснованием своей оценки и советами автору. Эксперты комментируют идеи от своего имени, что обеспечивает абсолютную прозрачность процесса.

Чтобы повысить интерес сотрудников к проекту, была запущена широкая информационная кампания во всех каналах внутренних коммуникаций: постеры в офисе, специальные буклеты, заставки на мониторах, презентации на внутрикорпоративном телевидении, статьи в корпоративных СМИ. В офисах появились брендированные корзины со свежими яблоками, визуальные декорации с цитатами топ-менеджеров компании и лидеров в области инноваций, сотрудникам дарили ароматизаторы для автомобилей и жевательные резинки с яблочным вкусом. Торжественный запуск программы состоялся на специальном мероприятии в головном офисе с участием высшего менеджмента. Была продумана комплексная система мотивации: ценные призы, денежные премии, поощрения в виде грамот, сертификатов и поздравлений в корпоративных СМИ.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Результаты

Корпоративный банк идей оказался успешным проектом, который в соответствии с подходом кайдзен постоянно совершенствуется и развивается. За первый год работы программы было подано около 600 идей, а в ноябре 2015 года количество предложений достигло почти 4000. В программе активно участвует высшее руководство, задавая определенные бизнес-задачи, для решения которых приветствуются творческие мысли всех сотрудников. География проекта широка: идеи поступают из разных офисов от Калининграда до Владивостока, а сами предложения часто выходят за рамки текущих профессиональных обязанностей сотрудников.

JTI

Проект: «Прохождение международной сертификации в области менеджмента Investors in People»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Потребность иметь четкие критерии для эффективной работы в области управления персоналом как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе.

2. Необходимость удерживать вовлеченность и мотивацию сотрудников на высоком уровне.

3. Необходимость сохранить лидирующие позиции на табачном рынке в условиях ограничений при помощи высокоэффективных и высокомотивированных на постоянное саморазвитие сотрудников.

4. Необходимость сохранения существующего уровня текучести персонала в условиях изменений на рынке.

5. Необходимость поддержать привлекательный имидж работодателя для потенциальных кандидатов.

6. Желание получить независимую оценку существующих в компании практик менеджмента на основе их сравнения с лучшими мировыми практиками.

Задачи, которые предстояло решить:

1. Провести аудит всех существующих в компании процессов в области менеджмента и оценить их соответствие критериям бронзового уровня Investors in People (IIP)[6].

2. Найти сильные стороны и области для развития существующих процессов в области менеджмента.

3. Составить план действий, направленный на улучшение существующих процессов в области менеджмента.

4. Обеспечить реализацию данного плана действий.

Что касается **целевой аудитории**, то репрезентативная группа опрошенных составила 117 человек и была отобрана представителями IIP (Investors in People) на основании подготовленных для этого данных. Учитывались организационная структура (принадлежность к определенному отделу, уровень занимаемой должности) и персональные характеристики: возраст, пол, срок работы в компании, город, в котором работает сотрудник.

Реализация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стандарт Investors in People представляет собой перечень критериев, которым должна соответствовать компания. Первым этапом подготовки к прохождению сертификации был самостоятельный анализ соответствия процессов в компании этим критериям. Базой для анализа стали результаты опроса фокус-группы из сотрудников различных подразделений, а также итоги исследований вовлеченности сотрудников за 2009 и 2012 годы. По итогам анализа были выявлены следующие сильные стороны менеджмента в организации:

• стратегия развития организации;

• стратегия отдела обучения и развития;

• система корпоративных ценностей;

• процесс поощрения и вознаграждения.

Среди направлений для развития были определены:

• коммуникация между всеми подразделениями компании;

• обмен лучшими практиками;

• фокус линейных руководителей на коучинг своих подчиненных;

• участие сотрудников в совместных общественных проектах.

По результатам исследования был разработан план действий, который предусматривал:

• улучшение внутрикорпоративной коммуникации путем запуска внутренней социальной сети Inside Engage;

• усиление фокуса на существующую программу предложений BITL (внутрикорпоративная система подачи идей по улучшению и развитию всех сфер деятельности компании);

• поддержку и развитие системы коучинга в организации, включая тренинги для менеджмента и применение элементов коучинга в ежедневной работе;

• разработку программ филантропии, предполагающих возможность личного участия сотрудников;

• разработку специальной информационной программы для знакомства сотрудников со стандартом Investors in People и его преимуществами для компании.

На следующем этапе проектная группа должна была обеспечить своевременное и полное внедрение данных изменений. Компании удалось реализовать все упомянутые активности в указанные сроки.

На финальном этапе представители Investors in People по итогам интервью с выбранными сотрудниками провели аудит соответствия компании критериям международного стандарта, а также предоставили обратную связь о результатах интервью.

Результаты

1. Компания *JTI* успешно прошла сертификацию на соответствие бронзовому уровню Investors in People.

2. Согласно последнему исследованию, проведенному компанией *Towers Watson* в 2012 году, вовлеченность сотрудников составила 95 %.

3. Несмотря на меняющиеся условия регулирования табачного рынка, текучесть персонала в 2013 году осталась на уровне 2012 года.

4. Компания сохраняет лидирующие позиции на рынке табачных изделий в России.

5. Согласно рейтингу привлекательных работодателей России 2013 года, составленному компанией*HeadHunter, JTI* заняла второе место среди FMCG-компаний.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

* * *

Интервью с директором по персоналу *КПМГ* (*Россия*)**Алевтиной Борисовой**.

– Алевтина, какие изменения коснулись сферы HR за прошедшие 10 лет?

– Десять лет – срок, казалось бы, небольшой, однако за это время изменилось очень многое. Десять лет назад мы говорили о работе с персоналом только как о кадровой службе, чьи функции сводились к администрированию и операционной деятельности. Сейчас мы, HR-сообщество, стремимся к совершенно другому – мы можем продвигать более масштабные проекты. Особенно заметным это стало в последние несколько лет. HR сфокусировался на роли бизнес-партнера, и у него все отлично получается. Мы стали больше внимания уделять бизнес-вопросам; появились новые возможности помогать бизнесу, отвечать его стратегическим и операционным задачам. То есть HR становится более функциональным.

– Готово ли все профессиональное сообщество к роли бизнес-партнера или речь может идти лишь об отдельных профессионалах из крупных компаний – лидеров рынка?

– Я думаю, переход HR к роли бизнес-партнера происходит очень быстро и динамично. Достаточно посмотреть на количество статей, конференций и мастер-классов, где обсуждают возможность приблизить HR к бизнесу. Всех интересует, как заставить руководителей прислушиваться к мнению специалиста по работе с персоналом. Мне кажется, что такие процессы присущи всем компаниям, даже если они находятся на начальном этапе строительства своего HR-бренда.

– А если говорить о молодых людях, которые приходят в профессию: они с самого начала ориентированы на выстраивание отношений с бизнесом или же им нужно переучиваться и перенастраиваться под актуальную среду?

– В свое время бытовало мнение, что HR-специалистом может быть каждый. Неважно, из какой ты области или каким видом деятельности занимаешься. От этого мы сейчас отходим. Мы, руководители и линейные специалисты, учимся HR-технологиям, потому что эта функция дает лучшие инструменты и практики. И мы должны претворять это в жизнь. Что касается молодых HR-специалистов, у них есть чему научиться, потому что нынешние молодые люди выбирают эту профессию осознанно. Они, несомненно, с самого начала ориентированы на выстраивание отношений с бизнесом. Это то, в чем я уверена, так как я вижу это по собственному опыту.

– Какой путь прошла *КПМГ* как работодатель? Можно ли говорить о глобальных изменениях или же *КПМГ* – та же компания, какой она была 10 лет назад?

– Мне кажется, что мы развивались точно так же, как и все остальные, – достаточно динамично и без каких-либо взрывов, сильных скачков. В России мы начинали 25 лет назад как небольшая компания, за плечами которой стоит бренд огромнейшей международной организации. Сейчас численность сотрудников в СНГ – порядка 4000 человек. Мы стали очень большими. Если говорить о развитии компании как работодателя, то мы всегда фокусировались на техническом обучении сотрудников – без него мы бы не выжили, ведь наш главный актив – люди. В последние годы компания стала уделять серьезное внимание развитию и обучению людей в комплексном и расширенном варианте. Технические навыки – это необходимость, но также важно развивать специалистов с более широким кругозором. Мы хотим, чтобы они понимали все направления нашего бизнеса, и мне кажется, что именно за такими людьми будущее нашей организации. Это и есть наш фокус как работодателя.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Такой разворот от технического обучения к личностному – это результат обратной связи от нового поколения сотрудников, пришедших на работу? Или подобное решение было вызвано внутренним пониманием топ-менеджмента, что развитие людей – это развитие бизнеса?

– И тот и другой ответ правильный. Сейчас в *КПМГ* проводится много тренингов по так называемым soft skills и развитию бизнес-навыков и компетенций, однако мы по-прежнему уделяем достаточно внимания и фокусно-техническим тренингам. Мы проводим опросы, разговариваем с сотрудниками и руководителями подразделений и организуем наши тренинговые программы, исходя из того, как меняется бизнес, какие задачи он ставит перед собой на несколько лет вперед. Кроме того, нам хочется организовать обучение, которое было бы интересно нашим сотрудникам.

– А если говорить о внешнем рынке, о кандидатах – они воспринимают компанию так же, как и сотрудники? Или эти образы различаются?

– Десять лет назад внешний и внутренний образы компании могли существенно различаться. Сейчас ситуация меняется, во многом вследствие развития социальных сетей, в которых люди постоянно делятся опытом, как им здесь работается. Нужно учитывать, что более 70 % наших новых сотрудников – это поколение Y. Они совсем другие по сравнению с теми, кто приходил в компанию 10–15 лет назад.

– Сыграла ли свою роль «Премия HR-бренд» в деле популяризации вашей компании и ее практик среди широкой аудитории?

– Я думаю, что сыграла. Мы гордимся тем проектом, который выдвигали на «Премию» в прошлом году. И нам хочется верить, что он получил определенный резонанс на рынке, потому что наши коллеги из других компаний интересовались им. О данном проекте мы рассказывали даже нашим клиентам: о том, как создавали его от и до, почему важно приглашать спикеров уровня Ирины Хакамады и Максима Поташева, и многом другом. Мы дошли до финала, и нам было очень интересно участвовать.

– Расскажите о проекте поподробнее.

– Программа, которую мы выдвигали на «Премию», называется «Event-обучение». В *КПМГ* отлично организованы тренинги по развитию профессиональных и личностных навыков, необходимых каждому сотруднику, например курс отработки презентационных навыков. Однако в последнее время мы начали понимать, что в сложившейся структуре не хватает чего-то менее формального и более яркого. Так родилась идея Event-обучения. Под Event-обучением понимаются дополнительные возможности для развития сотрудников: короткие по своей продолжительности тренинги на интересные и необычные темы, напрямую не связанные с работой. Это яркие мероприятия, позволяющие посмотреть на привычные вещи шире. Подобный формат находит огромный отклик у поколения Y, представителей которого в нашей компании действительно очень много. Ребята с удовольствием участвуют в «Ораторских играх», «Неделе знаний», Out of the Box Evenings. Эти названия стали узнаваемыми брендами внутри нашей компании, сотрудники спрашивают о них, интересуются, ждут новых сессий. Подобные инициативы положительно влияют на вовлеченность персонала, что подтверждается нашими ежегодными опросами.

– Компания *КПМГ* уже давно принимаетучастие в «Премии», номинируя свои проекты. Естьли еще инициативы, которые вам близки?

– Мы активно следим за нашими внутренними программами, которые связаны с удержанием и развитием персонала. Программа Emerging Leaders именно под это и создавалась – для развития наших лучших сотрудников. Она существует уже несколько лет, и в этом году мы готовимся ее пересматривать. Причина состоит в том, что механизмы и инструменты,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которые мы использовали в течение последних трех лет, уже приелись, требуется придумать что-то новое. Я думаю, что работа в этом направлении станет одним из основных приоритетов на ближайший год. Еще одно направление, которое является для нас важным, отвечает российским и международным тенденциям и которое мы в этом году будем пересматривать и улучшать, – Performance Development (PD). PD и развитие сотрудников в компаниях – процесс, как правило, годовой: в начале года мы ставим задачи, в середине – подводим промежуточные итоги, в конце – подводим итоги за весь год и выставляем оценки. Сейчас некоторые крупные международные корпорации склоняются к тому, чтобы отказаться от выставления ежегодных оценок. Это связано с тем, что, оценивая сотрудника по итогам года, мы, как правило, смотрим на то, как он сам выполнил задачи и как вырос за этот год. Также мы учитываем, где он находится по сравнению со своими коллегами, то есть проводим бенчмаркинг. В большинстве крупных компаний на подобный бенчмаркинг тратятся огромные средства и время – много встреч, обсуждений, коммуникаций и т. д. Многие прекращают подобные практики. В *КПМГ* также пересматривается многое в этом отношении. Отказываются именно от оценок, делая больший акцент на обратную связь относительно достижений самого сотрудника. То есть меньше времени уходит на оценку и больше – на обратную связь. Перенос фокуса с оценки на развитие – это наша задача на ближайшие год-два.

– Ориентация на индивидуальное развитие сотрудников – тренд последнего времени. Я знаю, что в *КПМГ* ему способствуют не только руководители, но и опытные коллеги, выступающие в роли коучей.

– Да, у нас есть менторы и коучи. У каждого сотрудника есть наставники, к которым можно обращаться с любыми интересующими вопросами, в том числе о перспективах карьерного роста. Мы стремимся развивать культуру коучинга как таковую.

– Много лет вы принимаете участие в работе «Премии» не только как номинант, но и как член экспертного совета по оценке и отбору финалистов. Представляет ли такая работа трудности? Насколько сложно выделить лучшие проекты?

– Я участвую в «Премии» уже три года. Эта работа, а именно знакомство с проектами и их оценка, – своего рода обучение. Я учусь у коллег и, как правило, делюсь мыслями, которые возникают во время анализа проектов, с нашими HR-специалистами – партнерами по бизнесу. Иногда встречаются такие интересные решения! Мы же рассматриваем эти проекты не просто как сугубо HR-решения; мы смотрим на то, каким задачам бизнеса они отвечают.

Кстати, выбрать лучшую программу очень сложно. И с каждым годом делать это становится еще труднее, потому что качество проектов неуклонно растет.

– Какие тенденции в HR-брендинге будут актуальны в будущем?

– Российский HR-брендинг довольно быстро развивается, причем в тех областях, на которые мировой рынок потратил десятилетия. Это обусловлено спецификой российского рынка. Мы как HR предлагаем собственные инструменты и методы, а бизнес, в свою очередь, ждет от нас этого. Пока *КПМГ* не готова к отходу от системы рейтингов и оценок, но, думаю, когда-нибудь мы к этому придем. Будем запускать пилотные проекты, наблюдать, получается или нет. И уже тогда внедрять практики более широко. Мы переключаемся со стандартизированного подхода на более индивидуальный. Еще семь лет назад в *КПМГ* было сложно представить, что работа из дома или по сокращенному графику станет распространенной практикой. Многое изменилось и в системе обучения. Раньше тренинги в компании занимали по 3–5 дней. Сегодня это уже не работает – нам нужны короткие мастер-классы, которые можно сразу же применять в деятельности. Мы переходим к быстрым моделям обучения, и для всего рынка, я думаю, это тоже тренд.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– А как обстоят дела с технологиями Big Data в российском HR?

– Тема интересная, однако именно в инструментах BD наш российский сегмент явно отстает. Постепенно для всех становится очевидной необходимость поиска взаимосвязи имеющихся в компании данных и бизнес-решений. Мы, сотрудники HR-подразделения, не можем предлагать бизнесу идеи и инструменты, не имея хорошей базы. С бизнесом нужно разговаривать на языке цифр, именно так мы быстрее всего добиваемся результата.

BD – это большая и важная тема, и мы понемногу учимся интегрировать данные из различных систем (бизнеса, финансов, работы с персоналом и др.) с целью поиска оптимальных для нас решений, поскольку понимаем, что за этим будущее.

КПМГ

Проект: «Event-обучение в КПМГ»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Турбулентность. Общее состояние среды можно охарактеризовать как турбулентное. В условиях экономической неопределенности ухудшается внутренний психологический климат в компании и повышается уровень стресса сотрудников. Риск снижения вовлеченности персонала возрастает, что может оказать негативное влияние на развитие бизнеса.

2. Адаптивность и обучаемость. В постоянно изменяющихся внешних условиях особенно остро ощущается потребность в быстрой адаптивности и обучаемости персонала, умении взглянуть на проблемы клиента с разных сторон и предложить эффективное решение.

3. Сокращение бюджетов. Текущая экономическая ситуация и сокращение бюджетов требуют постоянной оптимизации расходов на обучение и большего внимания к аспектам нематериального стимулирования, таким как здоровое соотношение между работой и личной жизнью, внутреннее обучение, организация различных мероприятий, интересных для сотрудников.

4. Особенности поколения Y. Структура компании такова, что значительная часть ее сотрудников – это молодые специалисты и выпускники вузов, которые являются яркими представителями поколения Y. Для их привлечения и удержания компания должна отвечать ценностям и потребностям этого поколения. По данным исследований компании *Universum* 2014 года, молодые специалисты придают большее значение обучению и развитию в качестве одного из важнейших блоков EVP.

5. Традиционные академические подходы, как и стандартные бизнес-тренинги, уже не вызывают интереса у молодых специалистов, однако компании необходимо постоянно поддерживать их профессиональное развитие и расширять их кругозор через поиск и внедрение новых форматов обучения.

6. Снижение интереса к обучению. В компании развита структура обязательных тренингов для сотрудников, но отсутствие принципиально нового как в линейке, так и в формате подачи материала со временем привело к заметному снижению интереса к обучению.

7. Широкая региональная сеть. Офисы компании находятся в 18 городах России и СНГ, максимальная концентрация сотрудников и наиболее разнообразное предложение по обучению приходятся на московский офис. Линейка нетехнического обучения в региональных офисах менее разнообразна, чем в Москве. Кроме того, организация поездок тренеров в регион, равно как и командировки региональных сотрудников на тренинги в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Москву, требуют серьезных финансовых затрат. В то же время одна из стратегических задач бизнеса – это усиление региональной экспансии.

Цель проекта заключалась во внедрении нового актуального формата обучения, отвечающего современным вызовам, для всестороннего развития профессионалов *КПМГ* и повышения лояльности сотрудников.

Целевую аудиторию составили все сотрудники компании, а также соискатели, выпускники профильных вузов.

Реализация

Event-обучение – новый локальный формат обучения, разработанный московским офисом компании и обладающий следующими ключевыми особенностями:

• подход к каждому обучающему мероприятию как к отдельному запоминающемуся событию (event) с широким анонсированием и сопровождающей рекламной кампанией;

• интересные темы, опосредованно связанные с бизнесом (например, «Лидерство в турбулентное время», «Бизнес как спорт», тренинг «В темноте», «Эногастрономический этикет» и др.);

• яркие спикеры – люди с собственной историей успеха и обширным опытом в своей сфере (спортсмен, психиатр, стилист, политик, диетолог и др.);

• свобода выбора – участие во всех обучающих мероприятиях нового формата добровольное и зависит только от желания сотрудника любого грейда из любого офиса компании;

• сочетание интенсивности и снижения временных затрат сотрудников на обучение (длительность мероприятий – от 1,5 до 4 часов);

• минимальный бюджет и оптимизация расходов на обучение каждого сотрудника за счет масштабности мероприятий;

• максимальное привлечение региональной аудитории.

Результаты

1. По результатам обработки форм обратной связи, 90 % участников Event-обучения положительно оценили новый формат.

По итогам ежегодного опроса сотрудников, произошел рост показателя удовлетворенности персонала предлагаемыми программами по обучению и развитию на 12 %.

В мероприятиях Event-обучения приняли участие более 1000 сотрудников всех грейдов – от стажера до партнера.

2. В результате анализа проведенного Event-обучения наиболее актуальными темами для сотрудников стали:

– навыки публичного выступления (для разных уровней владения);

– стрессоустойчивость;

– специфика взаимодействия представителей разных поколений.

Большой интерес аудитории также вызвали темы, связанные со спортом, здоровым образом жизни и женским лидерством.

Наряду с востребованными темами удалось выявить наиболее подходящий временной формат обучения (3–4 часа), который будет внедрен в ряде внутренних тренингов.

Проведенные мероприятия повлияли на рост посещаемости регулярных тренингов (увеличилась на 10 %).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На мероприятиях по Event-обучению посещаемость участников превысила 100 % (выделялись дополнительные места).

Более 70 % участников мероприятий Event-обучения – представители поколения Y, что подтверждает актуальность этого формата.

КПМГ

Проект: «Люди, не вещи»

Финалист в номинации «Федерация» (2013)

Предпосылки

Предпосылкой для проекта стал недостаток качественных и доступных услуг профессиональной помощи уязвимым детям с угрозой отставания в развитии по биологическим или социально-экономическим причинам. Существующая традиция сбора средств детям, нуждающимся в помощи, не всегда ведет к видимому долгосрочному результату и может не оказывать системного влияния на повышение качества их жизни.

Например, легче собирается разовая гуманитарная помощь, в то время как средств на длительную системную работу со специалистами по разным направлениям часто не хватает; покупка оборудования без учета индивидуальных потребностей может недостаточно улучшить или даже ухудшить состояние ребенка; вещественная помощь преобладает над сервисной и т. п. У сервисных некоммерческих организаций (НКО) отсутствует возможность привлекать и удерживать высококлассных экспертов и практиков, а также получать регулярные прогнозируемые средства.

В России отсутствует традиционная модель помощи детям с особенностями в развитии, до недавнего времени они росли в основном в закрытых интернатных учреждениях. Поэтому у общества нет понимания, какая помощь наиболее эффективна, какие специалисты оказывают нужные услуги и что они собой представляют. Поскольку большинство нарушений развития у детей носят пожизненный характер, это значит, что те или иные услуги требуются в течение длительного времени, а их набор и цели меняются по мере взросления.

Аналогичная ситуация складывается в семьях социального риска, где из-за разных факторов отсутствует возможность качественной заботы о детях.

Проект «Люди, не вещи» – совершенно новый и уникальный, не имеющий аналогов в России. Это прямые социальные инвестиции сотрудников компании в решение проблем детей двух уязвимых групп (социального и биологического риска), а также их семей.

Прямыми **целевыми группами** проекта стали дети из уязвимых групп, их родители и близкие родственники, сотрудники компании и партнерских НКО.

Реализация

С 2008 по 2012 год в *КПМГ* действовал проект «Чудо-дерево», который проводился в партнерстве с БФ «Детские Домики». Суть проекта заключалась в том, что сотрудники компании покупали подарки воспитанникам интернатных учреждений, расположенных в Московском регионе. Он получил положительную оценку, но был затратным: ежегодно около 500 сотрудников перечисляли в целом примерно 500 000 рублей на новые игрушки, а операционные расходы фонда-партнера насчитывали 250 000 рублей. При этом в компании точно знали, что проект не решает проблему принципиально и все дети по-прежнему остаются в интернатах.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В 2012 году группа по корпоративной социальной ответственности приняла решение закрыть данный проект и открыть другой в принципиально новом формате, способный влиять на решение или профилактику проблемы. Так родился проект «Люди, не вещи».

Для реализации проекта было важно понять, какой спрос существует на подобные услуги, что предлагают сервисные НКО и кто является их основными клиентами. Подход компании к проекту «Люди, не вещи» основан на уважительном отношении и достойной помощи людям, которые в этом нуждаются. Он направлен на то, чтобы жизнь уязвимых детей и их семей максимально приближалась к нормальной: чтобы такие дети ходили в детские сады и школы, максимизировали свои возможности, встречались с друзьями и, вырастая, становились автономными и экономически независимыми, а их родители могли реализовывать себя в личном и профессиональном плане.

Сотрудники *КПМГ* готовы и хотят помогать, но незрелость инфраструктуры некоммерческого сектора, низкая осведомленность о том, что работает, а что нет в сфере помощи, затрудняют их выбор и нередко мешают принять решение о пожертвовании на ту или иную программу в той или иной сервисной организации.

Идея проекта заключалась в том, что компания выступает в роли посредника, соединяя интересы благополучателей (уязвимых детей и их семей) и сервисных НКО, способных предоставлять профессиональные услуги особым клиентам. Социальные волонтеры *КПМГ* помогают финансировать услуги, на которые у семей и окружения уязвимых детей зачастую не хватает средств.

Группа по корпоративной социальной ответственности презентовала руководству компании актуальность создания нового проекта. После этого к дискуссии привлекли представителей некоммерческих организаций и выбрали партнеров проекта: два сервисных НКО (Центр лечебной педагогики и БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам») и технического партнера (БФ «Детские Домики»). Помимо этого, к проекту присоединились*«Детский мир»*, сеть ресторанов *«Прайм Стар»*, а также детский театр *«Кураж»*.

Каждый сотрудник мог выбрать одну из четырех возможных форм социального инвесторства: оплатить сервис для ребенка в одном из двух партнерских НКО, оплатить ваучер на семейный обед или покупку новогоднего подарка. Все услуги имеют единый номинал – 1000 рублей, что делает подарки равными в ценовой категории. При этом любой сотрудник может увеличить количество подарков по своему желанию, но не может снизить стоимость номинала. Для гарантии выполнения взятых на себя обязательств компания заложила определенный бюджет, поскольку ожидалось вероятное снижение числа сотрудников – участников проекта в первый год. Но эти средства не понадобились, потому что оттока участников и инвестиций не произошло: люди проголосовали за проект и участием, и поддержкой.

Был создан бренд «Люди, не вещи»: разработаны логотип, название и терминология проекта, зарегистрировано авторское право, подготовлена медиастратегия для эффективного освещения всех этапов жизненного цикла проекта.

Результаты

В 2012–2014 годах компания успешно реализовала идею социального инвестирования как новой формы участия бизнеса в решении социальных проблем.

Сотрудники оплатили 2237 разных услуг профессиональной помощи: юристов, семейных психологов, специалистов по детскому развитию и прочих экспертов. В акции участвовали работники компании из шести городов России, где есть офисы*КПМГ*.

Внутренний сайт проекта «Люди, не вещи» собрал более 3000 уникальных посетителей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме количественных результатов проект привел к качественным изменениям внутри *КПМГ*. Он позволил:

• повысить осведомленность сотрудников о проблемах уязвимых детей;

• усилить бренд *КПМГ* как социально ответственного работодателя;

• создать новую систему взаимодействия в рамках одного проекта крупного бизнеса и НКО;

• создать универсальный формат для участия сотрудников из разных офисов.

* * *

Интервью с членом правления, вице-президентом по управлению персоналом *ПАО «МТС»* **Михаилом Архиповым**.

– Как бы вы оценили изменения, произошедшие с HR-менеджментом в России за последние 10 лет?

– Я думаю, что за этот срок HR-менеджмент в России вырос, особенно в отечественных компаниях. Ни для кого не секрет, что зарубежные игроки, приходившие на российский рынок, приносили лучшие практики. С самого начала роль HR в иностранных организациях была высока: HR-директора входили в совет директоров и имели возможность внедрять передовые HR-инструменты. В российских компаниях зачастую это было не так. Даже если CEO уделял внимание работе с персоналом, то ему приходилось делать это самостоятельно, а полномочия HR были ограничены либо отделом кадров, либо реализацией каких-то отдельных инструментов вместо тонкой настройки целей, которые стоят перед бизнесом. За последние 10 лет мы стали свидетелями того, как HR-специалисты, перешедшие из иностранных компаний в отечественные либо выросшие в российском бизнесе, завоевали довольно сильные позиции. Они постепенно доказывали, что каждый день могут быть эффективны те или иные HR-решения, при этом не переступая определенную грань, которая, на мой взгляд, является очень важной. Заключается она в следующем: мы в *МТС*считаем, что за огромный набор HR-вопросов отвечает все же линейный руководитель. HR является проводником самых передовых инструментов, которые позволяют эффективно управлять персоналом. Но HR никогда не заменит линейного руководителя и ни в коем случае не должен этого делать, какие бы сильные позиции в компании он ни занимал. Соблюдение этого баланса позволяет достигать необходимого уровня эффективности работы специалиста по персоналу.

– Можно ли сказать, что для обеспечения подобного баланса необходимо наличие каких-то особых компетенций? Есть ли они у российских HR-специалистов?

– Одна из ключевых вещей, необходимых современному HR-менеджеру, – это глубокое понимание каждого функционала компании. Речь идет о знании бизнеса, его болевых точек и процессов. Когда HR-руководитель может прийти к функциональным руководителям и на одном языке обсуждать с ними проблемы, только в этом случае он способен предлагать качественные решения. Самый острый вопрос – это умение HR чувствовать и понимать бизнес-запросы. И специалист по работе с персоналом должен знать, как работает его компания, не ограничиваясь представлениями только об HR-инструментах.

– Можно сказать, что новые HR-инструменты (например,HR-аналитика) серьезно помогают директору по персоналу в умении говорить на одном языке с бизнесом?

– HR-аналитика позволяет наиболее объективно оценить и сравнить эффективность работы линейных менеджеров из разных структурных подразделений или географий. Так, в *МТС* существует боард, который мы ведем на периодической основе и рассылаем

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководителям. Стало традицией обсуждать его каждый квартал. Если говорить о новых инструментах, то один из таких возник в *МТС* сравнительно недавно, когда мы ездили по макрорегионам и обсуждали качество работы наших HR-инструментов. Помнится, речь зашла о ежегодной оценке эффективности, которая проводится у нас уже много лет. Тогда прозвучало мнение сотрудника, что было бы неплохо давать обратную связь и собственным руководителям. Мы задумались над этим и реализовали достаточно простую оценку, после чего несколько раз провели ее. Благодаря этому инструменту у сотрудника есть возможность в течение нескольких недель дать обратную связь не только своему непосредственному руководителю, но и другим менеджерам, с которыми он взаимодействует. В ПАО*«МТС»* (*Россия*) работают чуть более 30 000 человек; при норме управляемости, которая составляет 1:10, 2600 руководителей из 2800 получили оценки. Обратная связь проводилась на добровольной основе. Каждый оценил 10 руководителей, а менеджеры в свою очередь получили объективный срез по сильным и слабым сторонам собственной деятельности. Особенно удачным в этом проекте было то, что мы не спустили результаты опроса сверху, а предложили менеджерам прийти к своим руководителям и сравнить, совпадают ли отчеты с их пониманием реальной ситуации.

– Если проанализировать десятилетний путь компании *МТС* как работодателя, много ли произошло резких изменений или можно вести речь о поступательном развитии?

– Развитие большей частью было поступательным, но нельзя не отметить, что параллельно с этим произошли драматические изменения. Десять лет назад отмечался бурный рост бизнеса – появилась необходимость детально проработать и прописать бизнес-процессы. В какой-то момент *МТС* стала двигаться в сторону очень бюрократичной компании. Хорошо, что мы это вовремя осознали и задумались о том, насколько процессы превращают (или не превращают) наших людей в «винтики». Мы видели из ежегодных опросов, что вовлеченность и принятие ценностей находятся на невысоком уровне, и начали с этим системно работать с точки зрения коммуникаций, а именно – воспитывать в сотрудниках ответственное отношение к той работе, которую они делают. Сейчас становится очевидным, что эта политика принесла свои плоды, в компании отмечается рост по таким факторам, как вовлеченность и ответственность перед конечным потребителем. И этим мы можем гордиться.

– А если сравнивать отношение уже работающих сотрудников и тех, кто находится на рынке труда, можете сказать, что создан некий единый образ? Или есть разрывы в восприятии?

– Я думаю, что мы наконец к этому подошли. Несколько лет назад, несмотря на то что мы уже были работодателем номер один среди российских компаний, на рынке у людей, которые никогда не работали в *МТС*, существовало мнение о том, что мы имеем репутацию довольно жесткой и бюрократичной компании. Сейчас ситуация изменилась, и я практически не сталкиваюсь с таким суждением. Мы стараемся создавать среду, которую назвали «*МТС* – моя компания», где каждый человек может найти себя в интересных ему направлениях, будь то спорт, творчество или другое. В этом мы видим большой потенциал. Мы – огромная компания: в ГК работают около 70 000 человек. Наличие такого коллектива единомышленников позволяет реализовывать проекты, важные для наших сотрудников.

– Как бы вы оценили роль «Премии HR-бренд» в продвижении ценностей бренда *МТС* как работодателя на внешнюю аудиторию?

– Мне было приятно, что в прошлом году мы взяли премию «Старт карьеры». Не секрет, что в России есть демографические проблемы, связанные со старением трудоспособного населения. У *МТС* существуют огромные преимущества в виде большого ретейла – порядка 20 000 человек работают в нашем розничном бизнесе, и средний возраст там совсем невелик.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Еще 8000 работают в контактных центрах. Все они – молодые люди, и мы видим у них большой потенциал. У нас есть ресурсы для развития этих ребят внутри компании. Но привлекать молодежь – это тоже большая задача. Получить премию в этой номинации для нас было очень почетно. Если говорить в целом о «Премии HR-бренд», то она предоставляет возможность посмотреть на проекты коллег, пообщаться с ними, заглянуть на их «кухню», узнать, что их подвигло на те или иные проекты. Кроме того, когда ты готовишь материалы на «Премию», начинаешь думать о своих проектах и их подводных камнях. Это дает дополнительную мотивацию что-то поменять внутри. Или хотя бы задуматься об этом.

– Какие проекты для вас являются наиболее значимыми?

– Лично для меня самым значимым является последний – прошлогодний проект по работе с молодежью. Я рад, что заветная статуэтка стала нашей, потому что это цель любого работодателя в России. Дополнительно выделю проект, который мы подавали в 2011 году, – «На гребне инноваций». Он включал в себя набор различных платформ и инструментов, необходимых для поиска и развития идей самих сотрудников внутри компании, а также предусматривал создание площадки, на которую ребята извне могли принести свои предложения. Такая программа осуществляется уже пятый год. И называется она «Телеком-идея». В проекте могут принять участие как наши действующие сотрудники, так и внешние команды. Мы, в свою очередь, помогаем с обеспечением экспертного жюри из числа и специалистов *МТС*, и работников компаний-вендоров. Использование нашего внутреннего потенциала позволяет создавать уникальные проекты, которые двигают наш бизнес вперед. Инновации в такой компании, как наша, то есть огромной и операционной, приживаются не очень хорошо, и для успешного их внедрения нужно обеспечивать определенные условия.

– Если говорить об HR-брендинговых практиках в нашей стране, можно ли отметить отставание от международного опыта?

– Я думаю, что многие коллеги могут точно гордиться тем, что уже сделано. Начнем с того, что на российском рынке представлены международные компании, осуществляющие проекты по всем странам присутствия. Есть и российские компании, которые задумываются о собственных практиках и видят в этом дополнительный потенциал, как при относительно небольших затратах повысить свою привлекательность как работодателя. Самое важное здесь – пройти этап самоидентификации; понять, что будет дополнять и усиливать твою бизнес-стратегию на рынке в принципе. Если эта стадия качественно пройдена, то и результат становится соответствующим. HR-бренд не может жить абсолютно отдельно. Если компании несвойственны какие-то вещи, глупо их привносить в HR-поле. Также не имеет смысла применять те HR-инструменты, которые не направлены на поддержку основного бизнеса.

– Как понять, подходят те или иные HR-инструменты или не подходят?

– Прежде всего до основного внедрения необходимо испытать их на прочность, оценив с точки зрения здравого смысла. И пробовать провести пилотные проекты – зачастую это очень помогает, вызывая нужное количество правильных вопросов, благодаря которым становится понятно, подойдет этот инструмент или нет.

– Дайте рекомендации коллегам, которые находятся только в начале пути работы с брендом работодателя.

– Бренд работодателя – это, помимо всего прочего, естественное отношение топ-менеджера к данному процессу, так как без участия высшего звена создать правильный HR-бренд невозможно. В противном случае он будет исключительно HR-игрушкой и не сможет достичь необходимых результатов. Корпоративная культура формируется руководителем и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

топ-менеджментом компании. Если они не поддерживают ее правила, то ничего не получится. Так и с HR-брендом: если он не будет нести подтвержденный руководством смысл, то обратная связь через сотрудников окажется в противоречии с тем, что вы хотите построить. Постарайтесь получить поддержку топов. Если это удастся, тогда ваш проект выстрелит.

– А как продать топ-менеджменту идею бренда работодателя и доказать, что эта работа нужна?

– Нужно пытаться найти ту ценность для конкретного бизнеса, который HR может принести. Это могут быть те же сокращения затрат на подбор персонала, потому что сильный бренд всегда помогает снизить расходы. Так,*МТС* не пользуется услугами кадровых агентств и считает, что четыре из пяти вакансий руководителей следует закрывать собственными сотрудниками. Это позволяет создать определенную нематериальную мотивацию. Так что надо постараться понять, в какой зоне HR-бренд сможет повысить эффективность.

ПАО «МТС»

Проект: «Интегрированная программа для ключевых руководителей “ДНК лидерства МТС”»

Бронза в номинации «Мир» (2010)

Предпосылки

Различная кросс-культурная ситуация в странах, входящих в группу *МТС*, обусловливает необходимость создания единой команды, одинаково понимающей цели, разделяющей ценности компании и готовой их активно транслировать во всех точках работы *МТС*. Эта**цель** становится особенно актуальной при реализации стратегии компании «3i: инновации, интеграция, интернет», так как основным задачам и направлениям бизнеса требуются обновленное видение и новые стратегии в рамках принятой миссии компании: «Создавать лучший клиентский опыт».

Перед компанией встали такие принципиальные вызовы, как:

• Формирование команды лидеров – агентов изменений, способных взять на себя миссию продвижения разработанных в рамках программы проектов и формирования новой корпоративной культуры компании, поддерживающей лучший клиентский опыт и инновации.

• Разработка проектов по ключевым вопросам бизнеса, нацеленных на глобальные изменения, в рамках стратегических задач компании.

• Получение менеджерами уникальных, передовых знаний и инструментов.

• Знакомство с мировыми практиками/опытом из релевантных практик международного бизнеса.

Реализация

В программе приняли участие 50 ключевых руководителей группы *МТС*, представляющих все функциональные подразделения компании из всех регионов и стран присутствия, в том числе дочерние компании. Данная **аудитория** была определена как ключевая, так как именно этот менеджерский костяк является проводником ценностей, стратегии, культуры компании, поэтому логично предположить, что с изменением мировоззрения данной целевой группы начнется глобальное преобразование корпоративной культуры всей компании.

Конкурсный отбор состоял из четырех этапов:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) рекомендации топ-менеджеров (вице-президентов) – около 130 кандидатов;

2) соответствие кандидатов критериям выбора (бизнес-результаты подразделения, компетенции, ценности, потенциал к развитию и пр.) – 104 кандидата;

3) подготовка кандидатами видеоэссе (задача – продемонстрировать свою мотивацию на участие в данном проекте, собственное видение стратегического развития группы *МТС*, готовность стать агентом изменений и внедрять в компании новые проекты; представить собственный проект для компании, в реализации которого поможет обучение по данной программе) – 77 кандидатов;

4) оценка кандидатов экспертами *«Сколково»*, по результатам которой формировался итоговый список участников и происходило его утверждение президентом *МТС*, – 50 участников.

Перед началом реализации программы топ-менеджментом компании были выделены стратегические направления развития бизнеса, в рамках которых должны были действовать участники проекта.

Команда проекта из *«Сколково»* и *МТС* провела серию структурированных интервью со всеми членами правления группы *МТС*. В результате были сформированы четыре ключевых направления, которые и стали основой для формирования содержательных блоков и проектной работы в рамках программы.

Программа стартовала в январе 2010 года. Под каждую проблематику были разработаны теоретические блоки и сформирован пул экспертов мирового уровня, которые вошли в пятимодульную программу «ДНК лидерства*МТС*».

Тематика модулей программы:

• 1-й модуль: Стратегическое лидерство;

• 2-й модуль: Фокус на клиента;

• 3-й модуль: Эффективность бизнеса;

• 4-й модуль: Корпоративная культура;

• 5-й модуль: Взаимодействие со стейкхолдерами.

Каждый модуль включал теоретическую часть, анализ ведущих мировых практик управления бизнесом, анализ бизнес-кейсов *МТС* и крупнейших мировых корпораций, встречи с бизнес-экспертами и завершался проектной работой и предзащитой проектов перед членами правления *МТС*.

Результаты

• Формирование команды лидеров – агентов изменений:

– команда сформирована со 100-процентным вовлечением в разработку и реализацию проектов;

– за время программы девять участников повышены в должности (18 %);

– получены уникальные, передовые знания и инструменты;

– 4,37 балла (по пятибалльной шкале) – оценка по второму уровню Д. Киркпатрика;

– 83 % полученных инструментов/методов использованы при разработке проектов;

– осуществлено знакомство с мировыми практиками/опытом;

– полученный опыт адаптирован под специфику *МТС* и включен в проекты компании;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– разработаны проекты по основным направлениям, нацеленные на глобальные изменения в рамках стратегических задач компании;

– сформулирована суперцель компании до 2015 года – войти в топ-30 мировых брендов.

• В рамках программы разработаны новые ценности компании – ПРОСТО:

– партнерство;

– результативность;

– ответственность;

– смелость;

– творчество;

– открытость.

Разработаны и утверждены правлением семь стратегических проектов для компании.

ПАО «МТС»

Проект: «На гребне инноваций»

Золото в номинации «Федерация» (2011)

Предпосылки

Сохранение лидерства в столь динамичной отрасли требует использования передовых технологий, регулярного вывода на рынок инновационных продуктов и услуг, а это возможно только при наличии у сотрудников, создающих эти продукты, инновационного мышления и идейного потенциала.

Поиск и привлечение активных и технологически подкованных молодых специалистов осложнены последствиями демографической ямы, ставшей результатом спада рождаемости в России в конце 1980-х – начале 1990-х годов.

Классические способы привлечения перспективных молодых кадров в компанию в этих условиях не могут быть эффективными, вот почему стали актуальны инновационные, нестандартные подходы к привлечению в компанию новых кадров и использованию их идейного потенциала.

Проект «На гребне инноваций» был направлен как на действительных сотрудников, так и на потенциальных кандидатов, в **целевую группу** также входили клиенты.

Реализация

Для молодых инноваторов и потенциальных кандидатов были созданы профессиональные сообщества под флагом *МТС*, с помощью которых юноши и девушки могли бы ощутить, как идеи превращаются в продукты, услуги, сервисы и в конечном итоге в деньги. Это ключевые площадки для работы с творческой и активной молодежью – «Телеком-идея» и «Клуб *МТС*», на каждой из которых реализуется ряд самостоятельных проектов.

Компания запустила для сотрудников «Фабрику идей» и систему in-house-разработок – организованный механизм для реализации идейного потенциала самых талантливых из них. Любой работник может выступить с инициативой, которую затем проанализируют опытные эксперты и дадут заключение о перспективах реализации в компании. Самые успешные идеи тиражируются по всем регионам и странам присутствия*МТС*.

Среди реализованных на «Фабрике идей» инициатив достаточно высок процент технических решений и IT-разработок – порядка 45 %.Чтобы мотивировать узкопрофильных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

IT-специалистов предлагать свои разработки и продукты интеллектуального труда прежде всего *МТС*, а не вендорам или другим организациям, внутри компании запустили систему in-house-разработок. Ее задача – создать для специалистов, отлично разбирающихся в IT-бизнес-процессах *МТС*, выгодные условия для разработки новых продуктов, сервисов и ПО, изначально кастомизированных для бизнеса компании.

В рамках системы in-house авторы лучших решений получают денежную премию с учетом экономического эффекта от предложенного проекта, а компания – патент на разработки и возможность их первоочередного внедрения.

В проекте был реализован механизм, позволяющий не только организовать обратную связь, но и использовать идейный потенциал клиентов и партнеров для аккумуляции инновационных идей по улучшению бизнеса. Такая возможность появилась благодаря сервису для клиентов и партнеров *МТС* «Доска идей» на официальном сайте компании http://idea.mts.ru.

Результаты

Аудитория специальной интерактивной площадки «Телеком-идея» превышает 4000 человек, портал «Доска идей» привлек менее чем за полгода более 6000 человек и аккумулировал порядка 5000 идей (данные на момент представления проекта на «Премию HR-бренд – 2011» – ноябрь 2011 года). Аудитория этих ресурсов стабильно растет, ежедневно в рамках этого проекта от клиентов и партнеров поступает около 50 идей.

Растет лояльность к бренду компании со стороны внешних и внутренних аудиторий, о чем свидетельствуют данные международного рейтинга BrandZ. Так, показатель «Роль бренда *МТС* при принятии клиентом решения о покупке продуктов и услуг» вырос в 2011 году до 37,9 % (с 32 % в 2010 году).

Число работников, считающих, что в *МТС*приветствуются сотрудничество, обмен идеями, знаниями и информацией, после запуска программы возросло на 26 %. Этот показатель у *МТС* оказался на 25 п. п. выше, чем в среднем по международным телекоммуникационным компаниям, и на 18 п. п. выше, чем в среднем по наиболее успешным международным компаниям (данные исследования *Hay Group* по вовлеченности персонала *МТС* за 2011 год).

80 % сотрудников считают, что компания поощряет выдвижение инновационных предложений. Этот показатель вырос на 5 п. п. (данные исследования *Hay Group* по вовлеченности персонала *МТС* за 2011 год).

96 % работников видят, что компания ожидает от них высокого уровня эффективности.

81 % сотрудников считают, что компания ориентирована на клиентов, – плюс 9 п. п. по сравнению со средним аналогичным показателем международных телекоммуникационных компаний (данные исследования *Hay Group* по вовлеченности персонала *МТС* за 2011 год).

Согласно же данным исследования агентства *«РОМИР Мониторинг Стандарт»*, сотрудники *МТС* оценивают инновационность компании на уровне 9,2 балла по 10-балльной шкале, что на порядок выше оценки инновационности ее прямых конкурентов.

Еще одной равнозначной по важности задачей было повышение привлекательности HR-бренда компании как работодателя для наиболее перспективных талантов за счет активной деятельности, направленной на развитие инноваций и повышение эффективности инновационной деятельности сотрудников. В рамках решения этой задачи компания:

• провела первый Всероссийский конкурс молодежных инновационных проектов «Телеком-идея», в котором приняли участие более 400 человек, 200 проектов вышли в финал, 15 стали победителями;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• организовала студенческий инновационный саммит «Телеком-идея – 2011», в котором приняли участие порядка 300 студентов, молодых ученых, разработчиков инновационных идей и предпринимателей из Москвы и регионов РФ;

• выступила партнером конкурса молодых предпринимателей «Бизнес инновационных технологий – 2011» (БИТ) и учредила специальную номинацию в области телекоммуникаций;

• организовала уникальный для России инновационный квест «Охота на работу» для молодых талантов, в котором приняли участие более 650 человек;

• открыла первый центр молодежных инноваций «Академический учебно-исследовательский центр информационно-коммуникационных технологий» в г. Обнинске. Его ценность для компании заключается в специализации инноваторов, работающих в рамках центра, на проектах телеком-отрасли.

По результатам реализации этих и других проектов для молодой инновационной аудитории *МТС* привлекла на постоянную работу в технические, IT- и маркетинговые подразделения компании в России 37 перспективных сотрудников.

В рамках решения этой задачи «Фабрика идей» принесла компании финансовый эффект в 37 млн долларов: было подано 12 000 инициатив, из которых 900 уже успешно реализованы.

*** * ***

Интервью со **Светланой Стариковой**, директором по организационному развитию и управлению талантами компании *«Балтика»* (*Восточная Европа*).

– Какие изменения произошли в HR как виде профессиональной деятельности в нашей стране за последние 10 лет?

– Мне кажется, что за это время многое произошло не только в HR, но и в бизнесе, что наложило отпечаток на сферу работы с персоналом. Сам HR стал более структурированным. Если раньше шел фокус на качество проработки HR-процессов, политик, процедур и потом мы упорно пытались продавать бизнесу, то сейчас первый вопрос, который встает перед нами:

«Зачем мы это делаем?» Мы стали более избирательными во всем, что касается HR-процессов и их соответствия конкретному бизнесу. Раньше шел постоянный обмен практиками между HR-профессионалами, мы заимствовали лучшие инструменты с рынка. Тогда мы чувствовали себя теми, кто берет и пытается внедрить лучшее с рынка у себя в компании, не всегда понимая, что конкретно в ней будет работать, и в то же время как первооткрыватели часто придумывали свое, «изобретали велосипед». А сегодня HR – это эксперт высокого класса, который знает, что нужно его компании и в каком масштабе. В целом уровень осознанности профессии существенно вырос.

– Это относится ко всему рынку или же к отдельным компаниям-лидерам?

– Я думаю, что это общая ситуация для всего российского рынка вне зависимости от сферы, в которой работает компания, или ее размера. На уровне нашего HR-общения нередко приходится разговаривать с представителями небольших или недавно появившихся на рынке организаций. А вопросы они задают такие же, что и лидеры HR-функций крупных компаний. Профессионализм и осознанность эйчаров крайне высоки.

– Если касаться молодых специалистов в HR-функции, насколько их уровень соответствует запросам современного рынка?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Сейчас уровень их профессиональной подготовки стал гораздо серьезнее за счет того, что вузы начали тесно сотрудничать с представителями бизнеса. Последних приглашают проводить лекции, тематические мероприятия, где они могут рассказать молодежи о том, что ее ждет в будущем. Приведу пример: недавно я читала лекцию в петербургском филиале ВШЭ перед студентами, проходящими курс «Управление человеческими ресурсами», но обучающимися по специальности «Логистика». Так вот: они задавали мне очень грамотные вопросы, которые не всегда задают даже HR-профессионалы. Так что уверена, что уровень новоиспеченных эйчаров хорош.

– А какой путь прошла *«Балтика»* как работодатель? Чем современная *«Балтика»* отличается от компании десятилетней давности?

– Я бы конкретизировала ваш вопрос до уровня «роль HR-специалиста в *“Балтике”* за последние 10 лет». HR стал более партнерским: если раньше мы бежали к бизнесу и уговаривали его заняться развитием талантов либо управлением эффективностью сотрудников или их развитием, то сейчас нам это делать уже не нужно. Лидеры сами стали очень зрелыми с точки зрения управлениями своими сотрудниками, и их понимание той поддержки, которую они должны оказывать HR, тоже изменилось. Поэтому у нас поменялся и подход к HR-структуре *«Балтики»*. Например, появились бизнес-партнеры, центры экспертизы, выделенный сервис, что позволило сфокусировать HR-практики на нуждах конкретной функции и в то же время оказывать сервис высокого уровня. Если рассматривать путь компании как работодателя, то он имел поступательный характер, вместе с рынком. Бывали и скачки: так, произошло резкое изменение восприятия *«Балтики»* в качестве места работы, когда в 2006 году состоялось объединение четырех компаний в России: *«Балтика», «ВЕНА», «Ярпиво»* и *«Пикро»*. Второй скачок произошел, когда*«Балтика»* вошла в состав *Carlsberg Group* и стала частью международной компании. Теперь мы – международный работодатель, и этот факт во многом определяет отношение к нам. Для молодежи работа в международной компании выглядит престижнее, чем в российской. В немалой степени потому, что можно выстроить международную карьеру, получить больший опыт, научиться языкам и общаться с иностранными коллегами.

– В чем состояло преимущество вхождения в международный концерн для HR-функции?

– Безусловно, это только позитивный опыт – как с точки зрения того, какой мы работодатель, так и с точки зрения доступа к лучшим практикам. Я сейчас отвечаю не только за *«Балтику»*, но и за весь регион «Восточная Европа» *Carlsberg Group* и вижу, какой обмен опытом мы получаем в рамках стран нашего региона, куда входят Азербайджан, Беларусь, Казахстан, Украина и Узбекистан. Не говоря уже о том, какое интересное общение происходит с коллегами из других стран. Происходит настоящий обмен практиками. О многих я даже и не слышала раньше здесь, в России.

– Как бы вы оценили роль «Премии» в работе с вашим собственным брендом работодателя?

– «Премия HR-бренд» уже давно стала знаком качества, проверкой HR-проектов и процессов, которые протекают в компании. «Премия» дает возможность через свои практики приобрести новый опыт, получить признание, показать, что компания является достойным работодателем. А для профессионалов это еще и встреча с коллегами. В 2007 году мы стали победителями с проектом в области обучения и, получив «Премию», убедились, что движемся в правильном направлении. В 2009 году на базе Корпоративного университета мы создали школу внутренних тренеров, которая сейчас покрывает значительную потребность в обучении не только *«Балтики»*, но и некоторых стран нашего региона. Благодаря «Премии» мы поняли, что в этом секторальном направлении наша компания – в тренде. В результате

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мы стали больше вкладывать в данное направление, и теперь оно процветает. Это доказательство того, что мы идем куда нужно. Кроме того, для меня «Премия» – это возможность использовать опыт других компаний, тем более проанализированный экспертами и коллегами по рынку. И мне нравится открытость, с которой участники «Премии» делятся своими практиками.

– Расскажите о ваших любимых проектах «Премии», проектах, которыми гордитесь.

– Нам важен каждый проект с учетом тех усилий и инноваций, которые мы вкладывали. Выделить любимый было бы сложно. Наверное, главный толчок к развитию нам дал самый первый проект, связанный с обучением, о котором я уже рассказала. Сейчас мы пожинаем плоды той программы. Также последний проект «Поворот», с которым мы победили в прошлом году, на тот момент был очень значим для нас с точки зрения внедрения культуры изменений у сотрудников производства и технических специальностей. Все наши проекты, номинированные в разные годы, были для нас самыми важными.

– Какие из этих проектов развиваются до сих пор, не теряя актуальности?

– Программа «Лучший сотрудник» (с которой мы, к сожалению, не победили) получила сейчас новое рождение. Она называется «Лучшие люди» и затрагивает не только *«Балтику»*, но и весь регион Восточной Европы. Победители награждаются поездками в г. Копенгаген – столицу Дании, где находится штаб-квартира *Carlsberg Group*. В 2008 году был номинирован проект «Планирование карьеры и преемственности», а сейчас мы развернули его в новом контексте, затрагивая лучшие практики группы. Все проекты, номинированные на «Премию», в той или иной степени получили продолжение.

– Если сравнивать отечественные HR-практики с западными, насколько заметно отставание российских компаний?

– Я могу сказать, что рынок в данном направлении очень разнороден. Есть и сильные игроки, которые давно присутствуют на рынке, знают цели и практики, – такие компании исторически структурированно работают с брендом работодателя. Есть новые компании, молодые и задорные, у которых есть силы использовать свой драйв, но их деятельность не всегда структурирована. Их сильная сторона – креативность в процессе работы над репутацией работодателя. Есть те, кто только начинает движение в данном направлении, – они пока еще решают, стоит ли работать с HR-брендом. Когда-то и мы начинали с этого.

– Какие рекомендации вы могли бы дать начинающим, чтобы они не допускали серьезных просчетов и ошибок в деле выстраивания своего бренда работодателя?

– Определите конкретные цели и стратегии и ответьте на главный вопрос: для чего вы это делаете? Необходимо попытаться осознать свои сильные стороны как работодателя и подходить рационально к строительству бренда. Обязательно планировать необходимые ресурсы, потому что можно красиво описать цель, не имея при этом достаточных возможностей достигнуть ее. Кроме того, вовлекайте в строительство бренда работодателя как можно больше заинтересованных сторон – маркетинг, внутренние коммуникации, PR, собственных сотрудников и всех тех, кто способен представить вас как работодателя вовне и внутри компании. И наконец, последнее – это обязательства, подтверждение со стороны топ-менеджмента, что компания готова этим заниматься и будет это делать структурированно.

– Но как убедить первых лиц и привлечь их к участию в проекте?

– Есть много рекомендаций, о которых часто говорят: приводить цифры, показывать примеры и т. д. Повторяться не буду. Я бы предложила еще один вариант, как можно убедить топ-менеджера вовлечься в проект: обрисовать ему проблему, которая случится в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

будущем, если мы что-либо не сделаем сейчас. Попытаться «продать» проблему, а затем – ее решение.

ООО «Пивоваренная компания «Балтика»

Проект управления изменениями: «Поворот: раскрывая потенциал сотрудников»

Золото в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

Текущая ситуация в отрасли ставит перед компанией настоящий вызов – удержать лидерство и обеспечить стабильную прибыльность бизнеса.

Среди ограничивающих внешних факторов отмечались следующие:

• снижение покупательной способности потребителей в отношении категории в связи с ухудшением общей макроэкономической ситуации и ростом инфляции;

• усиление законодательных ограничений, таких как непропорционально увеличившаяся налоговая нагрузка и запрет продажи в нестационарных торговых точках;

• условия «темного рынка», запрет рекламы в СМИ и наружной рекламы.

Удержать лидерство в таких условиях возможно за счет отлаженных бизнес-процессов, основанных на рациональном управлении затратами и максимальном использовании доступных ресурсов, – культуры высокой эффективности. С другой стороны, когда компания пивоваренной отрасли достигла стабильно высокого качества продукции и технологических процессов, одним из главных рыночных преимуществ, которые делают ее лидером, становятся вовлеченные сотрудники, нестандартные идеи и скорость реагирования на изменения.

Цель проекта обозначена как формирование производственной культуры и управленческой эффективности функции supply chain (производство, служба логистики, техническая служба) за счет вовлечения сотрудников в разработку инновационных идей и реализацию новых проектов.

Для реализации проекта было сформировано видение изменений и определены основные направления для дальнейшей работы.

1. Показать сотрудникам необходимость изменений вслед за изменениями во внешней среде и перейти от производственного мышления к коммерческому, основанному на удовлетворении потребителей.

2. Повысить уровень вовлеченности: вовлечь сотрудников в создание идей и изменить отношение к работе через формирование ключевых принципов поведения в новых условиях.

3. Предоставить персоналу возможности и условия для реализации собственного потенциала и развития.

4. Перевести командную работу на качественно новый уровень, повысив взаимовыручку и степень ответственности за общий результат, стимулировать обмен лучшими практиками между заводами.

5. Совместно с сотрудниками выработать и внедрить инициативы и проекты в важных для функции направлениях, которые позволят компании стать более эффективной по части затрат, бизнес-процессов и максимально рационализировать использование ресурсов.

Целевой аудиторией стали все сотрудники функции supply chain – самой многочисленной функции компании, отвечающей за производство качественного продукта и его доставку клиенту.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Реализация

В январе 2013 года руководством по операционной деятельности компании, HR-функцией и департаментом корпоративных коммуникаций был инициирован масштабный проект по внедрению изменений и вовлечению в них сотрудников функции supply chain – «Поворот». Его основная *суть* состояла в необходимости ответить на предпосылки и не только вовлечь всех сотрудников в изменения, но и сформировать новые принципы работы в новых условиях. «Поворот» был призван изменить культуру сотрудников через лидерство и формирование ключевых принципов поведения, а также повысить скорость внедрения изменений через вовлечение сотрудников в работу над важными для функции направлениями.

До старта проекта, в конце 2012 года, менеджментом компании был проведен ряд встреч, основной идеей которых было определить, какую концепцию проекта видят сами менеджеры, в каком направлении должен лежать вектор и как глубоко должно происходить изменение культуры.

Идея реализации проекта «Поворот» предусматривала два основных этапа:

1) вовлечение всех сотрудников в формирование общего видения изменений, принципов совместной работы функции в новых непростых условиях, сбор идей по направлениям для проектной работы;

2) реализация этих идей в проектной работе по выбранным направлениям, а также мониторинг результатов и продолжение улучшений.

Современным и востребованным методом для реализации первого этапа был выбран формат форумов с использованием передовой технологии фасилитаций и мозговых штурмов, которые позволяли обеспечить максимально интерактивное взаимодействие, диалог «руководитель – сотрудник», структурированно собрать и зафиксировать максимум идей за ограниченное время.

Для второго этапа важно было координировать ход проектной работы в рамках 10 заводов, отслеживать результаты и оперативно руководить дальнейшими шагами проектных групп. Для этих целей на форумах были сформированы штабы изменений, состоящие из инициативных сотрудников различных уровней.

Команда топ-менджмента определила четыре основных фокуса, которые способны помочь удержать лидерство в функции supply chain:

1) фокус на клиента и потребителя;

2) фокус на достижение неоспоримого превосходства («Мы должны всегда быть на шаг впереди конкурентов во всем, что мы делаем. Это единственный способ стать безоговорочным лидером отрасли. Это значит, что в этой гонке мы должны не только быть быстрее наших конкурентов, но и постоянно увеличивать отрыв»);

3) фокус на командную работу;

4) фокус на раскрытие потенциала сотрудников.

Официальным началом проекта «Поворот» можно считать первый стратегический форум Supply Chain, который прошел в феврале 2013 года на заводе компании в г. Ярославле. По итогам мероприятия стало ясно, что такие же форумы в аналогичных форматах должны быть проведены для всех сотрудников функции по всей стране.

Формат форумов предполагал прямой диалог с топ-менеджментом функции, командную работу над новыми задачами, интерактивные дискуссии и презентации, мозговые штурмы по выработке идей и составлению планов действий. Для их организации была подготовлена

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

команда фасилитаторов. Основная задача выбранного формата – не давать сотрудникам готовые идеи и проекты, а проработать их вместе с ними.

Таким образом, продолжением «Поворота» стали региональные стратегические форумы, прошедшие весной на всех заводах компании.

Чтобы достичь согласованности действий и двигаться в одном направлении, сотрудниками на форумах была разработана Декларация функции supply chain, объединившая ключевые принципы поведения, на которые будет ориентироваться каждый сотрудник функции при принятии любого решения.

Для проработки на форумах все проекты были сгруппированы по направлениям: безопасность на производстве, эффективность затрат, усиление и поддержание вовлеченности. На форумах, объединившись в рабочие группы, сотрудники разрабатывали и предлагали действия по каждому из них. В итоге были сформированы инициативные группы для контроля и координации внедрения проектов – штабы изменений, а также созданы на добровольной основе проектные группы, которые в дальнейшем реализовывали утвержденные на форумах проекты на своих заводах.

Результаты

Проведенные форумы и реализованные проекты «Поворота»:

• позволили довести суть изменений до каждого и внедрить коммерческое мышление, направленное на удовлетворение потребителей и клиентов;

• повысили уровень вовлеченности и стимулировали работников на участие в проектах;

• объединили сотрудников различных заводов на основе общих задач и ключевых принципов поведения для эффективной командной работы;

• предоставили возможность проявить инициативу и раскрыть потенциал, участвуя в проектах и штабах изменений;

• обеспечили реализацию креативных идей сотрудников и ключевых для функции проектов;

• улучшили показатели в ключевых фокусах функции supply chain;

Кроме того, реализованные проекты, направленные на рациональное управление расходами и снижение затрат, внесли также вклад в достижение компанией ключевых финансовых целей в 2013 году.

Это позволяет с уверенностью сказать, что достигнутые результаты полностью соответствуют поставленным задачам проекта.

ООО «Пивоваренная компания «Балтика»

Проект: «Общекорпоративная программа нематериальной мотивации “Лучший сотрудник”»

Финалист в номинации «Северная столица» (2013)

Предпосылки

Культура победителей *Carlsberg Group* направлена на достижение общей цели группы – стать самой быстрорастущей пивоваренной компанией среди мировых игроков. Для этого необходима сильная культура, которую разделяют все участники группы, сотрудники и их руководители.

Конкурс «Лучший сотрудник», который проводится с 2008 года, – это общекорпоративная программа нематериальной мотивации *ООО «Пивоваренная компания «Балтика»*. В

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

компании ежегодно награждают тех, кто внес существенный вклад в бизнес-результаты, проявляет ответственность и умение работать в команде, показывает высокие результаты и демонстрирует поведение, основанное на принципах победителей.

Реализация

Концепция мероприятия каждый год отражает приоритетные проекты компании. Например, 2012 год прошел под девизом «Евро-2012», где *«Балтика»* стала официальным партнером, а 2013 год – под флагом подготовки к зимним Олимпийским играм – 2014 в г. Сочи, на которых компания выступила официальным поставщиком. Все это позволяет победителям эмоционально прочувствовать свою причастность к глобальным и важным событиям.

Участвовать в проекте могут все сотрудники компании, за исключением президента и топ-менеджеров. В каждом подразделении выбирают несколько человек – всего около 150 сотрудников. В конкурсе есть две номинации: «Лучший сотрудник» и «Лучший руководитель». Процедуры отбора и награждения в обеих одинаковы. Кандидатом на победу может стать любой сотрудник компании, отработавший в ней текущий год без дисциплинарных взысканий.

Кандидатов выдвигают руководители и коллеги, возможно и самовыдвижение. Все заявки рассматривает и оценивает специальная конкурсная комиссия, в состав которой входят сотрудники и руководители разных подразделений.

В заявке нужно привести конкретные примеры поведения сотрудника, рассказать о его достижениях или выдающихся результатах.

Конкурсная комиссия оценивает заявки и отзывы, обсуждает кандидатуры и большинством голосов выбирает победителей. Критерием отбора служит следование номинантов принципам победителей, на которых основана корпоративная культура компании*«Балтика»*, части *Carlsberg Group*.

Региональный список победителей, заявки и отзывы отправляют в штаб-квартиру, расположенную в г. Санкт-Петербурге, где формируется сводный список победителей, утверждаемый президентом компании. На его основе оформляют все распорядительные документы, а также информируют о результатах конкурса всех сотрудников компании.

Запись о присвоении звания «Лучший сотрудник» вносится в трудовую книжку. Победа в конкурсе – высшая корпоративная награда для сотрудников, показывающих реальные достижения, а церемония награждения в г. Санкт-Петербурге является ярким и запоминающимся событием для всех. Это веселый праздник, где у любого сотрудника есть возможность пообщаться с высшим руководством, получить грамоту от президента компании и памятную награду, ощутить командный дух и гордость за свою компанию.

В церемонии принимают участие топ-менеджеры компании, а также приглашенные гости. Так, в 2013 году торжественный вечер, посвященный Олимпиаде-2014, посетили знаменитые олимпийцы и чемпионы Игр разных лет. Победителям вручали медаль, и между ними разыгрывали путевки в Сочи.

Поскольку на церемонии награждения собираются сотрудники со всех регионов России, для них организуют особую экскурсионную программу, а также специальное мероприятие, направленное на совершенствование знаний о продукте. Ведь именно эти сотрудники являются ролевыми моделями и настоящими амбассадорами компании.

ООО «Пивоваренная компания «Балтика»

Проект: «Мотивационные программы “ТИР” (“Твоя идея работает”) и “Есть идея!”»

Финалист в номинации «Федерация» (2010)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпосылки

1. Каждые два года компания проводит анализ уровня вовлеченности сотрудников. Формат опроса – анонимное заполнение анкеты, состоящей из 73 вопросов. Результаты опроса в компании *«Балтика»*анализируются независимой международной компанией*Towers Perrin*, которая сравнивает их с результатами ведущих российских и мировых компаний FMCG, других компаний *Carlsberg Group* и данными предыдущего аналогичного опроса.

В рамках проекта было выявлено, что показатели 2007 года по категории «Вовлеченность» выше результатов западных FMCG-компаний, но ниже данных глобальных мировых компаний. Показатели по категории «Полномочие и участие» оказались ниже результатов как глобальных мировых, так и FMCG-компаний.

Вывод: необходимо было разработать мероприятия, позволяющие работникам операционной дирекции свободно высказывать свои идеи и вносить предложения.

2. С целью занятия лидирующих позиций на рынке в условиях острой конкуренции важно было увеличить объем продаж в торговых точках.

Вывод: имелась потребность вовлечь в генерирование инновационных идей торговых представителей, мерчандайзеров, работающих во всех регионах России.

Все эти факторы были учтены при разработке соответствующих **целей** и **задач**.

Программа «ТИР»

• повышение производительности, оптимизация издержек, улучшение качества продукции за счет внедрения рационализаторских идей и инновационных предложений работников заводов и филиалов по совершенствованию процессов;

• повышение уровня вовлеченности сотрудников производства в процессы компании за счет создания благоприятных условий для поддержания их инициатив, признания и поощрения их идей и предложений;

• создание атмосферы взаимовыгодного сотрудничества, позволяющей каждому производственному работнику внести свой вклад и повлиять на конечный результат деятельности всей компании.

Программа «Есть идея!»

• увеличение объема продаж, представленности продукции в торговых точках, повышение узнаваемости для конечного потребителя продукции компании;

• повышение уровня вовлеченности регионального торгового персонала.

Каждая из двух программ была нацелена на свою**целевую аудиторию.**

Программа «ТИР». Сотрудники операционной дирекции до уровня руководителя, главным образом производственный, технический персонал. Основной акцент на тех, кто непосредственно работает с оборудованием/качеством продукции, на практическом опыте знает слабые и сильные стороны производственного процесса, а значит, может предложить наиболее эффективные идеи по модернизации (замене) используемого оборудования, повышению качества продукции для увеличения производительности, получения экономии, снижения рисков и т. д.

Программа «Есть идея!». Сотрудники службы продаж, в основном торговые представители и мерчандайзеры, супервайзеры, менеджеры по развитию территории, специалисты по рекламному оборудованию и пр. Именно эти сотрудники знают специфику торговых точек на конкретной территории и с учетом этого могут предложить мероприятия по привлечению

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

внимания потребителя к продукции компании и усовершенствованию существующего рекламного оборудования.

Реализация

Программа «ТИР»

• Анализ рынка на наличие лучших практик в области создания аналогичных проектов.

• Разработка схемы бизнес-процесса: от подачи идеи и регистрации до ее утверждения, внедрения и премирования сотрудника.

• Разработка показателей развития (были сформулированы критерии оценки идей/проектов на соответствие заданным целям по развитию компании).

• Определение форм вознаграждений участников программы.

Программа «Есть идея!»

• Презентация проекта, подготовка и обсуждение номинаций и категорий конкурса.

В результате встреч с представителями службы продаж и маркетинга удалось создать несколько категорий номинаций:

– категория А: «Эта точка будет нашей!». В категории принимают участие идеи с использованием текущих ресурсов компании;

– категория В: «Прояви смекалку!». В категории принимают участие идеи, направленные на совершенствование отчетности компании;

– категория С: «Взгляд в будущее». В категории принимают участие идеи, применение которых требует дополнительного предоставления инструментов или ресурсов от компании;

– «Приз зрительских симпатий». Все идеи победителей размещаются на корпоративном портале «Диалог», и любой сотрудник компании может проголосовать за понравившуюся инновацию.

• Согласование и утверждение целей, задач и содержания программы с руководством.

• Запуск коммуникаций в регионах.

• Ежемесячный мониторинг реализации программы и подведение итогов комиссией.

• Заказ призов для победителей.

• Подведение итогов реализации программы по результатам года.

Результаты *Программа «ТИР» («Твоя идея работает»)*

• Ежегодная экономия от реализации подаваемых идей – примерно 5 млн рублей.

• Ежегодный рост количества рационализаторских предложений:

– 2007 год – подано 327 идей, принято к реализации 177;

– 2008 год – подано 377 идей, принято к реализации 214;

– 2009 год – подано 300 идей, принято к реализации 145.

• 40 % всех прошедших процедуру согласования проектов во внутренней базе данных «Идеи/проекты» были включены в инвестиционную программу компании на 2010 год, что составило 43 % от общего количества проектов.

• 30 % (114 из 380) проектов направлены на извлечение денежной экономии только путем оптимизации процессов (либо без материальных затрат, либо посредством минимизации расходов).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• 20 % (83 из 380) проектов масштабированы на девять и более филиалов.

Программа «Есть идея!»

• Показатель роста объема продаж брендов компании в торговой точке вырос в два раза.

• Влияние программ на уровень вовлеченности и лояльности:

– по отношению к 2007 году число положительных ответов по категории «Вовлеченность сотрудников» увеличилось на 3 %;

– по отношению к 2007 году оценки по категории «Вовлеченность» по службе продаж выросли на 6 %.

* * *

Интервью с HR-директорами *Coca-Cola Hellenic* **Анной Солдатовой** и **Ириной Петровой**.

– Как, на ваш взгляд, изменился за эти 10 лет HR-менеджмент в России?

Анна Солдатова: В России HR как экспертиза все еще продолжает формироваться. Тем не менее в последние 3–4 года развитие HR-менеджмента шло семимильными шагами. Очень радует растущая экспертиза регионов: если раньше тренды задавались Москвой, а именно мультинациональными корпорациями, то сейчас становится все более заметным высокий профессиональный уровень региональных компаний. Что радует, в их проектах можно увидеть очень четкую связь с бизнес-потребностями.

Ирина Петрова: HR – одна из тех сфер деятельности, которые в последнее время претерпели серьезные изменения. Во-первых, мы наблюдаем переход HR-специалиста из сферы кадрового делопроизводства в функцию бизнес-партнерства. Во-вторых, сегодня любые HR-инициативы можно измерить в конкретных показателях. В-третьих, мы говорим на одном языке с бизнесом, предлагая решения, которые напрямую связаны с получением прибыли в ближайшей и долгосрочной перспективе. Наша задача – воспитывать молодое поколение, которое продолжит эту эволюцию и которое возведет HR в ранг незаменимого партнера для бизнеса.

– Какие ключевые тенденции в сфере управления персоналом можно выделить?

А. С.: Идет процесс наращивания знаний и опыта. Появляются совершенно новые инструменты, например отрабатываются очередные модели компетенций, предпринимаются попытки создания волонтерских программ, внедряются EVP, апробируются тактики современного рекрутмента.

Если же говорить о том, что мне кажется несколько преувеличенным, то это проблема поколения Y. На мой взгляд, мы слишком увлеклись этим вопросом. Есть некоторые проблемы и с внедряемыми инструментами, которые зачастую являются недоработанными. Например, специалисты разработали модель компетенций или центр оценки. Начинают этим гордиться, однако неизбежно встает вопрос: а что с этим делать дальше? Как это использовать на благо бизнеса? Когда речь заходит о заимствовании HR-практик, всегда нужно задумываться об их бизнес-необходимости. И прежде чем пытаться их применять, надо разобраться в главных вопросах: *в чем специфика вашей компании? Зачем вам это нужно? Как вы этим поможете бизнесу стать лидером?* Пока что в России HR-специалисты не всегда задают себе эти вопросы.

И. П.: Если говорить о трендах, то главным из них является работа с вовлеченностью и талантами. В первом случае мы говорим о том, как можно повысить приверженность персонала. С этой инициативой мы обращаемся к самим сотрудникам, чтобы узнать, каким этот процесс видят они. В этом году проект по вовлеченности получил название «Мой Голос

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Звучит Громче» и стал новым этапом в развитии практик управления вовлеченностью сотрудников.

Вторым ключевым направлением является работа с талантами как внутри, так и вне организации. Нам важно понимать, кто такой талант и какими характеристиками он обладает, чтобы в дальнейшем использовать современные методы по привлечению, оценке и развитию талантов в компании.

Также нельзя оставить незамеченным вопрос организационных изменений. Ключевой для HR-функции является модель бизнес-партнерства. Еще семь лет назад мы говорили об этом как о чем-то западном, не релевантном условиям российского рынка. Сегодня в большинстве компаний HR-партнерство стало не просто частью корпоративной культуры, но неотъемлемой частью в планировании и видении бизнеса.

– Всегда ли можно сказать, что HR готов к такому формату взаимоотношений с бизнесом или же это определенный вызов для профессионального сообщества?

И. П.: В 2011 году мы участвовали в «Премии HR-бренд» с нашим проектом «Черноморский десант». Честно скажу, что следовали интуиции, даже когда реализовывали этот проект вместе с бизнес-функциями. Сам бизнес помог и подвел к тому, чего он ждет от нас как от HR в плане достижения бизнес-результатов. Данный проект был высоко оценен, что стало важным итогом нашей работы. Вскоре мы стали наблюдать, что количество лучших практик, презентуемых HR-профессионалами для бизнеса, возросло. Тогда мы поняли, что эта тенденция развивается. Говоря о том, к чему готово HR-сообщество, – всему свое время. Наверное, если бы мы пришли с этим проектом 10 лет назад, то никто бы ничего не понял. В этой связи мы рады, что компании готовы общаться друг с другом, обмениваясь лучшими практиками и решениями.

– Какой путь прошла ваша компания как работодатель за это время? Были ли значительные изменения или можно вести речь о поступательном развитии?

А. С.: В компании *Coca-Cola Hellenic* за последние 5–6 лет произошло переключение ответственности за результат (с точки зрения развития талантов и развития вовлеченности сотрудников) с HR-подразделения на бизнес-лидеров компании. Такой шаг свидетельствует о значительном изменении подхода к HR-брендингу. Теперь результаты нашей деятельности выражаются в том времени, которое лидеры инвестируют в своих людей. Многие процессы существовали давно, однако иногда могли быть формально исполненными. Сейчас они перешли в разряд повседневной практики, благодаря чему мы наращиваем уровень вовлеченности персонала из года в год.

И. П.: Я пришла в компанию на позицию «младший специалист по подбору персонала». Моими первыми задачами было снижение текучести кадров среди водителей доставки и торговых представителей. Постепенно эти цели и инструменты по работе с ними трансформировались. Так, в 2006 году мы стали проводить центры оценки с привлечением внешнего провайдера. Для нас это стало ключевой точкой: с этого времени решение о продвижении сотрудников принималось на основании результатов центра оценки.

Затем мы оценили качество таких решений и стали развивать эту идею. Ориентировочно в 2008–2009 годах центры оценки трансформировались в центры оценки потенциала, в задачи которых входило развитие талантливых сотрудников по индивидуальным планам. С тех пор ни одно назначение в компании не происходит без прохождения сотрудником либо центра оценки потенциала, либо центра оценки при отборе.

На сегодняшний день в этом процессе участвуют специальные сертифицированные люди из бизнеса. Пять лет назад мы и понятия не имели, какие позиции и люди являются ключевыми, а просто пытались найти оптимально близкое решение. Теперь у нас все аргументировано, и мы знаем, кто является талантливым сотрудником, как его оценивать и развивать. Это

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

говорит о четко выстроенных процессах, которые позволяют в короткие сроки решить те или иные вопросы.

– Сложно было донести необходимость таких изменений до лидеров? Долгим был этот путь?

А.С.: Для такой огромной организации, как *Coca-Cola Hellenic*, это заняло не так много времени. Прошло полтора года, прежде чем возник эффект снежного кома. Сначала HR-функция начала думать о клиентах компании, что позволило реализовать несколько проектов, которые серьезно помогли бизнесу. В частности, один из таких проектов – «Черноморский десант», получивший «Премию HR-бренд», – позволил компании увеличить долю рынка на Черноморском побережье. Этот проект помимо HR-задач был выражен в цифрах дохода и росте продаж. После пары таких проектов, которые были успешно реализованы, возросло доверие бизнеса к HR-функции. Руководство увидело, что с нами есть возможность достигнуть более высоких результатов. Мы со своей стороны упростили ряд процессов и приняли участие в развитии рынка продаж вместе с другими подразделениями компании.

– Какие другие существенные изменения произошли помимо фокуса на работу с вовлеченностью?

А. С.: Мы стали подходить к HR-задачам так, как обычно подходят к бизнес-процессам. Например, когда ведешь бизнес с клиентами, всегда их ранжируешь по степени важности, доходности и другим параметрам. То же самое мы начали делать с талантливыми сотрудниками. Иногда мы усложняли наши инструменты, но всегда с условием, что они будут давать не менее 80 % результата. Это заставляло нас выбирать только те методики, которые давали результат. Среди прочего, это помогло добиться поддержки топ-менеджмента на уровне страны. Были внедрены ценности, которые оказались понятны абсолютно всем. Компанию стало волновать то, что человек будет оставлять после себя, когда достигает бизнес-результата.

– Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду.

А.С.: Все просто. Лидеры, которые не воспитывают преемника, не имеют перспектив карьерного роста в нашей компании. Это принцип. Я понимаю, что каждая организация пропагандирует подобные вещи на словах, но на деле реализовать это довольно сложно. Особенно на развивающемся рынке, которым является Россия. Довольно долго мы руководствовались принципом «Победителей не судят», а в компании ценились те, кто был успешнее всех на рынке. Сейчас же работодатели обращают внимание на то, что лидер оставил после себя. Стало принципиально важно, имеешь ли ты сильную и стабильную команду. Ты можешь достигнуть результата, но при этом не будешь эффективным сотрудником, потому что у тебя в команде низкий уровень вовлеченности и высокая текучесть. Это не просто рекомендация. Это изменение лидерской культуры.

– Какую роль в развитии HR-практик и репутации работодателя вашей компании сыграла «Премия HR-бренд»?

И. П.: Когда мы в первый раз были номинированы на «Премию», то, признаюсь, даже не надеялись выиграть. Скорее это был спортивный интерес – понять, кто же остальные участники. Ранее наша компания не была вовлечена в открытый обмен практиками. Однако когда мы заняли второе место, нас охватила эйфория. Потом было затишье, и наши проекты не проходили в финал. Я думаю, это было связано с тем, что мы не улавливали направление трендов, которые оценивало жюри. Но это лишь подстегивало наш азарт.

В этом году мы планируем участвовать с привлечением наших региональных HR-команд. Для нас это дело чести. «Премия HR-бренд» – законодательница моды и фарватер, по

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которому движется российский HR. А также уникальная среда, в которой мы можем поделиться своими открытиями, взглядами и сомнениями с нашими коллегами.

А. С.: Помимо радости от признания мы получили и положительную реакцию наших внутренних клиентов. Они были рады, что проект, который принес пользу бизнесу, был признан на уровне страны. Мы не так часто выигрываем «Премию», и эта победа очень мотивировала нашу команду. Важно помнить о том, что высокая узнаваемость твоего бренда еще не означает автоматической победы в любом конкурсе, на который ты отправишь свой проект.

– А для рынка в целом?

А. С.: Не секрет, что работодатели, которые получают «Премию HR-бренд», оказываются в поле пристального внимания. Мне приходилось общаться с молодыми людьми, для которых определяющим фактором при решении идти на стажировку в ту или иную компанию становилась именно «Премия». Кроме того, участие в конкурсе дает российским компаниям доступ к новым практикам. А для иностранных работодателей это своеобразный вызов, возможность получить признание среди местных игроков.

– Какой из разработанных проектов стал наиболее значимым и удачным лично для вас?

А. С.: У меня два любимых проекта: «Черноморский десант» и интеграция с компанией *«Мултон»*. За второй проект мы, к сожалению, не получили «Премию», однако для нас он все равно очень важен. Компания*«Мултон»* в составе *Coca-Cola* растет не по дням, а по часам – и это на падающем рынке соков. Основа этого успеха была заложена тем самым проектом интеграции, проходившим несколько лет назад. Та роль, которую мы в этом сыграли, является одним из критериев сегодняшних успехов.

Если говорить о сроках жизни этих проектов, то «Черноморский десант» продолжается по сей день, а проект интеграции был единоразовым шагом. Однако опыт от объединения нам пригодился в 2014 году, когда мы интегрировали бренд «Моя Семья». Мы использовали те же практики, что и с *«Мултон»*, однако объединение произошло гораздо быстрее благодаря тому, что мы доверились опыту и наиболее эффективным методикам, убрав все лишнее.

И. П.: Расскажу о нашем детище – проекте «Голосуй за менеджера», реализованном в 2013 году. Цель проекта заключалась в том, чтобы внедрить новые ценности и провести связанную с ними коммуникацию. Но самой главной задачей было завоевать сердца наших сотрудников. Во время опроса мы узнали, что персонал верит в то, что компания живет ценностями, если их разделяют и руководители. Сотрудники могли проголосовать за лучшего менеджера, работа которого, на их взгляд, полностью соответствует заявленной ценности. Тот менеджер, который получил больше «лайков», вместе со всей семьей отправлялся на Олимпиаду. По итогам этого проекта мы составили книгу, в которой менеджеры-участники описывали, как ценности помогают им не только в бизнесе, но и в жизни.

– Если оценивать уровень работы с брендом работодателя, как бы вы охарактеризовали российский рынок: много ли сильных игроков, насколько их практики инновационны и эффективны по сравнению с мировыми?

И. П.: Есть игроки, которые очень сильно продвинулись в этом направлении. Многие российские компании успешно создали не только внутренний, но и внешний HR-бренд. И вопрос находится уже не в плоскости заработных плат, а в области оценки для привлечения потенциальных кандидатов и позиционирования компании на рынке. Российский HR-рынок очень быстро развивается в этом направлении. Все изменения продиктованы тем, что потенциальные кандидаты стали более требовательны к работодателям. Особое внимание

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

будущие сотрудники уделяют ценностям и истории организации, насколько компания является социально ответственной. За последнее время мы стали более открыто доносить наши возможности до соискателей и инвестировать в развитие бренда работодателя.

А. С.: Я не могу сказать пока, что культура российского HR-бренда находится на мировом уровне. Дело в том, что не всегда понятно, в чем состоит индивидуальность той или иной отечественной компании как работодателя. Многие из них так и не ответили на вопрос: *«Чем вы отличаетесь от других компаний?»*Конечно, организациям с известным брендом легче, потому что соискатели ассоциируют их с тем продуктом, который они выпускают. В любом случае важно выделить ваше ключевое конкурентное преимущество и обеспечить его грамотную трансляцию на целевую аудиторию. И вот с этим как раз возникают проблемы. Мне как работодателю не нужны все кандидаты на рынке труда. Я не смогу им всем дать работу. К примеру, вот так звучит подобного рода коммуникация в *Coca-Cola Hellenic: «Мне нужны люди с определенными ценностями, компетенциями и карьерными мотивами. Мы можем дать вам перспективу, отличных лидеров, но никогда – зону комфорта или повышения за выслугу лет»*.

– Расскажите, пожалуйста, о своем опыте работы в Экспертном совете «Премии».

А. С.: Это очень мотивирующая работа. Сейчас я отвечаю за большое количество стран, и 90 % моего рабочего времени занимают командировки, поэтому не всегда успеваю посетить интересные HR-мероприятия. Однако участие в Экспертном совете «Премии» – это большая честь для меня и знак доверия. Я очень люблю это делать, потому что много узнаю о бизнес-практиках и HR-сообществе страны.

– Легко ли выбрать лучший проект?

А. С.: На мой взгляд, в прошлом году было легче, потому что лидеры были очевидны. В этом году мне было тяжелее, потому что сильных проектов стало больше и порой приходилось принимать непростые решения.

– Дайте совет российским компаниям, как правильно и эффективно выстроить собственный HR-бренд.

А.С.: Не стоит недооценивать корпоративную культуру компании, с которой вы интегрируетесь. Даже если эта организация меньше, чем ваша. Необходимо провести анализ разницы и понять, на какие принципы вы планируете сделать акцент. Затем нужно четко определиться с теми людьми, которых вы хотите удержать. Нужно знать ключевых игроков, бойцов, талантов, в которых больше всего нуждается компания. Сделать правильную и своевременную коммуникацию. Если ее не будет, люди начнут распространять ложную информацию, обсуждать происходящее по углам. Надо открыто общаться с сотрудниками и инвестировать в коммуникации. Должна быть команда, которая этим занимается, лучшие специалисты, обладающие соответствующими полномочиями. Есть смысл привлекать сторонних консультантов, но их надо использовать только лишь в качестве фасилитаторов. Не надо ждать, что кто-то придет и расскажет, как все правильно делать. Внешние специалисты могут помочь, но не должны принимать решения за вас.

И. П.: Нельзя отрываться от земли. Нужно думать о том, как мы воспринимаемся на рынке конкретными людьми. А также четко понимать, кто наша аудитория и юные таланты, которые будут делать бизнес завтра и послезавтра. И конечно, помнить о запросах бизнеса, ставя во главу угла два главных вопроса: куда движется бизнес и кто именно может достичь выдающихся результатов?

Coca-Cola Hellenic

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект: «Черноморское побережье»

Серебро в номинации «Федерация» (2011)

Предпосылки

Цель проекта – повысить уровень приверженности сотрудников компании, усилить обмен лучшими практиками в работе с клиентами и работе на разных рынках, увеличить долю рынка компании *Coca-Cola Hellenic* на стратегической территории – Черноморском побережье (доля рынка *Coca-Cola Hellenic* на территории Черноморского побережья была ниже по сравнению с компанией-конкурентом), а также предоставить своим работникам дополнительный бонус – возможность совместить работу и отдых вместе с семьей. До реализации проекта компания испытывала определенные трудности в привлечении сезонного высококвалифицированного персонала, а текучесть кадров коммерческой функции в летний сезон на территории Черноморского побережья была неудовлетворительно высока.

Целевой группой стали сотрудники коммерческой функции (торговые представители и руководители групп торговых представителей), так как именно они являются ключевыми сотрудниками, работающими с клиентами.

Реализация

Проект выстраивался как конкурс: именно дух соревнования плюс возможность получения интересных и ценных призов сделали участие в этой программе интересным для сотрудников компании.

Для участников конкурса была разработана программа материальной мотивации с использованием различных видов льгот и выплат (ее бюджет был эквивалентен бюджету предыдущих лет, состоявшему из затрат на подбор, обучение и удержание сезонных сотрудников). Сюда вошли: оплачиваемый перелет туда-обратно для участников проекта и двух членов их семей; оплата аренды квартир на протяжении всего проекта (пять месяцев); добровольное медицинское страхование (ДМС), страхование жизни; оплата мобильной связи (согласно политике и процедурам компании, регламентирующим данные вопросы, и лимитам, установленным для Южного региона); ценный подарок каждому участнику по окончании проекта; две недели дополнительного оплачиваемого отпуска на Черноморском побережье.

Дополнительными мотивирующими факторами для сотрудников стали возможности получить опыт работы в другом регионе, проявить себя в стратегическом проекте компании, совместить работу и отдых вместе с семьей на Черноморском побережье, провести пять месяцев в курортно-оздоровительной зоне России.

В проекте также был задействован мощный образовательно-развивающий компонент – создана специальная адаптационная программа для участников (общая информация о территории Черноморского побережья, ситуация на рынке, бизнес-показатели компании на территории Черноморского побережья, структура ЮФО, планы действий, правила, политика и процедуры Южного региона согласно маркетинговым данным).

Результаты

В ходе реализации проекта компания решила практически 100 % поставленных задач по завоеванию доли рынка и удержанию сотрудников на трудных вакансиях.

Coca-Cola Hellenic

Проект: «Как мы внедряли ценности!»

Финалист в номинации «Мир» (2013)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпосылки

В современном мире все очень быстро меняется, бизнес постоянно подвергается разным испытаниям. Например, растет стоимость сырья и повышаются налоги. К этому можно добавить постоянно меняющуюся потребительскую среду и низкий уровень доверия покупателей. Беспрецедентные сложности, существующие в бизнес-среде в XXI веке, компания решила преодолеть, создав особый настрой: жить ценностями *Coca Cola Hellenic* и демонстрировать их в любой ситуации. Поэтому основная **цель** данного проекта – победа в битве за умы и сердца сотрудников.

Проект «Как мы внедряли ценности!» – многоуровневая двухгодичная программа по каскадированию корпоративных ценностей во всех 28 странах присутствия. Его главной **задачей** стало создание единой команды, связанной общим мировоззрением.

Целевой аудиторией проекта были все сотрудники*Coca-Cola Hellenic* в 28 странах мира.

Реализация

Почему в основе стратегии компании должны лежать ее ценности? Никакой, даже самый точный, анализ не в силах предсказать будущее, нельзя учесть факторы, не зависящие от самой компании. В то же время ни одна организация не может процветать и развиваться без стратегии, поэтому нужны примерные сценарии поведения в незнакомых обстоятельствах.

Ценности *Coca-Cola Hellenic* как раз и предлагают сценарии поведения, единые для всех сотрудников. В 2012 году операционный комитет компании решил пересмотреть и доработать ее ценности, чтобы на их основе создать новую бизнес-стратегию, впоследствии получившую название «Играть на победу». Стратегия призвана вносить регулярный вклад в развитие общества, соответствовать вкусам потребителей и знать их предпочтения.

На конференции высшего руководства компании в г. Вене были анонсированы новые ценности *Coca-Cola Hellenic*: «Верность принципам», «Совершенство во всем, что мы делаем», «Обучение и развитие», «Забота о сотрудниках», «Мы – одна команда», «Победа вместе с клиентами».

Следующим этапом проекта стало каскадирование ценностей на уровне стран, то есть информирование всех сотрудников. Главная цель – зажечь людей новой корпоративной философией.

Реализация проекта в российском отделении компании происходила следующим образом. Ценности были интегрированы во многие HR-процессы. На их основе были разработаны новый Кодекс делового поведения, Руководство по антикоррупционной политике, инструмент для подбора персонала, вводный тренинг для новых сотрудников, оценка деятельности сотрудников и т. п. Проводились специальные мероприятия для персонала по популяризации и продвижению ценностей.

2013 год был посвящен выстраиванию особой корпоративной философии «Живем ценностями». В ходе 40 рабочих сессий «Что для вас значат ценности?», проведенных для сотрудников компании во всех регионах России, рассказывалось о ценностях *Coca-Cola Hellenic*, о том, что они означают и как вести себя согласно новым требованиям. Сотрудникам, присутствовавшим на встречах, предлагалось вместе создать картину/коллаж, олицетворяющие для них ценности. Многие работы, выполненные во время рабочих сессий, до сих пор украшают офисы компании по всей России.

В рамках конкурса «Голосуй за менеджера» были собраны самые яркие примеры поведения согласно корпоративным ценностям и показано, что на практике означает «жить ценностями».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В конкурсе мог участвовать только менеджерский состав. Такое решение приняли на основе опроса мнения сотрудников, проведенного в 2012 году. Они ответили, что компания живет ценностями, если ими живет руководство, подавая пример остальным.

Правила конкурса:

• продолжительность – девять месяцев (с февраля по октябрь 2013 года);

• участники – менеджеры компании; эксперты – все сотрудники;

• один «лайк» равен одному голосу за поведение, соответствующее той или иной ценности компании;

• «лайк» можно прислать по электронной почте на выделенный адрес или заполнить специальную карточку и опустить ее в предназначенные для этого коробки;

• отдавая «лайк» менеджеру, сотрудник обязательно должен указать, по какой ценности он его оценивает, и привести пример, подтверждающий поведение согласно данной ценности;

• «лайк» менеджеру могут дать как его подчиненные, так и сотрудники других отделов;

• любой сотрудник может отдавать неограниченное количество «лайков», каждый раз представляя новый пример поведения.

Специальными мероприятиями, организованными в рамках проекта, стали фотоконкурс «Играть на победу!» и конкурс видеороликов «Ценности *Coca-Cola Hellenic*».

Фотоконкурс «Играть на победу!» стартовал 1 сентября 2012 года. От конкурсантов требовалось представить собственные фотоработы в одной из номинаций, отражающих шесть корпоративных ценностей *Coca-Cola Hellenic*. В итоге были определены семь победителей, работы которых напечатали на страницах корпоративного журнала.

Конкурс видеороликов «Ценности *Coca-Cola Hellenic*» проводился с июня по октябрь 2012 года. От каждого региона присутствия *Coca-Cola Hellenic* выдвигалась одна команда. Конкурсанты должны были представить собственные видеоролики на тему «Как мы внедряли ценности».

Результаты

Реализация данного проекта позволила добиться значительного улучшения бизнес-показателей и повышения общего уровня корпоративной культуры. Были созданы условия для достижения стратегических целей компании. Чистая выручка *Coca-Cola Hellenic* в мире в 2012 году выросла на 3 % по сравнению с 2011 годом. Общий объем продаж компании в России на конец октября 2013 года увеличился на 4,5 % по отношению к аналогичному периоду 2012 года. Третий квартал 2013 года стал восьмым кварталом подряд, в котором вырос объем продаж.

Индекс приверженности персонала в России за два года увеличился с 49 до 61 %. Индекс текучести *Coca-Cola Hellenic* (*Россия*) в 2012 году снизился на 5 % по сравнению с 2011 годом, а согласно данным на конец октября 2013 года, он уменьшился еще на 2 % по сравнению с 2012 годом.

Сформирована единая сильная команда, связанная общим мировоззрением. Конкурс «Голосуй за менеджера» стал главным фактором успеха проекта в плане сплочения коллектива. Было отправлено 18 710 «лайков» за 651 менеджера. В конкурсе приняли участие все функции и все регионы присутствия *Coca-Cola Hellenic* в России. 104 победителя промежуточных этапов получили в подарок эксклюзивную бутылочку Coca-Cola, а менеджер, набравший больше всего «лайков», стал обладателем главного приза – поездки для двоих на зимние Олимпийские игры 2014 года в г. Сочи.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Coca-Cola Hellenic

Проект: «Послы Coca-Cola Сочи – 2014»

Финалист в номинации «Федерация» (2013)

Предпосылки

В *Coca-Cola Hellenic* в России в 2013 году работали около 13 000 сотрудников. 62 % из них не имели корпоративной электронной почты, а значит, и доступа к интранет-порталу. В преддверии Игр в Сочи перед компанией встала сложнейшая задача оповестить всех сотрудников о своих олимпийских активностях и предоставить им возможность «прикоснуться» к Олимпиаде. Требовалось создать универсальный коммуникационный канал, способный охватить любую целевую аудиторию, вовремя и в полном объеме предоставить людям информацию и вдохновить их на участие.

За год до начала Олимпийских игр в Сочи *Coca-Cola Hellenic* запустила много программ и активностей для сотрудников с целью дать шанс каждому стать частью этого грандиозного события, зажечь в людях огонь любви и приверженности к *Coca-Cola Hellenic*.

Такая задача была по плечу лишь послам – энергичным и неравнодушным сотрудникам, которые ведут здоровый образ жизни и готовы заряжать духом Олимпиады своих коллег каждый день.

Целевой аудиторией стали все сотрудники *Coca-Cola Hellenic* в России.

Реализация

Для начала был составлен портрет идеального посла: молодой человек или девушка, ведущие здоровый образ жизни, активные и энергичные, интересующиеся спортом и Олимпийскими играми, живущие ценностями компании. Посол способен не только показать пример, как надо жить, но и увлечь человека, повести его за собой.

После объявления о старте конкурсного отбора на позицию посла пришло 400 анкет! С каждым кандидатом проводилось интервью. Всего были отобраны 96 претендентов, полностью соответствовавших идеальному профилю. Они первыми узнавали обо всех новостях и активностях, связанных с Олимпийскими играми. В марте 2013 года состоялась конференция послов в Сочи – торжественный запуск программы и знакомство со всеми ее участниками.

Процесс коммуникации в *Coca-Cola* в России осложнялся огромным количеством сотрудников и территорий присутствия. Чтобы решить эту задачу, за каждым послом закрепили свою территорию, за которую он нес ответственность. Его основная задача – быстро, своевременно и в доступной форме донести информацию об олимпийских активностях до каждого сотрудника в своей зоне, ответить на возникающие вопросы, помочь с решением организационных проблем. Таким образом, компания позиционировала послов как носителей уникальной информации.

Персонал вовлекался в проект с начала 2013 года, но Олимпийские игры стартовали только в феврале 2014 года. Возникла еще одна задача: в течение целого года вдохновлять людей, не давать им забыть об Олимпиаде, сделать для каждого сотрудника этот период временем спорта, праздника и Игр. Вот почему процесс коммуникации должен был стать постоянным, равномерным и, несомненно, ярким.

Послы взяли на себя функцию живого канала коммуникации и постоянно создавали информационное поле из олимпийских активностей. Кроме того, они помогали проводить и промоутировали разные инициативы, посвященные Олимпиаде: конкурс детского рисунка «Зимние победы», конкурс «Стань факелоносцем эстафеты олимпийского огня». В

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

последнем могли принять участие все сотрудники компании. Для этого требовалось зарегистрироваться на специальном портале и выложить там свою вдохновляющую историю: почему именно вы достойны стать факелоносцем. Затем сотрудники проголосовали за понравившиеся истории, выбрали из них 330 лучших, передали их региональному жюри, которое определило 110 победителей, и уже эти люди получили возможность пронести олимпийский огонь.

В конкурсе детского рисунка «Зимние победы» мог принять участие ребенок любого сотрудника компании. Нужно было нарисовать значок, посвященный зимним видам спорта, на специальной листовке, которую послы распространяли на своей территории. В конкурсе участвовали 400 детских рисунков. Каждого автора ждал гарантированный приз – пазл с талисманами Олимпийских игр. Совет жюри, состоявший из сотрудников компании, выбрал победителя, получившего главный приз – сертификат на 100 000 рублей в магазин спортивных товаров. Лучший логотип напечатали на значке, который распространялся среди сотрудников перед Новым годом в знак того, что *Coca-Cola* является всемирным партнером зимних Олимпийских игр в Сочи.

Пять лучших послов, выбранных путем голосования сотрудников, получили пакеты гостеприимства на двух человек, то есть у них была возможность на три дня поехать на соревнования в Сочи в качестве зрителей. Лучшая команда послов отправилась на Игры в качестве мерчандайзеров олимпийских объектов.

Результаты

С помощью послов проектной группе удалось реализовать огромное количество мероприятий и активностей, рассчитанных на всех сотрудников *Coca-Cola Hellenic* в России.

Около 5000 человек (примерно 40 % от общей численности) приняли участие в той или иной олимпийской активности или конкурсе; все сотрудники, то есть более 13 000 человек, были оповещены о такой возможности.

Все перечисленное стало возможным лишь потому, что послы компании взяли на себя функцию живого канала коммуникации. Они постоянно создавали информационное поле из олимпийских активностей и не давали сотрудникам забыть о том, что 2013 год – особенный для всех.

*** * ***

Интервью с исполнительным вице-президентом по организационному развитию и работе с персоналом компании *«ВымпелКом»* **Натальей Альбрехт**.

– Что произошло со сферой HR за последние годы?

– За последние 10 лет HR проделал огромный путь и сейчас воспринимается так, как должен восприниматься. Речь идет о функции, которая позволяет бизнесу полноценно управлять своим главным ресурсом – людьми. 10–15 лет назад HR представлял собой банальное кадровое администрирование, то есть, по сути, бюрократический институт. Все помнят названия «кадровый отдел» и «кадровички». Не все тогда понимали, какое влияние в действительности оказывает HR на работу компании, какую колоссальную разницу для бизнеса может создать правильный и выверенный механизм управления людьми. Отрадно, что сейчас уже не осталось и тех, кто не осознавал бы потенциал правильного использования HR для развития компаний. Но сейчас российский бизнес на новом этапе развития HR-практик – стадия осмысления важности этой функции пройдена, теперь мы на стадии ее окончательного внедрения и всестороннего развития. Разумеется, уровень успешности этого процесса очень сильно отличается от компании к компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Это касается только лидеров рынка – крупных компаний либо можно говорить обо всем рынке в целом?

– Я думаю, что можно говорить о российском рынке в целом. При этом мы должны понимать, что роль HR прежде всего зависит от первого лица компании. Наверное, где-то на территории России еще можно встретить руководителей, которые в плане управления людьми остались в конце 90-х. Но в подавляющем большинстве компании, как я уже сказала, прошли этап осмысления и перешли на этап внедрения, то есть в режим диалога. Диалога акционеров и HR, диалога компаний и сотрудников, сотрудников между собой. И главная задача HR на этом этапе – управлять всеми этими процессами так, чтобы извлекать максимальную пользу и для бизнеса, и для задействованных в нем сотрудников.

– Насколько сами HR готовы общаться с бизнесом на одном языке? Обладают ли они достаточным количеством компетенций для этого?

– В этом прогресс очевиден. В начале становления HR руководители по персоналу были в основном приглашенными иностранцами, экспатами, которые учили нас работать с людьми. Сейчас встретить такой подход практически невозможно, подавляющее большинство специалистов – отечественные. Мы наработали свои навыки и компетенции в HR, которые не только максимально эффективны для нашего рынка, но и зачастую создают глобальные лучшие практики. И я как человек, работающий в международной компании, состоящей из нескольких бизнес-единиц, могу сказать, что Россия по многим направлениям является лидером в HR и центром компетенций для компаний в целом.

– Могли бы вы привести примеры таких направлений, в которых удалось достичь успеха, и практик, успешно транслируемых на мировой HR-рынок?

– Например, наш «Билайн-Университет» – очень сложный, развитый и глубоко интегрированный в бизнес институт корпоративного обучения. Разработанные на его базе подходы, которые мы внедряем в компании для оценки, развития и обучения людей, во всей нашей группе принимаются в качестве лучших практик. Мы также являемся лидерами в вопросах повышения эффективности труда, управления корпоративной культурой.

– Как изменился *«ВымпелКом-Билайн»* с точки зрения репутации работодателя за последние 10 лет?

– *«ВымпелКом»* изначально создавался и всегда развивался как очень инновационная компания и яркий бренд. Но сейчас и мы, и рынок, на котором мы работаем, находится на зрелой стадии развития бренда. Хотелось бы вкладывать в HR и содержательную часть, привлекая тех людей, которые нужны компании. Если в эпоху бурного роста и экономику, и систему HR в любой компании могут двигать вперед один лишь вырабатываемый драйв и яркий бренд, то сегодня, когда телекоммуникационный рынок уже не растет взрывными темпами, помимо сильного бренда в рамках HR стратегически важно развивать мощную содержательную часть, то есть системы привлечения и удержания именно тех людей, которые нужны компании для развития. Людей, которые не просто поддерживают ее жизнедеятельность на ранее заданном уровне, но двигают ее вперед, причем порой в такие области, которые могут поменять не только саму компанию, но и ее рынок. Именно этой тонкой настройкой, поиском и развитием таких неординарных людей на всех уровнях бизнеса мы и занимаемся. И касается это не только инновационных профессий. Прыжок вперед возможен и в продажах, и в технологиях – порой простейшее качественное обслуживание или бесперебойная работа сети делают для лояльности клиента и роста продаж компании куда больше, чем самая инновационная идея. А в основе таких, казалось бы, простых операционных процессов – всегда человек.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– И насколько это удается?

– Я думаю, что мы в середине этого пути.

– Насколько восприятие компании действующими сотрудниками схоже с отношением к *«Билайну»* со стороны кандидатов?

– Мы очень открытая компания, многие процессы, решения и правила мы обсуждаем не только внутри, но и вовне – в СМИ, в соцсетях, в блогах. Поэтому больших разрывов нет. Люди близки в своих оценках HR-бренда снаружи и внутри. Но это не значит, что ничего нельзя улучшить. Мы стремимся к тому, чтобы большее количество специалистов не просто видели в*«ВымпелКоме»* яркий бренд, но и воспринимали нас в качестве лучшего места для работы. Это наша цель, которой, я уверена, мы достигнем.

– В этом контексте есть ли фокус на конкретные группы кандидатов или вы ориентируетесь на весь рынок труда?

– Ориентироваться на весь рынок труда – это как ориентироваться на среднюю температуру воздуха на земном шаре. Наверное, какое-то представление о происходящем получите, но едва ли от этого будет какая-то польза. Как я уже сказала, нас интересуют такие сотрудники, которые имели бы страсть и драйв двигать компанию вперед. Причем совсем неважно, на каком позиционном уровне они находятся и какова их специализация. И надо заметить, что такой подход, в принципе, уже давно является частью нашей HR-стратегии. В этом мы последовательны, с минимальными изменениями.

Простой пример: около двух лет назад мы сформулировали новую стратегию развития, в центр которой ставились интересы клиента (к слову, во внутренней коммуникации «Клиент» у нас всегда с большой буквы). Наш слоган звучал как «Просто. Удобно. Для тебя», а HR-стратегия – «Лучшее место для работы». Совсем недавно мы проводили ревизию нашей стратегии, и она осталась практически без изменений, лишь с обновленным слоганом в HR – «Лучшее место для работы для молодых активных новаторов». Мы делаем более таргетированным наш бренд работодателя, фокусируемся на людях с определенной жизненной позицией. Но фундаментально остаемся в той же стратегии.

– Насколько легко происходит коммуникация с выбранной аудиторией при условии, что у нее есть свои ожидания, стиль общения и новые форматы коммуникаций?

– С точки зрения науки об управлении в компании есть две существенно отличающиеся по сущности бизнеса аудитории. Половина компании – это ретейл и контакт-центры, а также техблок, которые отвечают за обслуживание клиента здесь и сейчас. Другая половина – команда, создающая и поддерживающая инновационные продукты, условно говоря, отвечающая за то, что первая команда будет продавать и поддерживать завтра. Между этими группами существует масса различий, и коммуникации с этими группами немного различаются. Например, для коммуникации с первой группой мы запустили социальную сеть «Улей», чтобы объединить эту аудиторию в общении и доносить до них определенную информацию именно в таком неформальном ключе, так как для них он абсолютно естествен. Группу эту формируют так называемые миллениалы, молодые люди, которые родились вместе с соцсетями и в соцсетях выросли. Для них это понятная и родная среда общения. Интересно, что первая группа, которая была создана внутри «Улья» и была самой многочисленной, называлась «Давай поженимся». То есть люди стали использовать этот ресурс в качестве способа найти вторую половину. Однако постепенно баланс был найден: в «Улье» проводятся рабочие обсуждения и есть группы, посвященные хобби и общению. Но фундаментальная задача в том, чтобы обе группы, а по сути, все группы и команды внутри компании работали как единый механизм и операционно, и стратегически. То есть, формируя для разных групп разные, наиболее подходящие для них среды общения, методики погружения в корпоративную культуру, мотивационные системы и другие инструменты HR,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мы все равно оставляем в центре нашей работы взаимную интеграцию всей команды, всех ее членов, в единый эффективный механизм. К слову, соцсети в нем уже занимают серьезное место, и значение их будет только расти. Это понимает весь корпоративный мир. Даже Facebook недавно объявил о запуске версии своей соцсети специально для внутрикорпоративного использования. Корпоративные журналы и стенгазеты уходят в прошлое, вперед вырываются соцсети и видео. Именно эти информационные каналы, я уверена, будут формировать корпоративную культуру больших корпораций в самом ближайшем будущем.

– Как повлияло участие компании в «Премии HR-бренд» на продвижение на рынке собственного бренда работодателя?

– HR-конкурс *HeadHunter* имеет очень серьезный вес на рынке труда, потому что к этому ресурсу обращаются и те, кто ищет работу, и те, кто подбирает сотрудников. Весь рынок является вашей целевой аудиторией. Такое сотрудничество помогает и вам, и нам. Через «Премию HR-бренд» мы смогли донести до рынка широкие преимущества нашей компании как работодателя. Наша специальная номинация на «Премии» была сфокусирована на клиентоориентированности, что является основной стратегической ценностью внутри компании.

– Расскажите о проектах, которые были поданы на номинацию «Клиент – наше все». Какие из них запомнились и какие хочется отметить более всего?

– Конечно, мне запомнились проекты, победившие по итогам 2013 и 2014 годов, компаний *DHL* и *«Газпром нефть»*. В 2013 году *DHL* поразила нас как спонсора этой специальной премии тем, что люди даже самых простых специальностей должны чувствовать свою значимость и быть важными внутренними клиентами для компании. Я всегда говорю своим сотрудникам, что звонок от фронтлайн-работника важнее, чем мой, потому что мой вопрос может подождать, в отличие от того, который может задать человек, работающий с клиентами здесь и сейчас. Что касается награды*«Газпром нефти»*, то нас очень порадовал выбранный ими путь и динамика движения в сторону клиентоориентированности. Теперь у наших компаний общие ценности, во главе которых – клиент.

И тот путь, который проходят сегодня коллеги, когда-то был пройден и нами. Мы рады, что все больше работодателей сегодня движется в том же направлении. Я считаю, что это своего рода социальная миссия бизнеса, потому что мы воспитываем людей, которые потом станут послами правильного отношения к клиентам. Вне зависимости от отрасли, в которой эти люди будут работать.

– Вы два года принимали участие в работе жюри «Премии». Поделитесь вашими впечатлениями от этой деятельности.

– Могу сказать, что это очень сложная работа, потому что принятие решения о победе того или иного проекта – весьма ответственный шаг. Надо понимать, что речь шла об огромном объеме информационных материалов, которые нужно было изучить и проанализировать. Всегда надо сохранять объективность, потому что нередко участниками являются компании, клиентом которых ты являешься и как физическое лицо, и как юридическое. Мы все клиенты, когда не работаем. Хотелось бы отметить достаточно большое количество проектов от региональных компаний. Они постепенно все громче и ярче о себе заявляют, что свидетельствует о выравнивании уровня зрелости компаний столичного региона и регионов России. И еще раз акцентирую внимание на отличной тенденции: о проактивном развитии HR-бренда стали задумываться не только крупные частные компании, но и госкомпании, малый и средний бизнес, инфраструктурные компании, учреждения в области науки и образования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Если говорить о бренде работодателя в целом, насколько заметно отставание России от международной практики?

– Я думаю, что по совокупности всего бизнеса, всех компаний и организаций мы пока не работаем на уровне мировых практик. Но это то, что нам предстоит сделать в ближайшие годы. Еще есть куда стремиться. Но у нас только один вариант пути – развиваться и развивать отечественный HR, так как на вызовы, которые сегодня стоят перед бизнесом, можно ответить только работой сильных, сплоченных и мотивированных команд. Людей, которые объединены общим делом, идеей и мотивом. И в формировании этих характеристик роль HR без преувеличения ключевая.

– И напоследок – могли бы вы дать совет компаниям, только задумавшимся о выстраивании собственного бренда работодателя?

– Важно подходить к репутации работодателя так же, как и к бренду компании: надо понимать, кто является вашей целевой аудиторией, каких целей вы стремитесь достичь, в какой точке развития компания находится сейчас, какие шаги требуется предпринять, чтобы прийти к итоговому результату. Ошибаться нельзя – так же как и бренд потребительский, HR-бренд нельзя менять очень часто. Это долгая история с поступательным движением. В начале пути надо четко определиться с позиционированием компании как работодателя и с целевой аудиторией. И, наметив путь, не сворачивать, последовательно двигаясь к намеченной цели. Только тогда в эту цель поверят не только акционеры и топ-менеджмент, но и вся команда.

Лучшие практики: Эволюция решений традиционных HR-задач

Традиционные HR-задачи – от подбора до увольнения сотрудников – решаются по-разному в зависимости от сферы деятельности компании, ее масштаба, региональной специфики, особенностей самой компании как места работы. Безусловно, за прошедшие 10 лет появились новые подходы и инструменты, позволяющие выстроить классические HR-процессы наиболее эффективно в соответствии с общей стратегией компании. Попробуем проследить их эволюцию на примере проектов, в разные годы представленных на конкурс «Премия HR-бренд».

1. Подбор и привлечение

Развитие новых технологий рекрутмента, рост значимости социальных медиа, четкое позиционирование работодателя на рынке труда – основные тенденции работы с внешним HR-брендом, работы, направленной на привлечение соискателей. Рекрутмент и коммуникации с кандидатами становятся все более автоматизированными, быстрыми и виртуальными. Именно поэтому сегодня очень важно правильно определить и транслировать уникальные преимущества работодателя и, конечно, привлекать к этому лучших послов бренда – сотрудников компании.

ИКЕА

Проект: «Реферальная рекрутинговая программа “Приведи друга”»

Финалист в номинации «Мир» (2014)

Предпосылки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Потребность в новых людях для работы в новых магазинах и подразделениях.

2. Стремление сохранить целостность корпоративной культуры, являющейся основой взаимоотношений внутри коллектива.

3. Необходимость обеспечения преемственности, роста сотрудников и их перехода на новые ступени развития.

В ходе проекта предполагалось решить следующие**задачи**.

1. Заинтересовать сотрудников в привлечении в компанию своих друзей и знакомых.

2. Привлечь через программу кандидатов, которые знают компанию изнутри и нацелены на долгосрочное сотрудничество.

3. Оптимизировать ресурсы на привлечение персонала.

4. Сформировать позитивный образ компании через истории, рассказанные сотрудниками своим родственникам и друзьям.

Целевую аудиторию можно разделить на две группы:

• Сотрудники компании – коммуникация обращена к сотрудникам как к потенциальным «поставщикам друзей», мотивируя их участвовать в данной программе.

• Внешние кандидаты – непрямая целевая аудитория для программы. Однако задача программы – обеспечить сотрудников достаточным количеством информации о процедуре отбора и трудоустройства, адаптационном периоде, основных задачах каждого отдела, условиях труда и культуре компании.

На российском рынке труда компания старается привлечь кандидатов, потенциально готовых к работе, прежде всего во фронт-подразделения, поскольку большинство вакансий, доступных для внешних кандидатов, предполагают начальный уровень.

Реализация

Суть проекта заключается в том, чтобы привлечь сотрудников к созданию команды, стимулировать их к тому, чтобы рекомендовать свою компанию друзьям, родственникам и знакомым. Сотрудник рассказывает своему другу о вакансиях компании, друг заполняет анкету, проходит собеседование и устраивается на работу. После успешного прохождения испытательного срока (три месяца) его рекомендатель получает подарочную карту MEGA Card номиналом 3500 рублей в качестве благодарности от компании.

Основные этапы

До 2014 года реферальная рекрутинговая программа «Приведи друга» существовала в компании стихийно: магазины самостоятельно принимали решение о системе поощрения (от 1000 до 5000 рублей) и готовили коммуникационные сообщения для сотрудников. При этом канал внутренних рекомендаций был и остается в топ-3 источников привлечения.

В 2014 году был обновлен коммуникационный пакет и правила работы для повышения качества программы и придания ей нового импульса, после чего были внедрены изменения в магазинах:

1) разработка единой концепции программы (определение ключевых этапов, целевой аудитории, способов взаимодействия с аудиторией);

2) разработка инструкций по применению и коммуникационного пакета;

3) информирование магазинов о правилах работы, коммуникационная поддержка через внутренние каналы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Результаты

1. Количество рекомендателей, участников – 886 (12 % сотрудников компании).

Количество рекомендаций – 1657.

2. Количество трудоустроенных сотрудников по программе – 591.

Конверсия рекомендованные/принятые – 36 %.

3. Процент сотрудников, принятых по программе «Приведи друга», успешно прошедших испытательный срок (сентябрь 2013 года – август 2014 года), – 91,4.

Общий процент сотрудников (всего со всех каналов привлечения), успешно прошедших испытательный срок за учетный период, – 91,6.

Процент сотрудников, пришедших по программе «Приведи друга», остающихся в компании один год и более, – 82,6.

Общий процент сотрудников (всего со всех каналов привлечения), принятых за учетный период и отработавших в компании один год и более, – 77.

4. Средняя стоимость привлечения внешнего кандидата – 9657,2 рубля.

Средняя стоимость привлечения кандидата через программу «Приведи друга» – 3146,4 рубля.

Процент закрытия позиций по программе – 24.

5. Узнаваемость бренда работодателя *ИКЕА* (2013–2014 годы) – 85 % (пятое место в топ-10 самых узнаваемых в России международных компаний), по данным Randstadt award 2014.

Желаемый работодатель – седьмое место в рейтинге hh.ru (2014), 24-е место в рейтинге Universum.

Процент сотрудников, готовых рекомендовать *ИКЕА* своему другу, ищущему работу, – 73 (данные Best Employer Study 2014, AXES Manegement).

Компания «СТС Групп»

Проект: «“СТС Групп” – лидер в обеспечении вахтовой занятостью жителей российских регионов»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Высокий уровень безработицы в сельской местности и моно-городах.

2. Низкий уровень заработной платы в регионах России.

3. Боязнь и недоверие к организациям, оказывающим услуги по трудоустройству.

4. Острая потребность предприятий крупных городов в сотрудниках рабочих специальностей.

Целью проекта стало повышение статуса компании в качестве отраслевого лидера, обеспечивающего вахтовую занятость и стабильный заработок.

Исходя из этого были поставлены следующие **задачи**.

1. Предоставить широкие возможности для занятости и получения стабильного дохода.

2. Обеспечить жителей российской глубинки рабочими местами в регионе проживания.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Повысить престиж рабочих специальностей и доверие к вахтовому (временному) способу заработка в крупных городах.

Целевую аудиторию составили потенциальные вахтовые и офисные сотрудники из России, Беларуси и Казахстана.

Реализация

Основные этапы

Была выстроена система управления кадровыми ресурсами, которая обеспечила максимально лояльное отношение сотрудников к компании.

• Возможности и выгоды для сотрудников:

– введены условия, позволяющие трудиться по удобному для вахтовых сотрудников графику, самостоятельно планировать свое рабочее время;

– существует дополнительная возможность получения повышенного аванса;

– запущена акция «Приведи друга»: за каждого привлеченного к работе родственника или знакомого вахтовый сотрудник получает вознаграждение.

• Карьерный рост. В компании действуют системы развития персонала и продвижения по карьерной лестнице. Вахтовый работник, обладающий качествами лидера и проявивший ответственность и инициативность, может стать бригадиром. Для таких сотрудников существует программа обучения, которую за период с февраля по июль 2014 года прошли более 200 бригадиров. По результатам работы бригадир может стать координатором и далее руководителем проекта.

• Дополнительные преимущества:

– система премирования координаторов за количество отработанных вахтовыми сотрудниками часов;

– обеспечение бесперебойной работы на объектах ежемесячно приносит дополнительный бонус к зарплате;

– управление на местах – еженедельно ответственные представители организации выезжают на объекты и в пункты проживания для контроля работы сотрудников и получения от них обратной связи.

• Трансфер и доставка на объекты: компания обеспечивает трансфер вахтового персонала с/до вокзала, проезд из общежития до места работы и обратно.

Результаты

1. За прошедший год *«СТС Групп»* была представлена к наградам и награждена в нескольких номинациях: «Лучшая HR-практика в области работы с персоналом», «Привлекательный работодатель», «Надежный поставщик товаров и услуг», «Лучший руководитель года».

Рейтинговое агентство *«Эксперт РА»* присвоило компании *«СТС Групп»* рейтинг A.hr – «Высокий уровень привлекательности работодателя».

В начале 2014 года количество регионов, жители которых обратились в компанию по вопросам трудоустройства, увеличилось на 10,1 %.

По сравнению с 2013 годом общий прирост соискателей в 2014 году составил 30 %.

2. Первый дополнительный офис компании открылся в г. Санкт-Петербурге в 2011 году. Сегодня офисы действуют в шести городах, а представительства – в 14 регионах. Свыше 200 региональных кадровых агентств подбирают персонал для компании по всей России.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Деятельность компании начиналась с предоставления организациям грузчиков по договору аутсорсинга. На сегодняшний день компания закрывает десятки вакансий клиентов, что дает возможность соискателям не ограничиваться в выборе.

С 2013 по 2014 год выход сотрудников на объекты компании превысил 4000 человек.

Также компания начала освоение новой сферы деятельности. В 2014 году она открыла представительство по предоставлению услуг безопасности физическим и юридическим лицам.

4. Жители регионов получают конкурентоспособную зарплату.

5. Доверие к работе вахтовым методом повышается. Сотрудники остаются на повторную вахту, дают рекомендации друзьям и родным.

В начале 2014 года количество сотрудников, повторно трудоустроившихся в компанию, увеличилось почти на 10 %.

Количество вахтовых работников, пришедших по рекомендациям, возросло на 15 % по сравнению с 2013 годом.

6. Более 92 % компаний, работавших с *«СТС Групп»* в 2013 году, пролонгировали отношения на 2014–2015 годы.

На сегодняшний день месячный объем оказываемых сотрудниками компании услуг составляет более 1 млн часов.

В начале 2014 года количество новых клиентов увеличилось на 14,7 % по сравнению с первым полугодием 2013 года.

ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (аэропорт Пулково)

Проект: «Мы открывали новый терминал!»

Золото в номинации «Северная столица» (2014)

Предпосылки

Бренд аэропорта нуждался в трансформации в соответствии с условиями рынка и требованиями города.

Основные проблемы:

• негативное восприятие бренда в сфере обслуживания;

• устаревшая инфраструктура;

• «закрытость» аэропорта по отношению к потенциальным клиентам.

Также перед компанией встала необходимость формировать и продвигать сильный бренд работодателя с целью повышения лояльности и приверженности сотрудников и привлечения новых специалистов.

В **целевую аудиторию** проекта вошли все работники компании, жители и гости г. Санкт-Петербурга старше 18 лет (волонтеры), а также партнеры и клиенты аэропорта, принимавшие участие в проекте на различных этапах.

Задачи, которые предстояло решить:

1. Ознакомить не менее 4000 человек с инфраструктурой нового терминала.

2. Обеспечить проведение операционных испытаний до открытия нового терминала, привлечь 5000 волонтеров – тестовых пассажиров к участию в испытаниях.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Подготовить необходимое количество амбассадоров – представителей аэропорта (более 200 человек) для организации информационной поддержки пассажиров в первые месяцы работы нового терминала.

Цели в области продвижения HR-бренда *внутри компании*:

1. Дать возможность всем сотрудникам понять, насколько важны ценности командного взаимодействия и как они влияют на эффективность.

2. Реализовать совместную историю успеха, главными действующими лицами которой стали почти 10 000 человек.

Цели в области продвижения HR-бренда *во внешней среде*:

1. Используя масштабность и уникальность проекта, заложить основу для изменения и последующего развития HR-бренда аэропорта, а также скорректировать его восприятие жителями г. Санкт-Петербурга в лучшую сторону.

2. Познакомить волонтеров с условиями труда сотрудников в новом терминале, показать, насколько комфортными они стали по сравнению с тем, что могли предоставить старые терминалы.

3. Через привлечение ветеранов авиационной отрасли к участию в испытаниях показать потенциальным сотрудникам (особенно представителям авиационных династий), что компания ценит и уважает опыт предыдущих поколений; подчеркнуть важность преемственности поколений.

4. На уровне городского социума и интернет-сообщества связать образ аэропорта Пулково с волонтерским движением, альтруизмом и активной жизненной позицией.

Реализация

Этап 1. Ознакомительные тренинги (июнь – август 2013 года).

Задачи:

• подготовить дистанционный курс для ознакомления с обновленной инфраструктурой;

• набрать и обучить команду внутренних тренеров (32 тренера);

• провести тренинги и экскурсии как минимум для 4000 человек.

В 2014 году первоначальный формат ознакомительных тренингов модифицировался в один из этапов программы адаптации новых сотрудников (ознакомительный welcome-тренинг).

Этап 2. Операционные испытания (сентябрь 2013 года – январь 2014 года).

Задачи:

• привлечь более 5000 волонтеров – тестовых пассажиров;

• обеспечить эффективный график работы сотрудников операционных служб сразу в трех терминалах (старые Пулково-1 и Пулково-2 + новый терминал). Обеспечить мотивационную поддержку волонтеров;

• получать и анализировать обратную связь от волонтеров и сотрудников по результатам с целью постоянного внесения улучшений в процесс.

Этап 3. Амбассадоры: помощь пассажирам (декабрь 2013 года – март 2014 года).

Задачи:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• привлечь сотрудников компании в качестве амбассадоров для обеспечения информационной поддержки пассажиров в первый месяц работы нового терминала (декабрь 2013 года);

• привлечь студентов авиационных учебных заведений для дальнейшей реализации проекта (январь – март 2014 года);

• обучить не менее 200 амбассадоров общению с пассажирами (разработать сценарии поведения в различных ситуациях);

• составить расписание смен и график перемещений амбассадоров между терминалами Пулково-1, Пулково-2 и новым терминалом.

Результаты

Впервые в России в сжатые сроки был реализован столь масштабный проект тестирования терминала аэропорта с вовлечением более 10 000 человек, из которых половину составили сотрудники аэропорта, а вторую половину – волонтеры.

Достигнутый результат (отклик более 8000 потенциальных волонтеров) свидетельствует прежде всего о положительных изменениях в восприятии имиджа аэропорта в целом.

Обратная связь от сотрудников по результатам тестирования подтвердила, что в ходе проекта все сотрудники чувствовали себя единой мотивированной командой. На данный момент, отвечая на вопрос о ценностях и отличительных чертах корпоративной культуры, многие ставят открытость и взаимовыручку на первое место.

Проект показал, что *ООО «ВВСС»* как компания стало ближе не только к основным потребителям услуг – пассажирам, но и к потенциальным соискателям. Основные ценностные предложения бренда аэропорта как работодателя: открытость, постоянное самосовершенствование, живое командное взаимодействие, комфортные условия труда. Конечно, эти ценности бренда не возникли сами по себе – они тесно связаны с ценностями самой компании (клиентоориентированность, командная работа, эффективность, ответственность, инициативность) и бизнес-задачами аэропорта.

Результаты в цифрах

• Ознакомили более 4000 человек с инфраструктурой нового терминала.

• Провели более 100 тренингов и около 170 экскурсий.

• Создали дистанционный курс о новом терминале.

• В сжатые сроки для проведения ознакомительных тренингов – 2,5 месяца и 19 дней – обучали по 180 человек в день.

• Создали команду тренеров-проводников. Команда тренеров продолжает эффективно работать и после окончания проекта.

• Провели обучение сотрудников работе со всеми видами нового оборудования.

• Ознакомили с инфраструктурой нового терминала более 5000 волонтеров.

2. Адаптация

Театр начинается с вешалки, а внутренний HR-бренд – с программы адаптации новых сотрудников. Эффективная вводная программа позволяет не только облегчить для нового сотрудника непростые, стрессовые первые рабочие недели, быстрее перевести его на полноценный продуктивный режим работы, но и заложить правильный фундамент отношений «сотрудник – работодатель». Именно в период адаптации новый сотрудник

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оценивает, насколько обещания HR-бренда честны, сопоставляет свои ожидания с реальной рабочей обстановкой.

Как правило, программа адаптации включает в себя:

• информирование об условиях работы;

• знакомство со структурой компании и понимание места и роли конкретного департамента/подразделения, где начинает работать сотрудник;

• знакомство с офисом или рабочим местом;

• знакомство с топ-менеджерами или ключевыми сотрудниками, коллегами из разных департаментов;

• знакомство с корпоративной культурой компании;

• информирование о профессиональном и карьерном развитии;

• вводное обучение в зависимости от позиции.

В результате эффективной программы адаптации компания приобретает лояльных сотрудников, которые чувствуют себя включенными в корпоративную культуру и которые, вероятно, будут более продуктивными и результативными, а также дольше проработают в организации.

FM Logistic (Россия)

Проект «Интеграция новых сотрудников»

Номинант в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

Небольшие известность и популярность рынка логистики, а также отсутствие сервиса для физических лиц, где кандидат мог бы познакомиться с компанией, – все это увеличивает затраты на рекламу организации как работодателя.

В период до 2022 года в компании запланирован динамичный рост, что, в свою очередь, влечет значительную потребность в персонале на текущий момент и обусловливает возрастающую важность подготовки внутренних резервов в последующие годы.

В связи с этим приоритетным направлением для стабильного будущего компании является обеспечение бизнеса человеческим капиталом. В рамках комплексного подхода к обеспечению персоналом предпринят ряд мер по повышению эффективности привлечения, отбора и развития кадров.

Прежде всего необходимо:

• снизить показатель текучести кадров за первое полугодие на 1,8 %;

• снизить показатель текучести кадров со стажем менее одного года на 1 %;

• помочь новичкам стать частью семейной культуры, в том числе посредством построения кросс-функциональных связей.

Целевой аудиторией являлись все новые сотрудники компании.

Реализация

Реализация проекта проходила в пять основных этапов.

1. Разработка программы «Интеграция новых сотрудников» головным офисом *FM Logistic* в России – общее содержание, стандартизированные программы для однородных позиций,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

распределение ответственности по организации между бизнес-подразделениями и головным офисом.

2. Тестирование программы с помощью головного офиса и подразделения «Долгопрудный», программа «Резерв».

3. Обучение навыкам презентации представителей отделов, участвующих в проекте «Добро пожаловать в FM».

4. Полный цикл программы «Интеграция новых сотрудников» (стажировка на складе, проект «Добро пожаловать в FM», встречи, обучение на рабочем месте, обратная связь) на регулярной основе.

5. Регулярная корректировка программы по результатам обратной связи от новичков и участников программы.

Результаты

В рамках повышения эффективности вхождения в должность программа «Интеграция новых сотрудников» позволяет новичкам лучше разобраться в индустрии логистики в целом, познакомиться с культурой и процессами в компании, а также установить эффективные коммуникации между сотрудниками.

Из основных результатов можно выделить следующие:

• показатель текучести кадров за первое полугодие снижен на 3 %;

• показатель текучести персонала со стажем менее одного года снижен на 1 %;

• по результатам анализа, новые сотрудники удовлетворены пройденной интеграцией более чем на 85 %. По результатам опроса, показатель по утверждениям «Мне нравится работать в компании» и «Я рекомендую *FM Logistic* знакомым в поиске работы» на 2–6 пунктов выше среди новых сотрудников по сравнению со средним показателем по компании;

• общий уровень удовлетворенности сотрудников вырос на 14 пунктов по сравнению с данными 2010 года.

АО «РЖДстрой»

Проект: «Вместе в новую профессиональную жизнь!»

Номинант в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

В 2014 году предстоял большой блок работы по подбору новых сотрудников – около 40 человек. В середине 2013 года ситуация была следующая.

• Статистика показывала, что около 28 % новых сотрудников не могли успешно пройти испытательный срок и увольнялись в первые три месяца работы.

• После изучения каждого случая в отдельности и анализа ситуации в целом стало очевидно, что часть ответственности за это лежит на линейных руководителях. Менеджеры «боялись» новых сотрудников, неохотно принимали их в сложившиеся коллективы. Зачастую у линейных руководителей была субъективная оценка относительно решения о результатах прохождения испытательного срока их новыми сотрудниками. Например, встречались высказывания: «Он нам не подходит, смотрит на нас не так, увольте его! Вы же его принимали на работу, вот и увольняйте!»

Цель проекта: построить прозрачную и понятную систему адаптации новых сотрудников центрального аппарата[7].

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сопутствующие **задачи**:

• построить и внедрить в работу прозрачную систему адаптации новых сотрудников;

• обучить руководителей введению в должность новичков. Снять «страх» перед новыми сотрудниками и исключить субъективные оценки по итогам испытательного срока;

• снизить процент уволившихся сотрудников в первые три месяца работы с 16,6 до 10 с учетом предстоящего существенного роста численности сотрудников центрального аппарата в сравнении с предыдущим периодом 2012–2013 годов.

Целевая аудитория проекта: руководители центрального аппарата; новые сотрудники, вышедшие на работу.

Реализация

Этапы проекта

1. Оценка существующей ситуации. Определение проблемных зон.

2. Разработка плана действий. Определение рабочей группы проекта. Формирование фокус-групп.

3. Разработка документа «Бланк-задание на испытательный срок». Отработка его на вновь вышедших сотрудниках.

4. Разработка и проведение семинара «Управление результативностью новых сотрудников».

5. Участие руководителей в адаптационном семинаре для новых сотрудников с рассказом о своем блоке работы.

6. Обсуждение системы встреч HR-менеджера с новым сотрудником и его руководителем в период адаптации.

7. Внедрение комплексной системы адаптации новых сотрудников в центральном аппарате и далее ее трансляция в аппараты управлений всех 20 филиалов АО *«РЖДстрой»*.

Результаты

Компании удалось построить слаженную и максимально прозрачную систему адаптации новых сотрудников. В результате процент текучести персонала снизился с 16 до 9, хотя был поставлен план в 10.

На осеннем съезде управляющих руководителей филиалов после презентации новой системы адаптации было принято решение тиражировать этот опыт на все 20 филиалов по России.

В свою очередь, на второй ежегодной конференции работников кадровых служб общества была проведена работа по передаче опыта.

В планах компании – внедрять данную работу в аппаратах управлений филиалов по России.

3. Корпоративная культура и ценности

Корпоративная культура компании – это система формальных и неформальных правил, норм поведения, установок и ценностей, определяющих отношения сотрудников с клиентами, коллегами, руководством. Необходимо, чтобы корпоративная культура соответствовала целям бизнеса, воспринималась одинаково на всех управленческих уровнях. Благодаря продуманным мероприятиям по ее формализации и продвижению компания может повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Василина Букина, директор по персоналу ГК*«МОРТОН»*:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Похоже, пришли времена, когда при выборе места работы и принятии решения, продолжать ли развиваться в рамках той или иной организации, интеллектуальная привязанность сотрудников уступает эмоциональной приверженности, а результат достигается через корпоративную культуру. Это явление очень многосоставное, и включает оно в том числе управленческую культуру, процедуры и стандарты продвижения по лестнице знаний и карьеры, технологии работы с персоналом в целом и руководителями в частности.

В ходе создания перспективной стратегии работы с персоналом на период с 2016 года стало ясно, что:

• мы должны привлекать и развивать лучших, но не во вред команде;

• наши руководители должны уметь готовить сложное решение, а потом найти мудрость не применять его;

• нам пора научиться добиваться впечатляющих результатов скромными средствами;

• важно не быть слишком приземленными, но всегда помнить, что полезность – мерило всего;

• все мы вместе создаем мотивирующее окружение, доверие и ценим единство непохожих;

• нам важна компетенция как способность, придающая очевидный экономический смысл усилиям любого человека на рабочем месте.

А что движет людьми, которые все это создают? Эмоции. Намерения. Амбиции. А в корне всего – мера радости, которую мы испытываем от процесса и результата, а также его предвкушения. Эмоции, как и мотив, и мотивация, восходят к одному слову motere (лат.) – «двигать». Поэтому тем, кто хочет стать ведущим (или опорным) сотрудником компании, необходимо достичь состояния, когда ключевыми являются:

1) самоосознание;

2) саморегуляция;

3) мотивация;

4) эмпатия;

5) навыки социализации.

Давно замечено: если проявлены все пять аспектов, достигается точка отдачи.

Что для этого требуется от сотрудников?

• Искренность.

• Решительность.

• Концентрация.

• Вовлеченное участие.

• Умение ладить с людьми.

• Стремление вперед.

Так у сотрудников распаковывается массив энергии, и библиотека их решений становится много шире и качественнее. Ведь вниманием управляет намерение, а сила обретается в покое. В сосредоточении же к нам приходят глубокие мысли, мудрые речи и все большие возможности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В непростые времена нужны знания, основанные, кроме прочего, и на интуиции; увлеченность, влияющая на других; осведомленность о разнообразии способов достижения цели; распознавание выигрышной модели поведения.

Анна Панкратьева, менеджер по персоналу *OZON.ru*:

– Говоря о корпоративной культуре, хотелось бы сфокусироваться на роли сотрудников, которые могут самостоятельно ее построить; поверьте, это будет намного эффективнее, чем если вы просто спустите ее сверху и обяжете персонал жить согласно своду навязанных кем-то правил. *«В нашей компании принято это…»* Или так: *«Один раз в три месяца все сотрудники делают это…»* Нет, это уже не работает.

Как сделать так, чтобы сработало?

Дать своим сотрудникам свободу выбирать, инициировать, принимать ответственность на себя, находить единомышленников. У всех работают талантливые люди, с интересными увлечениями и образом жизни, да еще и лидеры по натуре. Почему бы не предоставить им возможность проявить себя?

Так, например, у нас появился беговой клуб: сотрудники с большим энтузиазмом участвуют в городских марафонах, инвестируя в свое здоровье, привлекая к этому хобби все больше коллег. Далее возникла идея бежать под флагом с брендом компании и в брендированных футболках. Компания поддерживает эту инициативу уже второй год.

Есть сотрудник, который ведет экологичный образ жизни. У него получилось вовлечь в эту тему не только коллег, но и весь бизнес. Результат потрясающий.

Коллеги хотят узнать, что такое онлайн-маркетинг? Чем занимается IT-департамент? Как выучить английский самостоятельно? Пожалуйста, мы внедрили образовательные мастер-классы, которые ведут сами же сотрудники.

И таких примеров очень много. Главное – начать давать свободу выбирать.

i-Free

Проект: «Развитие корпоративной культуры с помощью эффективных HR-инструментов»

Победитель «Премии HR-бренд – 2007» в номинации «IT, Internet, Hard & Software – Регион»

Гран-при «Премии HR-бренд – 2007» в номинации «HR-бренд Региона» – Премия за наиболее эффективную работу с HR-брендом региональной компании

Предпосылки

С момента основания компания представляла собой традиционный стартап. Управление осуществляли три директора-владельца. Все сотрудники подчинялись напрямую им, промежуточные уровни управления отсутствовали. Также не было прописанных правил и внутренних регламентов. Культуру компании можно было охарактеризовать как предпринимательскую, неформальную, демократичную и свободную.

В период бурного роста компания столкнулась с необходимостью ввести дополнительные уровни управления, формализовать и ужесточить некоторые процедуры и процессы. Тем не менее принципиально важно было сохранить демократичность и неформальность, так как такая культура позволяла эффективно удерживать и привлекать ярких, талантливых сотрудников.

Реализация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Было принято решение помимо традиционных инструментов, таких как корпоративные мероприятия, разработать и внедрить ряд нестандартных рабочих инструментов, которые, с одной стороны, помогали бы в работе и простым сотрудникам, и управленцам, а с другой – поддерживали и транслировали корпоративную культуру компании.

i-Free работает на стыке развлечений и высоких технологий, поэтому практически все сотрудники позитивно воспринимают технологические новинки. Этим было обусловлено решение сделать ставку на интранет-портал. Неформальность и юмор – достаточно важные элементы, которые необходимо было принять во внимание, чтобы инструментами действительно пользовались. В итоге был разработан и успешно внедрен ряд инструментов на основе корпоративного интранет-портала.

Один из них – система отчетности и обратной связи. Электронная система позволяет руководителю получить план и отчет о работе подчиненного за предыдущий месяц, а сотруднику – обратную связь от своих коллег – внутренних заказчиков и руководства. Отчет или план направляется либо напрямую руководителю и дальше по иерархии, либо сначала внутренним заказчикам, которые также могут его оценить. Чтобы смягчить возможный негативный эффект от введения оценочной системы, было принято решение ограничиться неформальными оценками в виде смайликов. Чем больше скобок-улыбок – тем лучше оценивается работа; ровная черта или скобка, повернутая в другую сторону, символизируют негативную оценку.

У рецензентов есть возможность запрашивать дополнительную информацию, также имеется отдельное поле для комментариев и вопросов, где может происходить общение между сотрудником и рецензентами. Система сохраняет все планы и отчеты работника.

Система дополнительной мотивации «Фришки» (фишки + ай-фри) была разработана HR-службой с целью:

• стимулировать сотрудников проявлять внимание и поддерживать своих коллег;

• позволить сотрудникам благодарить друг друга и материализовать эту благодарность в виде ценных подарков;

• отмечать сотрудников, когда денежные премии или вынесение благодарности неуместны (например, для поощрения выдвижения идей или участия в корпоративных мероприятиях).

Фришки – внутренняя валюта компании, на которую можно купить брендированные товары в интранет-магазине. Фришки начисляются HR-службой или любым сотрудником один раз в месяц.

Интранет-газета – это еженедельное издание, которое освещает все аспекты деятельности компании, поддерживает корпоративную культуру, «рекламирует» желаемые модели поведения. Девиз газеты: «Писать легко о серьезном». Газета рассказывает о новостях рынка, новостях и достижениях всей компании, отделов, сотрудников.

Периодически руководство информирует о достижениях компании и планах на ближайшее будущее. Рубрика «Интервью с коллегой» позволяет узнать больше о людях, с которыми приходится работать. У сотрудников есть возможность комментировать и обсуждать все материалы.

Своим успехом интранет-газета во многом обязана редактору, который не имеет специального PR- или HR-образования и пишет как бы с позиции среднего сотрудника. Именно поэтому издание читают и не воспринимают как инструмент пропаганды.

Результат

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Несмотря на введение дополнительных уровней управления и частичную формализацию системы управления, компания воспринимается персоналом как свободная и демократичная. Большая часть сотрудников регулярно используют вышеназванные инструменты в работе.

Amway

Проект: «От понимания ценностей к вовлеченности»

Серебро в номинации «Мир» (2009)

Предпосылки

В течение четырех лет ведения бизнеса *Amway* в России численность персонала выросла и на период запуска проекта составляла более 600 сотрудников. За это время у *Amway* в России сформировался довольно сильный внутренний и внешний бренд работодателя.

Например, в соответствии с внутренним исследованием, в 2008 году уровень удовлетворенности сотрудников их работой достиг 90 %, а уровень доверия к компании и руководству составил более 90 %.

В 2008 году были выявлены семь основных ассоциаций у сотрудников с *Amway*:

• финансовая стабильность;

• профессионализм;

• ориентированность на клиента;

• перспективы;

• надежность;

• человеческие взаимоотношения;

• качество.

По результатам исследования *Hewitt Assotiates,* уровень вовлеченности сотрудников в 2008 году составил 75 %.

В компанию ежегодно приходят более 100 новых сотрудников. Они становятся носителями корпоративных ценностей, обеспечивая фундамент для развития компании.

Начатый в 1959 году проект «От понимания ценностей к вовлеченности» реализуется на каждом рынке *Amway*, в том числе и в России. Особое внимание данному проекту было уделено в 2009 году, когда *Amway*праздновала пятилетие на российском рынке и 50-летие со дня основания.

Одним из секретов эффективности в прошлом и залогом успеха в будущем *Amway* считает верность основополагающим этическим принципам и ценностям, заложенным в 1959 году основателями Джеем Ван Анделом и Ричем ДеВосом, а также своей миссии «Помогаем людям жить лучше! Помогаем клиентам жить лучше!

Помогаем потребителям жить лучше! Помогаем сотрудникам жить лучше! Помогаем обществу жить лучше!».

В связи с тем что на восприятие бренда *Amway* как работодателя оказывает влияние масса различных факторов, проект состоит из комплекса разноплановых мероприятий, направленных на всех сотрудников.

По итогам проекта предполагалось достичь обозначенных **целей:**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Поддержать глобальную стратегию, ориентированную на инновационное развитие бизнеса и укрепление репутации *Amway* как Values Based Employer of Choice через понимание, осознание и принятие ценностей компании сотрудниками.

2. Повысить эмоциональную причастность сотрудников к *Amway* как компании, основанной на этических принципах и ценностях.

3. Повысить уровень вовлеченности, удержания сотрудников и их лояльности.

4. Развивать внешний бренд *Amway* как работодателя через вовлеченность.

Реализация

Задача *первого этапа*, который получил название «Корпоративные ценности», – привлечение внимания сотрудников к корпоративным ценностям *Amway*.

Для ее решения был организован ряд мероприятий:

• проведен конкурс «Носители корпоративных ценностей» с номинациями на каждую ценность, приуроченный к корпоративному празднованию Нового года;

• на корпоративном мероприятии «День семьи» по случаю празднования 50-летия компании всем сотрудникам были вручены памятные сувениры;

• начала выходить корпоративная газета «АмВестник», в создании каждого выпуска которой принимают участие в среднем до 40 сотрудников из различных подразделений и регионов;

• во всех торговых центрах и торговых точках *Amway*стартовал конкурс «Лучший по профессии»;

• председатель правления Стив Ван Андел и президент*Amway* Даг ДеВос посетили по случаю празднования 50-летия российский филиал, чтобы выразить свое уважение и признание сотрудникам за достигнутые результаты.

Второй этап: «Осознание и ответственность руководителей». Основная задача – повышение ответственности руководителей за трансляцию корпоративных ценностей и прояснение ожиданий от будущего персонала в связи с инновационной стратегией развития компании.

• 98 % менеджеров и супервайзеров участвовали в стратегических сессиях, посвященных бренду работодателя, и 100 % из них приняли письменные «Обязательства посланника корпоративной культуры*Amway*», а также взяли на себя по три инициативы на 2009 год для реализации своей ролевой модели носителя ценностей.

• По результатам стратегических сессий руководители провели круглые столы в своих подразделениях на тему «Влияние сотрудников на развитие и поддержание корпоративного, продуктовых брендов и бренда работодателя *Amway*. Поведение сотрудников, ориентированное на ценности *Amway*».

• 80 % команды ведущих менеджеров приняли участие в акциях, связанных с осуществлением проектов в области социальной ответственности (волонтерская помощь детским домам).

Третий этап: «Осознание и ответственность всех сотрудников». Основная задача – осознание сотрудниками важности поддержания и реализации корпоративных ценностей.

• 260 человек приняли участие в двухдневном тренинге, посвященном корпоративным ценностям и бизнесу (Amway Experience Training). До 90 % сотрудников отметили повышение их лояльности к компании после тренинга.

• 26 сотрудников из 10 городов участвовали в написании эссе на тему «*Amway* как работодатель глазами сотрудников».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• 10 сотрудников приняли участие в глобальном конкурсе эссе на тему «*Amway* и волонтерство» для поддержки программы корпоративной социальной ответственности *Amway* One by One. Среди победителей – один сотрудник из России, который вместе с девятью коллегами из других стран поехал в Турцию в один из детских садов UNICEF в г. Измире для оказания волонтерской поддержки.

• 46 сотрудников из 10 регионов приняли участие в фокус-группах по оценке и выбору имиджей, характеризующих *Amway* как работодателя.

Результаты

Четвертый этап: «Результаты».

Основная задача – подведение итогов. Было важно оценить уровень вовлеченности сотрудников в решение бизнес-задач компании и уровень удержания персонала по сравнению с 2008 годом, чтобы наметить план продолжения проекта в 2010 году.

Уровень продаж компании в 2009 году составил 14,9 млрд рублей. Уровень текучести персонала за 12 месяцев 2009 года составил 7,9 % в офисе, 15,7 % – в торговых центрах (для сравнения: в 2008 году уровень текучести за 12 месяцев составил 14,7 % в офисе, 26,7 % – в торговых центрах).

90 % сотрудников, покинувших компанию в 2009 году, сказали, что порекомендуют *Amway* как работодателя (в 2008 году – только 71 %).

United Elements Group

Проект: «Объединяем лучших! Объединяем звезд! (Эффективное управление изменениями с помощью внутреннего PR)»

Бронза в номинации «Северная столица» (2010)

Предпосылки

До 2008 года:

• закрытый, семейный тип корпоративной культуры;

• низкий уровень менеджмента в компании, ведение бизнеса по наитию или по исторически сложившимся традициям;

• доля сотрудников, работающих в компании с момента основания, – около 80 %;

• лояльность к компании основывалась на доверии к первому лицу;

• ситуация информационного вакуума (цели, которые стояли перед компанией, никаким образом не транслировались сотрудникам, задачи не каскадировались);

• тяжеловесная надстройка управленческого аппарата;

• отсутствие какой-либо политики в области HR;

• роль отдела персонала – кадровый документооборот и хаотичные тимбилдинги, не преследующие бизнес-целей;

• отсутствие четкого контроля над бизнес-процессами;

• сложная, разветвленная структура компании (большое количество юридических лиц).

В 2008–2009 годах:

• кризис 2008 года: менеджмент не справляется;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• к операционному управлению привлекаются топ-менеджеры, способные решать антикризисные задачи;

• в компанию приглашаются консультанты по стратегическому развитию. К 2014 году создается стратегия развития компании;

• в компанию на разные уровни привлекаются сотрудники со знанием современных эффективных методик ведения бизнеса;

• осуществляется переход к холдинговой структуре, во главе которой стоит управляющая компания;

• происходит разделение бизнеса на два основных направления: дистрибуцию и инжиниринг;

• компания выходит на новый рынок (инжиниринговые услуги);

• расширяется ассортиментный портфель.

Итоги анализа

Реструктуризация компании была произведена без какого-либо вовлечения персонала в процесс изменений. В результате:

• произошел обрыв традиционных каналов внутренней коммуникации;

• потеряно доверие к компании: информация на Blackjob, негативная реакция персонала на любые изменения, единовременный значительный отток персонала (20 %);

• отсутствие каких-либо формальных каналов коммуникации привело к распространению информации через негативные слухи;

• с приходом новых топ-менеджеров в компании появляются новые сотрудники, которые не получают поддержки и не принимаются старой командой.

Реализация

Долгосрочная стратегия

• 2009 год. Информирование – рассказывать и объяснять.

• 2009–2010 годы. Интерес – стимулировать интерес сотрудников компании к ее проектам.

• 2010–2011 годы. Вовлеченность – сотрудники должны стать послами компании и говорить о ней с гордостью.

• 2011–2012 годы. Принятие персоналом стратегии изменений.

Задачи на 2009–2010 годы

• Локальная антикризисная PR-кампания. Необходимо снять напряжение и ликвидировать негативные слухи о продаже компании.

• Точечное информационное сопровождение мероприятий по изменению организационной структуры. Создание горячей линии.

• Определение и формирование эффективных каналов коммуникации с персоналом.

• Разработка программы мероприятий с целью вовлечения персонала во внутреннюю жизнь компании.

Стратегия

• Полное и достоверное информирование.

• Получение сотрудниками оперативной обратной связи от топ-менеджмента.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Активное участие топ-менеджмента в проекте.

• Точечный подход к разработке мероприятий и специальных событий.

• Выбор ключевых посланий исходя из описанной стратегии.

• Ощущение сопричастности к достижениям: «Нам есть чем гордиться!»

• Формирование доверия к компетентному руководству: «Компанией управляют профессионалы».

• Вовлечение: «Изменения – это будущее. Мы хотим построить будущее вместе с вами».

Были выбраны следующие *инструменты*:

• внутренний антикризисный PR (управление слухами, встречи с президентом, позитивные информационные поводы);

• создание корпоративной газеты;

• создание интранет-портала;

• новый корпоративный стиль;

• конкурсы между сейлз-менеджерами по результатам продаж;

• призы – поездки на Кубу и во Францию.

В рамках проекта «Эффективное управление изменениями с помощью внутреннего PR» был запланирован и реализован ряд PR-мероприятий, позволяющих достичь поставленных целей. Была создана с нуля система внутренних коммуникаций, которая дополнялась и поддерживалась интранет-порталом, информационными досками, регулярными встречами с президентом компании.

Список мероприятий

• Регулярные встречи с первым лицом компании: информирование о событиях и стратегии развития.

• Конкурс детского рисунка «Нарисуй ХВАКа». Компания предложила детям сотрудников по-другому посмотреть на работу папы и мамы. Переосмыслив понятие «ХВАК» (название отрасли: Heating, Ventilation & AConditioning), дети представили свое видение ХВАКа. Проект вызвал большой резонанс в отраслевых СМИ.

• Проект «5 O’clock». Это своеобразное собрание топ-менеджеров и ключевых сотрудников по направлениям в неформальной обстановке за чашкой чая. Инициирует встречу президент компании.

• Разработка и внедрение миссии и ценностей.

• Создание горячей линии для сотрудников.

• Праздники-сюрпризы: День учителя, День защиты детей.

• Запуск welcome-тренингов для новых сотрудников.

• Награждение новых сотрудников.

• Конкурс летних фотографий «Отпускаем лето».

• Корпоративный футбольный чемпионат.

Результаты

• Сокращение текучести персонала с 26,71 до 5,43 %.

• Ликвидация негативных слухов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Заинтересованность сотрудников в получении информации по официальным каналам возросла на 40 %.

• Увеличение вовлеченности персонала в корпоративную жизнь.

• Заметный рост количества закрытых вакансий по рекомендациям сотрудников (до 30 % вакансий).

• Посещаемость интранет-портала в ноябре 2010 года – в среднем 283 человека в день.

Коммуникационная стратегия была разработана и реализована исключительно ресурсами отдела HR без привлечения внешних консультантов и подрядчиков.

ООО «Нутриция Эдванс» (бизнес специализированного питания Группы «Данон»)

Проект: «Культура Best Care: Забота. Создавая будущее»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Слабая степень кросс-функционального взаимодействия персонала, оторванность офисных сотрудников от потребностей и нужд бизнеса.

2. Текучесть персонала значительно выше среднерыночных показателей.

3. Низкая вовлеченность молодых специалистов в жизнь компании.

Задачи, стоящие перед авторами проекта:

1. Основываясь на ценностях группы *«Данон»*, внедрить единый для компании культурный код с общим для всех функций пониманием миссии и целей организации.

2. Снизить текучесть персонала за счет превращения корпоративной культуры в один из факторов удержания сотрудников.

3. Повысить уровень вовлеченности сотрудников, в том числе среди молодых специалистов поколения Y.

Целевая аудитория – все сотрудники компании*«Нутриция Эдванс»*.

Реализация

К сожалению, уровень осведомленности о необходимости нутритивной поддержки больных людей для скорейшего выздоровления и улучшения качества их жизни очень низкий.

Поэтому в основе работы и развития компании лежит задача объяснять на каждом уровне общения с клиентами (будь то врачи, специалисты здравоохранения в министерстве, заведующие аптеками и больницами, обычные люди, которые ухаживают за больными дома), что такое специализированное питание и как оно может помочь больному улучшить качество жизни, поправиться и начать жить полноценно.

Именно отношение к пациенту с желанием о нем позаботиться является несомненной ценностью каждого, кто работает в компании: «Не имеет значения, в каком отделе и на какой должности я работаю. Я не просто зарабатываю деньги: каждый день, делая свою работу, я помогаю и забочусь о пациентах».

Изначально Best Care – это корпоративная коммуникационная стратегия, которая была использована как основа для концепции корпоративной культуры на локальном уровне, поскольку она полностью соответствует культурному коду компании и кратко выражает смысл и отношение организации к своим клиентам, пациентам, партнерам и сотрудникам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основными этапами проекта можно назвать четыре шага (по уровню развития восприятия культуры Best Care у сотрудника):

Шаг	Уровень развития восприятия у сотрудника	Мероприятия
1. Осознать, что в компании есть общая идея, которая называется Best Care.	«Я знаю, я понимаю, что такое Best Care».	Общие еженедельные собрания сотрудников, на которых озвучиваются примеры заботы о пациентах.
		«Мы говорим спасибо!» — подготовка и публикация слов благодарности сотрудникам.
		Фотоконкурс «Моменты Best Care» — сотрудники фотографируют сцены проявления заботы людей друг о друге в разных контекстах.
		Раздел «Best Care» в интранете.
2. Понять, что именно в работе каждого сотрудника может называться Best Care.	«Я участвую в Best Care. Я вижу на практике, что это такое».	Награда «Команда Best Care» — за лучшую помощь пациентам.
		Двойные визиты сотрудников офиса в больницы и общение с врачами и пациентами.
		«Чужие ботинки» — программа обмена опытом между сотрудниками разных отделов с целью получить лучшее понимание, чем занимается сотрудник и какой вклад он вносит в общее дело компании.
		Включение проектов по благотворительности в концепцию Best Care.
3. Почувствовать заботу компании на себе. Ощутить, насколько эта идея близка по духу лично.	«Я эмоционально вовлечен в идею Best Care».	Представление Best Care как общей культуры на корпоративном собрании всех сотрудников в г. Праге «Забота. Создавая будущее». Рабочая сессия лучших проектов Best Care — 2014 (участвуют все сотрудники, сессию ведут молодые сотрудники поколения Y).
		Выбранные проекты включаются в бонусную схему сотрудников (10 % годового бонуса).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Шаг	Уровень развития восприятия у сотрудника	Мероприятия
4. Дать свободу выражения собственного понимания Best Care: инициировать свой проект по развитию культуры.	«Я вижу, что в компании реально делать что-то большее. Я могу предлагать свои проекты, могу присоединяться к проектам других людей».	В бонусной схеме предусмотрено выдвижение собственного проекта Best Care.
		В течение года реализуются свои проекты на местах (в каждом регионе, в офисе).
		Обучение концепции Best Care новых сотрудников в рамках вводного тренинга.
		Новый московский офис компании оформлен в стиле Best Care.

Результаты

1. Сформулировано ключевое сообщение для сотрудников Best Care: «Забота. Создавая будущее». Сформулированы миссия и общее видение.

По результатам обратной связи после проведения презентации концепции Best Care на общекорпоративном собрании, 78 % (все респонденты, принявшие участие в опросе) сотрудников понимают и разделяют принцип заботы о пациентах как общую идею.

2. По сравнению с декабрем 2013 года текучесть сотрудников в компании сократилась в два раза.

По результатам внутреннего анализа HR-отдела компании, в выходных интервью при увольнении 100 % сотрудников среди сильных сторон компании отмечают ее высокую социальную миссию и возможность помогать людям.

3. Значительно увеличилось количество рекомендаций кандидатов на открытые позиции молодыми сотрудниками.

Повысилась корпоративная активность сотрудников поколения Y: 100 % участвуют в различных корпоративных проектах, в том числе напрямую не связанных с Best Care.

Компания NL

Проект: «Внимание каждому»

Финалист в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

1. Отсутствие единого коммуникативного послания компании.

Снаружи компания для соискателей была ярким представителем MLM-бизнеса, то есть, по сути, «сектой с манипулятивными методами». У сотрудников не было гордости за работу в компании, потому что существовал стереотип.

2. Непонимание разделения на основной и поддерживающий персонал в компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Непонимание сотрудниками значимости того, что дает компания.

Изнутри сотрудники видели компанию как стабильную растущую организацию с отличным социальным пакетом. Почти 100 % руководителей выросли вместе с компанией. В связи с этим ни у руководства, ни у сотрудников критического взгляда на рынок труда и понимания места компании на нем не было.

4. Отсутствие у сотрудников ощущения признания со стороны компании.

В компании практически невозможен вертикальный карьерный рост, поэтому желание развития приводило к уходу сотрудников.

5. Усталость сотрудников.

Запуск проекта состоялся в период, когда основная часть сотрудников уже подходила к рубежу 3–5–7 лет работы в компании.

Задачи к выполнению:

1. Повысить вовлеченность персонала в течение 2014 года не менее чем на 3 %.

2. Повысить лояльность и удовлетворенность персонала в течение 2014 года не менее чем на 3 %.

3. Развить уровень коммуникации и поддержки инициативы в компании не менее чем на 5 %.

4. Обеспечить процент текучести персонала на уровне 2013 года.

Целевая группа: сотрудники центрального офиса и розничных магазинов, так как уход каждого работника этих групп непосредственно сказывается на бизнес-показателях компании.

Реализация

I этап Запуск ежегодного опроса (социометрия) в стиле fun для определения лидеров правильного и неправильного производственного поведения, выявления коммуникативных альянсов и конфликтов, напряжения организационной структуры. В опросе принимают участие более 60 % сотрудников.

II этап

Смещение акцентов признательности компании с материальных на нематериальные факторы и построение коммуникаций «от человека к человеку»:

• первые шаги к формированию календаря профессиональных событий;

• формирование культуры поздравлений силами сотрудников, а не за счет освоения бюджета.

III этап

Выстраивание партнерской позиции дирекции по персоналу по отношению к другим дирекциям через создание технологии и системы ежемесячного информирования для руководителей.

Обучение руководителей предоставлению обратной связи и систематической работе со своей командой.

IV этап

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вовлечение детей и членов семей в корпоративные мероприятия для формирования позитивного образа компании и принятия значимости работы сотрудника-родственника в семье.

Подготовка родителями экскурсий по компании, мастер-классов для детей (для обеспечения понимания детьми, чем занимаются родители и как это важно, когда они уходят из дома на работу).

V этап

Формирование календаря событий по принципу «один главный профессиональный праздник в году».

VI этап

Системная поддержка инициатив сотрудников. Внедрение на постоянной основе конкурса «Копилка идей».

VII этап

Внедрение механизма системного обсуждения инициатив компании по формированию социального пакета.

Годовой бюджет проекта – порядка 350 000 рублей (около 950 рублей на человека в год).

Результаты

1. Рост вовлеченности персонала на 6,8 % – с 76 % в 2013 году до 82,8 % в 2014 году.

Рост в 1,5 раза по закрытию годовых стратегических проектов компании – с 50 % в 2012 году до 69 % в 2013 году, плановая цифра на 2014 год – 79 %.

2. Рост удовлетворенности на 3,4 % – с 82 % в 2013 году до 85,4 % в 2014 году.

3. Рост показателей по шкале поддержки инициативы на 19,6 % за год – с 61 % в 2013 году до 80,6 % в 2014 году.

4. Снижение текучести:

– 2012 год – 30,14 %;

– 2013 год – 29,21 %;

– первое полугодие 2014 года – 7,88 %.

5. За счет признания компании на уровне Рейтинга работодателей России – 2013, реализации общественных инициатив организации, повышения вовлеченности персонала и членов их семей количество закрываемых вакансий за счет рекомендованных кандидатов увеличилось на 9 %.

4. Обучение и развитие

Среди факторов выбора работодателя большой вес всегда имеет наличие возможностей для развития, обучения и карьерного роста. Лучшие компании даже в сложные экономические периоды стараются сохранить бюджет на обучение и развитие сотрудников, а в случае необходимости его сокращения – найти эффективные решения, позволяющие поддерживать необходимый уровень и объем обучения при меньших затратах. Переход с внешнего на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

внутреннее обучение впервые стал массовой тенденцией в 2008-2009 годах. Во-первых, это было связано с сокращением издержек, во-вторых, зачастую внутреннее обучение качественнее внешнего, поскольку учитывает специфику конкретной компании.

В последние годы можно констатировать появление новых подходов к обучению с фокусом на развитие личности, иногда даже ее трансформацию. Формирования конкретных профессиональных навыков недостаточно для того, чтобы полностью использовать потенциал сотрудников на пользу компании.

ЗАО «3М Россия»

Проект: Международная программа развития руководителей компании ЗАО «3М Россия» «Лидерская Магистраль – 2008»

Финалист в номинации «Международный проект»

Предпосылки

Стратегический план компании предполагал многократный рост бизнеса по всем направлениям в течение ближайших пяти лет. Важнейший императив HR в *3M* – это Growth Through People, то есть рост бизнеса основывается на развитии людей, которые делают бизнес, через развитие профессиональных и лидерских компетенций сотрудников. «Лидерская Магистраль – 2008» – программа ускоренной подготовки кадрового резерва для продвижения на управленческие позиции, сочетающая в себе инновационные технологии активного обучения: проекты по обучению действием, электронные учебные модули, коучинг, тренинги по ключевым управленческим компетенциям, вовлечение в процесс обучения топ-менеджеров компании и мастер-классы приглашенных экспертов.

Уникальность программы состоит в том, что в ее основе лежит работа над реальными стратегически значимыми проектами, а результатом является не только развитие участников, но и существенный вклад в развитие бизнеса компании.

Перед проектом стояла **цель** сформировать кадровый резерв для продвижения на руководящие позиции всех уровней в перспективе от одного года до двух лет и обеспечить ускоренную подготовку всех кандидатов.

Реализация

Стратегия включала в себя следующие ключевые элементы:

• обучение действием (во всех программах проекта велась работа над реальными бизнес-задачами компании);

• связь программ развития со стратегическими планами компании;

• обеспечение вовлеченности топ-менеджеров компании от уровня страны и региона (Европа, Ближний Восток и Африка) до глобального уровня;

• обеспечение связи с корпоративными программами развития лидерства и учебными технологиями, предоставляемыми Европейским центром экспертизы и развития 3М и 3М Leadership Development Institute в США;

• привлечение к обучению в классе и коучингу участников – консультантов из европейской штаб-квартиры, а также членов правления и генерального директора компании;

• ускоренное обучение.

В рамках проекта были организованы:

• тренинги (командообразование, управление проектами, влияние, деловая презентация);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• электронные модули по 29 темам управленческого мастерства;

• сессии «Лидеры обучают лидеров» (Leaders Teaching Leaders) по созданию высокоэффективных команд, сбалансированному лидерству, предпринимательской культуре, проведению эффективных совещаний, управлению изменениями, личной эффективности и др.;

• отдельные модули по основам управления персоналом, логистике, праву и финансам;

• кейсы и анализ лучшего опыта в управлении бизнес-подразделением;

• командные и индивидуальные коучинг-сессии;

• работа над проектами, посвященными решению актуальных задач в бизнесе.

Мероприятия проекта освещались на внутреннем информационном портале.

Результаты

Все участники дали высокие оценки программе обучения в рамках проекта. Средний общий балл оценок участников по всем программам был выше 9 (по 10-балльной шкале). *ЗАО «3М Россия»* показало один из лучших результатов среди стран региона (Европа, Ближний Восток и Африка).

Кроме того:

• создан план по оптимизации логистической схемы работы *3М* в Восточной Европе;

• подготовлена региональная программа по повышению вовлеченности и лояльности сотрудников;

• создана модель эффективного взаимодействия *«3М Чехия»* со всеми производителями LCD-мониторов из стран Юго-Восточной Азии;

• внесены изменения в существующую модель работы с ключевыми клиентами *ЗАО «3М Россия»*;

• внесены изменения в работу клиентской службы *ЗАО «3М Россия»* и программу подготовки торговых представителей.

ООО «ПРИЗМА»

Проект: «Менеджер-стажер: успешный карьерный старт»

Финалист «Премии HR-бренд – 2010»

Предпосылки

Высокая конкуренция в сфере ретейла в г. Санкт-Петербурге и постоянное открытие новых точек различными сетями города обусловливают недостаток кандидатов на начальные менеджерские позиции. Кроме того, излишняя теоретизированность высшего торгового образования и его оторванность от реалий современного розничного бизнеса приводят к ситуации, когда кандидаты на позиции заведующих отделами и менеджеров смен (в кассовом департаменте) идеализируют работу менеджера в магазине, считая, что она представляет собой аналитическую работу в офисе и не предполагает физических нагрузок.

Менеджмент участия (партисипативный стиль управления), принятый в компании, наоборот, предполагает тесное взаимодействие менеджеров со своими подчиненными, работу рука об руку в торговом зале или на кассе рядом с линейным персоналом, отсутствие сильной стратификации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Руководством компании было принято решение не искать опытных менеджеров, а готовить их самостоятельно с учетом корпоративной культуры и особенностей западного бизнеса. В качестве потенциальных участников проекта рассматривались как внешние, так и внутренние кандидаты.

Реализация

Цель: подготовка профессионального менеджерского состава для открытия новых магазинов в России. Проект направлен на привлечение молодых специалистов, студентов старших курсов, выпускников вузов и средних профессиональных учебных заведений, а также потенциальных сотрудников компании с целью подготовки многопрофильных эффективных менеджеров с комплексным взглядом на розничный бизнес.

Поставленные руководством компании **задачи**:

• Быстрый поиск кандидатов, расширение кадрового резерва компании.

• Быстрый ввод в должность принимаемых (или переводимых) менеджеров-стажеров.

• Ускорение процесса обучения менеджеров-стажеров основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них функции по занимаемой должности.

• Адаптация к корпоративной культуре, усвоение основ коммерческой политики компании.

• Развитие у новых менеджеров позитивного отношения к работе, формирование положительного образа компании в глазах новых сотрудников, повышение их лояльности.

• Предоставление возможности дополнительного обучения, профессионального развития и карьерного роста для потенциальных сотрудников компании.

Исходя из начальных условий, задач и имеющихся ресурсов была избрана следующая **стратегия**.

• Поступательное вхождение в должность. Обучение менеджера-стажера предполагает стажировку с уровня линейного персонала. Сначала менеджеры-стажеры знакомятся с обязанностями продавцов и кассиров, затем – старших продавцов, далее – заведующих отделами и менеджеров смен в секторе касс. Это позволяет будущим руководителям досконально изучить функциональные обязанности своих будущих подчиненных, познакомиться с особенностями бизнес-процессов компании.

• Многопрофильность. Менеджеры-стажеры проходят обучение в нескольких отделах магазина, знакомясь с особенностями и спецификой работы в них, что расширяет кругозор будущих менеджеров, позволяет готовить полифункциональных руководителей.

• Обучение действием. Адаптация и интеграция менеджеров-стажеров при помощи опытных сотрудников компании непосредственно на рабочем месте (без длительного обучения в учебном центре).

• Вовлеченность всего менеджерского состава компании (менеджеров как магазинов, так и офиса). В написании «Книги менеджера-стажера» принимали участие практически все менеджеры компании, каждый из которых был назначен ответственным за проработку одного бизнес-процесса или направления, в котором он является экспертом или имеет наибольший опыт. Это позволило создать методическое пособие в короткие сроки. Кроме того, подобный совместный проект оказался отличным командообразующим фактором.

• Связь с корпоративными программами обучения и развития сотрудников, предоставляемыми корпоративным институтом *Jollas* (Хельсинки). Подобные программы существуют во всех странах, где представлены подразделения холдинга. При разработке

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

проекта учитывались программы финских и прибалтийских коллег. Однако данный проект был разработан полностью самостоятельно с учетом российской специфики.

• Ускоренное обучение. Подобное сочетание ключевых инструментов программы (наставничества и тренингов) позволило значительно сократить время на подготовку менеджеров, что в ситуации быстрого роста сети является одним из факторов ее успешного развития.

Результаты

С момента запуска программы (с июня по ноябрь 2010 года) позицию «менеджер-стажер» заняли 15 кандидатов. Эта цифра позволила обеспечить менеджерами младшего звена два супермаркета компании.

В связи с тем что проект предполагает включение в программу молодых людей без опыта работы в ретейле, существенно сократилось время, затрачиваемое на поиск и отбор кандидатов.

Возрос интерес линейного персонала к перспективам развития в компании. Увеличилось количество сотрудников, самостоятельно инициирующих возможность участия в данной программе.

В ходе запуска программы разработана политика формирования и развития кадрового резерва компании.

В рамках программы сформирована система обучения и развития менеджеров-стажеров. Подготовлено шесть специальных тренингов по товарным направлениям, тренинг по мотивационному менеджменту, а также адаптированы уже существующие тренинги.

Специально под проект был создан инструмент интеграции новых менеджеров в компанию – «Книга менеджера-стажера». Данное пособие представляет собой свод бизнес-процессов *ООО «ПРИЗМА»*, цель которого – помочь новым менеджерам познакомиться с основными процедурами и политикой компании, развить навыки и умения менеджеров-стажеров, расширить профессиональный кругозор.

Pfizer

Проект: «Развитие лидерства – Академия Forward 2011–2012»

Финалист в номинации «Столица» (2011)

Предпосылки

Компания *Pfizer* представлена в России с 1992 года, и сейчас свыше 1000 сотрудников работают в более чем 50 городах страны. Следуя своим обязательствам как ведущей биофармацевтической компании мира, *Pfizer*сотрудничает со специалистами здравоохранения, государственными органами и местными сообществами.

В 2011 году компания начала реализацию инвестиционной стратегии «Больше чем». Локализация производства, образовательные программы с ведущими вузами, поддержка российских исследовательских проектов, благотворительные программы – важнейшие направления деятельности в России. Объединяя их, инвестиционная стратегия *Pfizer* представляет собой больше чем бизнес: это вклад компании в развитие российских инноваций в области медицины, модернизацию фармацевтической индустрии, повышение качества медицинской помощи, увеличение продолжительности жизни и улучшение здоровья и самочувствия россиян.

Деятельность компании отмечена рядом престижных наград. Например, в 2013 и 2014 годах *Pfizer* вошла в тройку наиболее влиятельных иностранных производственных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

фармкомпаний в рейтинге, составленном газетой «Фармацевтический вестник». Трижды компания получала награду «Платиновая унция» как лучший работодатель.

Компания *Pfizer* в России прилагает большие усилия к развитию талантливых сотрудников. В организации убеждены, что успех бизнеса – в профессиональном развитии каждого члена команды, поэтому заинтересованы в сотрудниках, которые стремятся постоянно двигаться вперед, реализуя свой потенциал. В понимании компании развитие – это совершенствование уже имеющихся знаний, умений и навыков, а также регулярное приобретение новых, и ключевым условием при этом является желание развиваться, ответственность и нацеленность на результат.

Реализация

В марте 2011 года стартовала новая корпоративная программа «Академия Forward». Миссия – вырастить новое поколение лидеров, которые могли бы стать достойными преемниками имеющейся команды директоров (в том числе в других филиалах и подразделениях *Pfizer*). Такая стратегия позволила повысить эффективность управления в дальнейшем (за счет целенаправленного развития лидерских компетенций ключевых сотрудников и создания сильного пула талантов), мотивировать и удержать ключевых сотрудников (за счет вложений компании в их развитие и продвижение), а также поддержать и продвинуть бренд работодателя внутри компании.

Целевой аудиторией программы в 2011 году стали сотрудники трех основных подразделений компании («Онко-госпитальные препараты», «Препараты общей терапии», «Вакцины»), а также ключевых отделов, таких как коммерческий отдел и отдел стратегического развития бизнеса, в связи с тем, что они отвечают за краткосрочные и долгосрочные коммерческие результаты.

В компании в рамках реализации проекта была создана специальная внутрикорпоративная программа развития кадрового резерва, направленная на повышение профессионального и личностного уровня сотрудников: корпоративный MBA (совместно с ГУ ВШЭ), сессии Action Learning, бизнес-симуляция «Управление проектами», тренинги «Управление людьми в проекте», «Лидер VS Менеджер: взболтать, но не смешивать!», семинар «Стратегическое лидерство», круглый стол с лидерами других отраслей.

Информационно проект был поддержан с помощью специального сайта, на котором размещались материалы для посттренингового сопровождения, результаты активности участников «Академии Forward», анонсы событий и отчеты о прошедших мероприятиях.

Результаты

Реализация программы развития лидерского потенциала обеспечила компании *Pfizer* заполнение топ-вакансий внутренними кандидатами (три внутренние вакансии были закрыты участниками проекта, 20 участников включены в категорию сотрудников с высоким потенциалом). Помимо этого все участники проекта были включены в кадровый резерв европейского подразделения компании и получили возможность работы в других офисах *Pfizer* на международных проектах.

Произошла ротация руководящего состава в рамках компании: трое участников проекта совершили горизонтальные переходы в рамках российской организации, сменив область деятельности и функционал.

Проект также существенно повлиял на мотивацию и удержание работников: за 2011 год ни один участник программы не покинул компанию. А 30 % офисных сотрудников отметили, что высоко оценивают данную инициативу организации и хотели бы принять участие в следующем курсе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

OBI

Проект: «Управление талантами»

Финалист в номинации «Федерация» (2012)

Предпосылки

1. Открытие большого количества управленческих вакансий в магазинах в связи с развитием бизнеса (среднее количество вакансий в год – около 100).

2. Высокий процент успешного прохождения внутренними кандидатами на управленческие позиции (80 %), при этом высокий процент неприживаемости внешних кандидатов (40 % не проходят испытательный срок).

3. Различные/размытые критерии продвижения на управленческие позиции сотрудников в разных регионах.

4. Уровень вовлеченности по фактору «Карьерные возможности» в 2009 году – 29 %.

Цель: создание кадрового резерва на управленческие позиции в магазинах (начальник отдела, заместитель директора, директор магазина) для своевременного и качественного закрытия вакансий:

• 90 % управленческих вакансий закрываются из кадрового резерва;

• 90 % внутренних кандидатов успешно проходят стажировку;

• 70 % внешних кандидатов успешно проходят стажировку.

Реализация

Основные принципы системы управления талантами следующие. 1. Чтобы не выделять одних сотрудников и не создавать повод для демотивации, основополагающим тезисом кадровой политики компании является «Все наши сотрудники – таланты»:

– для поддержки талантов существуют ежегодная оценка и стандартные программы обучения для каждой позиции;

– для подготовки таланта для более высокой позиции организуются ассесмент и индивидуальные программы развития.

2. В рамках обеспечения планомерной подготовки сотрудника к должности внутренние и внешние кандидаты, перед тем как занять управленческую позицию, проходят стажировку. На позицию начальника отдела – три месяца, заместителя директора – шесть месяцев.

3. Успешность прохождения стажировки на управленческую позицию внутренними кандидатами выше, чем у внешних кандидатов. Поэтому вторым принципом политики стало то, что при появлении вакансии приоритет отдается внутренним сотрудникам.

4. В качестве одного из наиболее объективных и валидных инструментов оценки потенциала был выбран ассесмент, который является не основой отбора, а отправной точкой для дальнейшего развития сотрудников. Важнейшие инструменты работы – модель компетенций и ассесменты – создавались в тесном взаимодействии с консалтинговой компанией *AXES*.

5. Все инструменты согласовывались и корректировались с отделом продаж – директором по продажам и региональными менеджерами, что сделало их очень практичными и релевантными бизнесу.

6. Ключевое звено в процессе управления талантами – руководители. Все процедуры и политики основаны на том, что именно руководитель управляет процессом развития сотрудника.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7. В работе с сотрудниками компания придерживается индивидуального подхода. Все планы развития и цели создаются под конкретного человека на основе его личных областей развития. С каждым талантом организуются минимум три встречи, посвященные его развитию, с участием менеджера по обучению и руководителей на один и два уровня выше этого работника.

Мероприятия, проведенные в рамках проекта

1. Создание отдельной функции и должности «менеджер по управлению талантами».

2. Совместно с консалтинговой компанией *AXES management* создание модели компетенций для каждого уровня позиции.

3. Создание системы развития сотрудников после ассесмента (с поддержкой экспертов из отдела продаж, проверкой концепции на примерах из практики).

4. Применение аналогичной системы работы к стажировкам внешних стажеров.

5. Создание политики по управлению талантами с описанием всех процессов (от открытия вакансии до продвижения на должность/исключения из кадрового резерва).

6. Внедрение системы: анонсирование новых инструментов на собраниях региональных директоров, директоров гипермаркетов, HR-специалистов/менеджеров, ознакомление с политикой под подпись.

7. Создание информационной поддержки политики по управлению талантами.

8. Создание единой базы по талантам по всем магазинам с указанием даты ассесмента, его результата, оценки компетенций, статуса по развитию, сроков, дат встреч и итогов развития.

9. Мониторинг результатов работы по закрытию вакансий и планирование вакансий на квартал совместно с отделом продаж: ежеквартально организуется «карьерный комитет» для обсуждения результатов работы за квартал, проблемных зон и следующих шагов.

Результаты

1. 100 % (105) вакансий было закрыто сотрудниками из кадрового резерва. 60 человек, находящихся в кадровом резерве (выполняют ИПР[8]), в течение 3–6 месяцев будут готовы занять более высокую позицию.

2. Успешное прохождение стажировок внутренними кандидатами – 96 %.

3. Успешное прохождение стажировок внешними кандидатами – 61 % (уровень увольнения новых кандидатов по инициативе компании снизился с 27 до 11 %).

adidas Group

Проект: «Побеждай с нами»

Финалист в номинации «Мир» (2012)

Предпосылки

На запуск проекта повлияли следующие факторы:

1) рост количества розничных магазинов;

2) увеличение количества сотрудников, работающих в розничной сети;

3) обучение и развитие сотрудников розничной сети;

4) простота использования программы обучения;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5) создание кадрового резерва и программы преемственности на каждую позицию.

Цели проекта «Побеждай с нами»:

1. Повысить прибыль компании *adidas Group CIS*.

2. Стать лучшим работодателем, предоставляющим отличные карьерные возможности для молодежи.

В качестве **задач** предусматривалось:

1. Повышение качества персонала розничной сети.

2. Прохождение обучения всеми сотрудниками розницы вне зависимости от географического местоположения.

3. Выявление талантливых сотрудников на старте работы в компании и планирование карьеры.

4. Сопровождение талантливых сотрудников на всех этапах развития: ассесмент, обучение, продвижение.

5. Закрытие управленческих вакансий внутренними ресурсами.

6. Обеспечение менеджмента магазинов всеми инструментами по работе с персоналом по каждому направлению: поиск, отбор, адаптация, обучение, развитие, анализ команды, управление результатами, признание, вознаграждение.

7. Обеспечение низкого уровня оттока сотрудников, работающих в фирменных магазинах *adidas Group CIS*.

Целевая аудитория: сотрудники фирменных магазинов, а именно – студенты, специалисты.

Возраст сотрудников розничной сети – 18–25 лет. В каждом магазине работают молодые и активные люди, которые уже спустя два года смогут занять управленческие позиции.

Данная аудитория была выбрана исходя из основных стратегических направлений компании. *adidas Group* в большинстве случаев является первым местом работы для сотрудников. Ребята амбициозны и горят желанием учиться и развиваться. Поэтому нужно выстраивать прозрачную и простую систему работы с ними. В ходе обучения компания постоянно подчеркивает их роль и круг ответственности.

Реализация

Стратегия проекта была направлена на объединение существующих и новых инструментов в единую комплексную программу по внутреннему развитию сотрудников розничной сети. Компания применяет инновационные технологии в обучении каждого сотрудника розничной сети независимо от локации магазина. Инновационной разработкой в обучении стала программа наставничества, на базе магазинов были организованы учебные площадки. Благодаря данной программе по работе с персоналом компания стремительно расширяет географию магазинов и набирает сотрудников, которые сразу могут включиться в процесс обучения.

Стратегия проекта также подразумевала интеграцию глобального и внутреннего опыта по работе с людьми. Рынок СНГ отличается от мировых рынков *adidas Group*в целом: российский рынок динамичный и быстро развивающийся. Каждый год компания открывает 100 и более магазинов. В связи с этим возникают открытые позиции – около пяти топов, 100 директоров, 150 администраторов. Кроме того, ожидается рост продаж в уже существующих магазинах. Основной принцип, который реализуется в работе с людьми: неважно, где ты находишься территориально и сколько ты работаешь в компании, у тебя есть возможность обучаться и развиваться.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В рамках проекта был проведен ряд *мероприятий,* которые улучшили качество персонала розничной сети:

• разработана обязательная программа обучения для каждой должности в соответствии с карьерной лестницей;

• с помощью портала обучения и развития SHINE обучены более 10 000 сотрудников;

• организованы три тренинга со штаб-квартирой и два мастер-класса со звездами российского спорта;

• организованы внутренние корпоративные мероприятия.

Результаты

1. По конкретным показателям было проведено 403 ассесмента.

2. По конкретным показателям обучение прошли более 10 000 сотрудников.

3. Разработано 592 индивидуальных плана развития (ИПР).

4. Определены 50 наставников.

5. Назначены 540 управленцев из сотрудников, начавших карьеру в *adidas Group*.

6. Основные показатели:

– количество открытых магазинов в 2012 году – 150, что на 25 % больше, чем в 2011 году;

– увеличение продаж составило 16 % по сравнению с 2011 годом;

– увеличение прибыли составило 18 % по сравнению с 2011 годом;

– показатели достигнуты благодаря тому факту, что 100 % фирменных магазинов были обеспечены персоналом.

7. Увеличение среднего чека составило 9 % по сравнению с 2011 годом благодаря высокому показателю – 80 % сотрудников, успешно прошедших программу.

8. Персоналу предоставляются широкие возможности для релокации не только в России, но и в СНГ (Украина и Казахстан).

«АстроСофт»

Проект: «Апгрейд 3.0»

Золото в номинации «Федерация» (2013)

Предпосылки

Компания работает на IT-рынке более 20 лет. В отличие от многих организаций, которые были открыты как представительства зарубежных IT-брендов,*«АстроСофт»* создавал с нуля не только бизнес, но и внутреннюю культуру. Традиции и ценности сформированы в буквальном смысле самими сотрудниками.

Предпосылкой данного проекта стал дефицит кадров в IT-сфере. В условиях быстро меняющегося рынка отсутствовали специалисты узкого профиля для сложных и специфических проектов. Из-за перегретого рынка у людей были высокие ожидания по зарплате при недостатке квалификации. Поэтому компания поставила перед собой задачу создать альтернативу классическому найму с более высоким коэффициентом прогнозируемости и существенно меньшими затратами.

«Апгрейд 3.0» представляет собой программу по подготовке кадров по специальностям, необходимым для проектов компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Целевая аудитория: женщины в возрасте 30 лет и старше, имеющие качественное базовое образование в технической или экономической области и заинтересованные в перспективной стабильной работе.

Почему выбрали именно эту целевую аудиторию? Довольно долгое время считалось, что программист – профессия для высокообразованных креативных мужчин. Сегодня реальность такова, что в IT-отрасли требуются специалисты разного уровня: и те, кто двигает вперед всю индустрию, и те, кто может выполнять узкие и относительно несложные операции при разработке программного обеспечения.

Во многих критически важных направлениях разработки программных продуктов важны традиционно «женские» черты: многозадачность, терпеливость, аккуратность, интуиция, терпимость к рутинным операциям.

Кроме повышения качества производимых продуктов большое значение имеет количество социально стабильных сотрудников в компании. Как показали результаты анализа, за последние 10 лет компания реже расставалась именно с сотрудницами: на 10 уволившихся мужчин приходится всего три женщины.

Реализация

Пилотный проект «В 40 лет карьера только начинается» стартовал в региональном офисе в г. Красноярске. Женщин обучали по специальности «Программист. NET». Успешность проекта позволила использовать этот опыт в других городах, где есть представительства компании: Санкт-Петербурге, Великом Новгороде. В 2013 году в рамках проекта «Апгрейд 3.0» был расширен список специальностей, по которым велась подготовка:

• программист «1С»;

• консультант ПО «1С»;

• бизнес-аналитик;

• программист. NET;

• программист Windows 8.

На *первом этапе* был проведен анализ того, какие специалисты наиболее востребованы в текущих проектах и какие являются для компании перспективными. На основании этого был сформирован перечень специализаций, по которым необходимо готовить персонал.

На *втором этапе* осуществлялся подбор преподавателей, разрабатывались программы обучения, требования к кандидатам на входе, первичные и квалификационные тесты, формировалось предварительное расписание обучения.

На *третьем этапе* были сформированы группы соискателей, потенциально способных занять место в компании.

Для создания группы из 12–15 человек в среднем потребовалось:

• 150 резюме на входе;

• 100–110 телефонных интервью с теми, кто соответствовал формальным требованиям (образование, опыт работы);

• 70 кандидатов, отобранных по критериям соответствия личностных качеств, мотивации и ценностей;

• 35 кандидатов, успешно выполнивших тест;

• 17 кандидатов, успешно прошедших финальное интервью.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Четвертый этап был оценочный. В процессе обучения слушатели проходили два уровня квалификационных тестов. По результатам принималось решение о найме или зачислении в кадровый резерв.

Остальным давалась обратная связь с развернутыми комментариями и рекомендациями по профилю дальнейшей деятельности.

Из одной группы предложение о найме получают от семи до девяти человек, 1–3 слушателя зачисляются в кадровый резерв. Продолжительность курса – 60–95 академических часов (в зависимости от специальности).

На *заключительном этапе* проекта все вновь принятые сотрудники проходили полный курс адаптации в соответствии с процедурами, принятыми в компании.

Результаты

Реализация проекта позволила добиться следующего.

• Стабилизировать проектные команды:

– создана линия консультаций «1С» в г. Великом Новгороде.

Согласно плану взяли 12 человек.

Текучесть – 0 %.

Дополнительный эффект – оценка удовлетворенности клиентов по методике NPS (2013 год): июнь – 35 %, октябрь – 58 %;

– создан департамент «1С» в г. Санкт-Петербурге.

План – шесть программистов 3-й категории, шесть программистов-стажеров, три бизнес-аналитика и пять консультантов ПО «1С». Взяли четырех программистов 3-й категории, шесть программистов-стажеров, двух бизнес-аналитиков, двух консультантов ПО «1С».

Текучесть – 6 % (один человек);

– создан департамент разработки информационных панелей на Windows 8 в г. Санкт-Петербурге и г. Красноярске.

План – шесть программистов 3-й категории (г. Санкт-Петербург), 12 программистов 3-й категории (г. Красноярск), два программиста 2-й категории (г. Красноярск). Взяли трех программистов 3-й категории (г. Санкт-Петербург), четырех программистов 3-й категории (г. Красноярск). Полное укомплектование проектных команд – ноябрь 2013 года по окончании обучения.

Текучесть – 0 %.

Дополнительный эффект – разработали два новых продукта в линейке «“АстроСофт”: Assist».

• Минимизировать затраты на наем и «перекупку» профессионалов. Для сравнения:

– наем участницы проекта обошелся в 3000–3500 рублей (оплата преподавателя + оплата труда рекрутера + печать рекламных листовок + бесплатные информационные ресурсы), а стоимость закрытия одной вакансии новым сотрудником, найденным на рынке труда, составляет 10 000 рублей (оплата труда рекрутера и руководителя группы рекрутинга + стоимость доступа к информационным ресурсам);

– период адаптации сотрудника после курсов – 3–5 месяцев, период адаптации сотрудника с рынка труда – 6–9 месяцев. Таким образом, сотрудница – участница проекта начинает раньше работать с максимальной эффективностью;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– в период включения в работу (2–6 месяцев) участница проекта получает вознаграждение, адекватное реальному вкладу и знаниям; в период включения в работу (6–9 месяцев) аналогичный специалист, найденный на рынке труда, получает зарплату не ниже средней по рынку.

• Поддержать положительную репутацию у клиентов и партнеров:

– первое полугодие 2013 года – 63 % проектов компании завершены в сроки, установленные заказчиком;

– второе полугодие 2013 года – не менее 86 % проектов компании завершены в срок;

– рост уровня удовлетворенности клиентов по методике NPS (2013 год): март – 38 %, июнь – 47 %, сентябрь – 59 %.

В течение 2013 года обучение прошли 117 женщин, из которых 43 были трудоустроены в *«АстроСофт»*, девять – включены в кадровый резерв, 35 – продолжили обучение.

Luxoft

Проект: High Performers Club (HPC)

Серебро в номинации «Мир» (2014)

Предпосылки

За период с апреля 2013 года по ноябрь 2015 года численность сотрудников компании увеличилась более чем на 2000 человек, до конца 2016 года планируется нанять еще более 6000 человек.

Развивается филиальная сеть компании – на момент старта проекта (август 2013 года) *Luxoft* была представлена в 13 странах.

На сегодняшний день компания имеет филиалы уже в 15 странах мира: в Северной и Южной Америке, Западной и Восточной Европе, Азиатско-Тихоокеанском регионе и Южной Африке.

Описанная ситуация обусловливает необходимость постоянного совершенствования бизнес-процессов, действующих практик и подходов в рамках существующего бизнеса, а также в области управления возможностями развития. Решение этих задач возможно только при условии наличия достаточного количества управленцев требуемой квалификации.

Список **задач**, которые необходимо решить:

1. Выявить резерв сотрудников, соответствующих определенным формальным требованиям.

2. Обеспечить управление развитием сотрудников, включенных в резерв.

3. Обеспечить преемственность существующей в компании культуры управления персоналом и производственными процессами.

4. Повысить уровень знаний резервистов в области финансового и бюджетного планирования, особенностей действующих в компании бизнес-моделей.

5. Познакомить резервистов с внутренними практиками компании в области развития бизнеса, обеспечить отработку полученных знаний по ходу программы.

6. Обеспечить готовность участников программы выступать в качестве агентов изменений за счет глубокого погружения в специфику бизнеса и особенности профильного рынка, определяющие стратегию развития.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7. Повысить уровень вовлеченности и лояльности сотрудников, включенных в программу, за счет выделения их в отдельную статусную группу, предоставления им возможностей интенсивного обучения и развития.

8. Обеспечить вовлечение резервистов в создание проектов, направленных на развитие приоритетных для компании направлений деятельности.

9. Обеспечить системное управление развитием и карьерой выпускников программы.

Целевая аудитория: руководители групп, проектов, программ, производственных подразделений.

Реализация

Для решения задач можно было бы выбрать самый очевидный вариант – программу подготовки резерва управленческих кадров. Однако анализ существующего опыта в области разработки и реализации подобных проектов показал, что все они преимущественно ориентированы на развитие только коммуникативных и управленческих навыков. Такой вариант был неприемлем, поскольку высокий уровень развития только коммуникативных и управленческих компетенций недостаточен для успешного выполнения функций управления и развития бизнеса.

Специфика отрасли диктует необходимость включения в портрет эффективного производственного руководителя таких характеристик, как глубокое понимание тенденций и направлений развития международного рынка IT-услуг, знание лучших внутренних практик компании в сферах управления персоналом и производственными процессами и наличие опыта применения этих практик.

Решить все эти задачи можно было только с помощью комплексной практикоориентированной программы подготовки управленческого резерва.

Структурно программа была разделена на два блока:

• *первый*, реализованный в формате бизнес-сессий, должен был решить задачу погружения резервистов в специфику организации бизнеса компании: познакомить с основными показателями экономической эффективности, сформировать стратегически верную модель корпоративного поведения;

• *второй*, тренинговый, обеспечивал развитие коммуникативных и управленческих компетенций, способствовал развитию лидерских качеств.

Материалы первого блока полностью разрабатывались командой топ-менеджеров, за формирование второго блока отвечал отдел развития персонала.

Отдельное внимание было уделено разработке системы оценки эффективности работы резервистов. Этот инструмент, с одной стороны, стимулировал их к выполнению заданий, работа над которыми велась в личное время, с другой стороны, обеспечивал прозрачность вклада каждого, позволяя исключать тех, кто по каким-либо причинам был недостаточно вовлечен в программу.

Таким образом, стратегия была ориентирована на создание продукта, обеспечивающего качественную подготовку необходимого для решения стратегических задач пула лояльных квалифицированных руководителей, обладающих знаниями и навыками, востребованными именно в *Luxoft*.

Результаты

1. Всего были отобраны на уровне заявки и допущены к входному интервью в программу 488 сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

208 не прошедших отбор кандидатов получили индивидуальную развивающую обратную связь по результатам интервью и впоследствии были включены в другие действующие в компании программы развития управленцев. Также эти сотрудники автоматически зачислялись в список кандидатов на участие в HPC в следующем году.

Успешно завершил обучение 251 сотрудник.

За время обучения были переведены на должности более высокого управленческого уровня более 30 % студентов.

2. Все выпускники программы прослушали бизнес-сессии и успешно защитили экзаменационные работы.

Защита экзаменационного проекта являлась обязательным этапом, без выполнения которого резервист не считался успешным выпускником программы.

Всего резервистами было разработано 56 проектов. Более 70 % проектов носили практический характер и были направлены на создание новых инструментов/подходов к управлению бизнесом или обновление существующих бизнес-процессов.

Три проекта были посвящены теме корпоративной культуры. По результатам прошедших защит было принято решение о создании отдельной практики HPC initiatives, целью которой является поддержка реализации тех проектов, которые признаны стратегически значимыми для компании.

3. Основными показателями, позволяющими оценивать программу как инструмент управления лояльностью, являются следующие:

1) динамика коэффициента текучести по должностям, составляющим целевую аудиторию программы.

С момента старта программы рассматриваемый показатель снизился на 3,9 %;

2) количество увольнений участников программы.

За время реализации программы ушли из компании шесть участников. Причинами увольнения стали:

– получение альтернативных предложений по работе от конкурентов (переход на более высокую позицию) – три человека;

– переезд по семейным обстоятельствам в город, где нет филиалов *Luxoft*, – два человека;

– пересмотр сотрудником своего отношения к компании (требует больше вовлеченности, чем он готов демонстрировать) – один человек.

Результаты, полученные по обоим показателям, дают основания говорить о том, что программа является эффективным инструментом не только развития, но и удержания производственных руководителей.

РА РОССТ

Проект: «Вектор РОССТА»

Финалист в номинации «Мир» (2014)

Предпосылки

1. Низкий уровень вовлеченности у сотрудников с опытом работы в западных агентствах.

2. Низкий процент выигранных тендеров.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Цель проекта: формирование интернациональной команды специалистов на идеологической бизнес-платформе *РОССТА* для результативной работы с крупнейшими рекламодателями.

Достижению стратегической цели способствует выполнение следующих **задач**:

1. В связи с активным расширением бизнеса компании увеличить количество сотрудников (на 10–15 %) за счет привлечения экспатов/выпускников лучших европейских университетов, молодых специалистов соответствующих программ.

2. Создать многоуровневую учебную программу для подготовки кадров агентства.

3. Увеличить долю потенциальных клиентов среди западных компаний.

4. Оптимизировать затраты на персонал (в перспективе отказаться от привлечения специалистов из западных агентств).

Целевая аудитория проекта: студенты последних курсов/выпускники профильных специальностей ведущих университетов Италии, начинающие специалисты в области дизайна, рекламы и маркетинга. Данная аудитория обладает массой достоинств: высокая мотивация на собственное профессиональное развитие, высокий уровень образования.

Реализация

Можно выделить следующие этапы: поиск региона (страны) для осуществления программы; заключение договоров с университетами, соответствующими требованиям программы; отбор практикантов для старта программы; проведение совместных мероприятий (дни карьеры, мастер-классы); создание совместных образовательных проектов с целью подготовки кадров нового уровня.

Результаты

В рамках стратегии развития компании для успешной работы с организациями иностранного происхождения созданы учебные программы и центры подготовки кадров в Европе. Эти мероприятия позволили решить проблему с нехваткой эффективных специалистов для работы с западными брендами и повысить результативность взаимодействия с указанными компаниями. Отдельно следует отметить бывших соотечественников (участников программы), живущих в Европе, которым данная программа помогла сориентироваться в профессиональном плане.

Показатели реализации проекта:

• по итогам 2014 года 5 % сотрудников агентства являются участниками программы. В первом полугодии 2015 года – план 15 %;

• на 25 % увеличилось количество клиентов – западных брендов.

БУНГЕ СНГ

Проект: «Академия БУНГЕ»

Номинант в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. В компании два бизнес-подразделения, генерирующих прибыль: агробизнес и продукты питания. С момента выхода компании на российский рынок в 2004 году они работали независимо друг от друга. В погоне за выполнением своих целей не учитывалось, как это влияет на другие функции, а значит, и на общий результат компании. Менеджментом организации было принято решение о внедрении бизнес-модели full chain. Она предполагала выстраивание активного взаимодействия подразделений таким образом, чтобы прибыль на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

каждом этапе бизнес-процесса генерировалась в большем объеме, чем при независимой работе двух подразделений. Было необходимо наладить эффективную коммуникацию и сотрудничество между работниками подразделений, уйти от конкурентной модели взаимодействия.

2. Для обеспечения устойчивого роста бизнеса на современном рынке недостаточно управлять продажами одного продукта, нужно быть и восприниматься клиентами экспертом в управлении категорией. Для реализации данной концепции было решено адаптировать существующую в компании матрицу технических компетенций для сотрудников коммерческой функции: компетенция «управление категорией» стала обязательной для всех должностей.

3. Сотрудники имели смутное представление как о специфике производства, выпускаемом продукте и брендах, так и о взаимодействии, которое идет между всеми подразделениями компании для поддержания работы системы и достижения результатов.

4. Наличие высокого показателя текучести на маслоэкстракционном заводе *БУНГЕ*.

Целевой аудиторией являются все сотрудники компании.

Реализация

Стратегией решения поставленных задач было предусмотрено формирование у сотрудников компании необходимых знаний в следующих областях:

• знание компании: история, операционная модель, структура. Понимание и принятие миссии и ценностей;

• знание масложировой категории: химия жиров, специфика продукта и категории;

• коммерческая осведомленность: основные понятия маркетинга, принципы позиционирования бренда, формирование культуры мерчандайзинга в компании;

• знание процессов производства.

Основные этапы

«Академия БУНГЕ» включает в себя тренинг с экскурсией на производство и кулинарный мастер-класс. Продолжительность – один полный день. Группа состоит из 12 человек из различных подразделений компании. Первый блок тренинга посвящен истории компании, корпоративным ценностям, миссии, достижениям организации на глобальном и локальном рынках. Отдельное внимание уделяется обсуждению уникальной операционной модели *БУНГЕ*, позволяющей на протяжении многих лет занимать лидирующие позиции практически во всех сегментах ведения бизнеса.

Следующий блок знакомит с миром маркетинга. Участники учатся разбираться в рынке растительного масла, особенностях позиционирования брендов и работы с целевой аудиторией. Из мира маркетинга участники переходят в мир жиров. Они узнают, чем, собственно, так ценен производимый компанией продукт, что он собой представляет, по каким принципам развивается масложировая категория, в чем польза жира и какие жиры опасны для здоровья.

В финальном блоке тренинга подробно рассказывается о процессе производства подсолнечного рафинированного фасованного масла. Он начинается в классе и плавно перетекает в экскурсию по заводу. Эта часть «Академии» – одно из самых ярких впечатлений, по отзывам участников.

По окончании экскурсии участников отвозят на мастер-класс в один из ресторанов г. Воронежа. Профессиональный шеф-повар активно вовлекает всех участников в процесс

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приготовления блюд с использованием масла, производимого компанией. Это позволяет еще раз закрепить знания о продукте, способах его применения.

Результаты

1. «Академия БУНГЕ» является одним из инструментов, нацеленных на успешный переход на новую бизнес-модель. В совокупности с другими используемыми инструментами компанией достигнут рост финансовых показателей RONA и EBIT по сегменту full chain в 1,7 раза (по сравнению с 2013 годом).

2. Обеспечен рост компетенции «управление категории» среди старшего менеджмента со среднего балла 3,4 (соответствует ожидаемому уровню) до 4 (выше ожидаемого уровня). Для сотрудников, должности которых впервые оценивались по данной компетенции, средний балл составил 3,7. Объемы продаж с начала работы проекта увеличились в среднем на 28 %.

3. В опросе принимали участие работники категории «специалист». 50 % опрошенных уже побывали в «Академии БУНГЕ», 50 % – еще не участвовали. В качестве показателей эмоциональной вовлеченности выделены четыре признака, для определения которых были сформулированы вопросы опросника: внутрикорпоративная интеграция, знание продукта компании, приверженность брендам компании, гордость. Опрос выявил рост показателей благодаря участию в проекте:

– внутрикорпоративная интеграция – на 9 %;

– знание продукта компании – на 16 %;

– приверженность брендам компании – на 30 %;

– гордость – на 11 %.

4. Обеспечено снижение текучести среди сотрудников завода в период действия проекта (с июня 2013 года по май 2014 года) на 21 %, при этом среди сотрудников, посетивших «Академию БУНГЕ», текучесть равна 0 %.

Компания «ПЭК»

Проект: «От читающей Компании – к читающей стране»

Номинант в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Невысокий уровень личностных компетенций сотрудников (значимых для бизнеса), по результатам оценки.

2. Отсутствие единого информационного поля, единых понятий. 3. Необходимость поддерживать информационный фон сотрудников после проведения тренингов.

4. Высокая стоимость бизнес-литературы, отсутствие необходимой литературы в городах страны.

5. Огромное количество литературы на рынке от разных издателей (сложность выбора).

6. Отсутствие инновационных предложений сотрудников по внедрению техник и технологий в работу.

Все эти предпосылки послужили основой для разработки и реализации проекта «Библиотека ПЭК», который позволил вовлечь в процесс самообразования большую часть сотрудников.

Цель: формирование единого информационного поля компании, развитие компетенций сотрудников через самообразование, повышение вовлеченности сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задачами проекта являются:

1. Формирование единого информационного поля компании («говорим на одном языке»).

2. Повышение уровня личностных компетенций сотрудников, значимых для бизнеса.

3. Повышение вовлеченности сотрудников компании.

4. Улучшение профессиональных связей за счет создания площадок профессионального общения.

5. Развитие коммуникативных навыков сотрудников за счет организации буккроссинга.

6. Увеличение количества и качества идей по усовершенствованию бизнес-процессов компании.

Целевая аудитория: все русскоязычные сотрудники компании, имеющие доступ к HR-порталу.

Реализация

1. Проведение конкурса на лучшую бизнес-книгу.

2. Покупка и размещение электронной библиотеки на HR-портале компании.

3. Популяризация библиотеки:

– рассылки по электронной почте;

– публикация списка литературы к вебинарам и тренингам;

– публикация статей в корпоративном журнале;

– работа форумов по обсуждению бизнес-литературы на HR-портале компании;

– работа дискуссионных клубов.

4. Организация традиционной библиотеки в московском офисе.

5. Организация буккроссинга по всей филиальной сети.

Результаты

1. Формирование единого информационного поля: сотрудники «говорят на одном языке».

2. Повышение личностных компетенций сотрудников (10-балльная шкала оценки):

– ориентация на клиента – с 3,75 до 5,51;

– лояльность – с 4,2 до 5,4;

– ориентация на развитие – с 3,2 до 4,34.

3. Повышение вовлеченности сотрудников (по показателю «обучение и развитие»): с 58 % до 70 % (лучшие работодатели – 78 %).

4. Вовлеченность в проект: 67 % русскоязычных сотрудников компании.

5. Участие в профессиональных форумах и дискуссионных клубах увеличилось на 30 %, улучшились кросс-функциональные связи.

6. Развитие коммуникативных навыков сотрудников за счет организации буккроссинга: на данный момент в обмене находится более 100 экземпляров. Есть возможность отследить «путешествие» своей книги по стране.

7. После каждого мероприятия новое поступление инновационных предложений. За последние три месяца три предложения приняты и внедрены в бизнес-процессы (ранее – одно за полгода).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Московская Биржа» (МБ)

Проект: «Программа развития руководителей MOEX Business University»

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Потребность в формировании объединенной команды на фоне интеграционных процессов после слияния*ММВБ* и *РТС* – двух компаний с разной корпоративной культурой и подходом к ведению бизнеса.

2. Потребность в обновлении и совершенствовании устоявшихся бизнес-процессов.

3. Создание условий для развития и нематериального поощрения сотрудников, обладающих высоким потенциалом и мотивацией к достижениям.

Цель проекта: обеспечение развития бизнеса, гибкости бизнес-процессов и высокой удовлетворенности клиентов (внешних и внутренних) за счет формирования единой команды руководителей, мотивированной на развитие, с общими целями и инструментарием.

Средством реализации данной цели является решение следующих **задач**:

1. Объединить команду топ-менеджеров/руководителей в едином коммуникационном/задачном поле. Обеспечить трансляцию и закрепление единой стратегии развития компании среди членов команды руководителей как проводника изменений.

2. Познакомить руководителей с лучшими российскими и международными современными бизнес-моделями и бизнес-практиками, предоставить площадку для обмена опытом и генерации идей.

3. Обеспечить развитие управленческих навыков и компетенций, повысить мотивацию и лидерский потенциал руководителей компании.

4. Обеспечить возможность создания и внедрения инициатив участников программы, направленных на развитие бизнеса, оптимизацию бизнес-процессов и повышение удовлетворенности клиентов (внешних и внутренних).

5. Повысить привлекательность имиджа работодателя как компании с большими возможностями для развития и внутренней, и внешней аудитории.

В силу специфичности бизнеса в компании сформировалась устойчивая во времени группа менеджеров среднего звена, которые, с одной стороны, являются HiPo и имеют максимальное влияние на бизнес-процессы, а с другой стороны, часто ригидны к внедрению изменений (большинство работает в компании более 15 лет, либо «*Московская Биржа*» является единственным местом работы в бизнес-практике).

Представители данной **целевой аудитории** значимы на местах (в подразделениях) в качестве агентов изменений компании, влияющих на мотивацию и вовлеченность персонала, понимание задач бизнеса со стороны сотрудников.

Реализация

В целом проект включал в себя следующие этапы:

• подготовка проекта: центры оценки и развития, формирование планов развития, комплексная аналитика с последующей презентацией топ-менеджменту. Сроки реализации: март – апрель 2013 года;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• разработка контента проекта: выбор программ и провайдеров, глубокая кастомизация тренингов, разработка оценочных процедур по итогам каждого модуля, брендирование проекта. Сроки реализации: апрель – июль 2013 года;

• запуск проекта: вовлечение топ-менеджмента в отбор участников и позиционирование проекта, набор групп, PR-кампания. Сроки реализации: июль – сентябрь 2013 года;

• реализация проекта: проведение комплекса тренингов, мастер-классов, посттренинговых мероприятий и межмодульного задания. Сроки реализации: октябрь 2013 года – февраль 2015 года;

• актуализация списка участников по результатам оценочных сессий после каждого полугодового модуля программы.

Программа представляет собой полномасштабный двухлетний проект обучения и развития руководителей среднего звена, имеющих потенциал к развитию, основанный на стратегических целях компании и обновляющихся корпоративных стандартах, системе ценностей и модели компетенций.

Ключевой компонент программы – межмодульное задание [DIPLOMA], в котором участники, объединенные в девять проектных команд, в режиме конкуренции разрабатывают проекты SMART-изменений по совершенствованию бизнес-процессов в компании.

Результаты

1. Более 80 руководителей прошли обучение (четыре модуля: 10 учебных программ – 320 учебных часов).

Кросс-функциональный обмен опытом проходил не только на обучающих мероприятиях, но и в ходе командных оценочных сессий (каждый учебный модуль закрывался бизнес-симуляцией, где участники решали кейсы на основании полученных знаний и профессиональной практики).

Площадкой для генерации идей стали межмодульные проекты по совершенствованию существующих процессов и процедур.

2. 80 руководителей в рамках выполнения межмодульных заданий объединились в проектные группы для реализации стратегии компании «Создать финансовую компанию в соответствии с международными стандартами».

Проектная деятельность фокусировалась на зонах развития: каждая проектная группа изучила существующую модель бизнеса со стратегической точки зрения и выявила узкие места процессов и процедур.

3. Участникам предоставлена возможность реализации собственных инициатив через внедрение проектов изменений процессов и процедур в подразделениях компании при условии согласования экспертным советом: разработано девять проектов совершенствования бизнес-процессов:

– Совершенствование бизнес-процессов в департаменте клиентской поддержки по допуску организаций к участию в торгах (сокращение срока открытия ОМС на рынке драгметаллов).

– Адаптация новых сотрудников и повышение уровня экспертизы и вовлеченности сотрудников группы компаний *МБ* (книга для ускоренной адаптации; внутренняя биржевая энциклопедия; кросс-функциональные стажировки).

– БИРЖЕ_ВИКИ (разработка и внедрение процесса управления и обмена знаниями).

– Ротация персонала в группе *МБ*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Автоматизированная система обработки уведомлений о допуске участников к торгам (совершенствование схемы информационного обмена между департаментом клиентской поддержки и операционным департаментом).

– GR-портал (повышение осведомленности участников группы о деятельности подразделения).

– Совершенствование процедуры закупок (сокращение сроков закупки на 20 %).

– Единое электронное окно для автоматизированного приема и обработки клиентских поручений в департаменте клиринга.

– Совершенствование системы расчетов в иностранной валюте в группе *МБ*.

4. Участники реализовали свой лидерский потенциал через:

– самостоятельный выбор департамента для разработки проекта изменений;

– самоорганизацию внутри кросс-функциональных команд;

– вовлечение руководителя и сотрудников исследуемого подразделения, а также экспертов компании в проектную деятельность.

5. Программа заинтересовала широкий круг руководителей среднего звена в компании: конкурс на MOEX_MBU_2.0 – три человека на одно место.

5. Внутренние коммуникации

Лучшие работодатели всегда стремятся доносить максимум информации до всех сотрудников и получать от них обратную связь, идеи и предложения. Самые инновационные HR-решения применяются сегодня именно в этой сфере благодаря как развитию технологий, так и стремительному изменению формата общения между сотрудником и работодателем. Новые технологии позволяют поддерживать коммуникации не только вертикально (руководитель – подчиненные), но и между работниками разного уровня из различных подразделений. Внутренние коммуникации из инструмента информирования превращаются в инструмент управления эффективностью. Что сейчас является самым важным для нашего бизнеса, какие шаги нам необходимо сделать, каковы наши планы на завтра? Зная это, сотрудники эффективно решают ключевые рабочие задачи.

i-Free

Проект: i-Free Events

Золото в номинации «Северная столица» (2010)

Предпосылки

Компания изначально (по идее владельцев) создавалась как среда, в которой смогут вместе работать, общаться и дружить люди, разделяющие единые ценности. Поэтому корпоративным мероприятиям, возможности неформального общения сотрудников всегда уделялось большое внимание. С ростом компании, с наступлением зрелости бизнеса перед HR-отделом встала следующая задача: сохранить нестандартный подход, атмосферу, креативность корпоративных мероприятий, при этом обеспечив их экономическую эффективность и распространение желаемого положительного эффекта на как можно большее количество сотрудников.

В 2010 году был выработан единый подход и принципы организации корпоративных праздников, реализующие все задачи по брендингу, поддержке организационных изменений, вовлечению сотрудников и улучшению эффективности работы, которые были поставлены.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В рамках реализации проекта предстояло:

• Разработать и внедрить стандарт корпоративных праздников, вовлекающий как можно большее количество сотрудников и создающий уникальную атмосферу позитива и единства компании.

• Обеспечить внешний и внутренний брендинг компании за счет корпоративных мероприятий.

• Сделать корпоративные мероприятия одним из сильных мотивирующих факторов для работы – всегда должно оставаться впечатление, что такое возможно только в *i-Free*.

• Обеспечить экономическую эффективность праздника, возможность вписаться в любой бюджет.

• Максимально вовлекать сотрудников компании в создание и проведение мероприятия.

• Выявить неформальных лидеров, обеспечить их лояльность к компании.

• Ослабить напряжение, созданное организационными изменениями (перевести обсуждения из курилок на сцену).

• Создать обстановку, максимально способствующую неформальному обсуждению рабочих вопросов, конфликтных ситуаций и ускорению принятия решений.

Если говорить о **целевой аудитории**, то в компании работает достаточно однородный состав сотрудников – молодые специалисты (средний возраст 29 лет) с высшим образованием или студенты различных специальностей с довольно широким спектром интересов и открытым мышлением.

Реализация

1 месяц до проекта

• Создание концепции, видения, представления о потребности в ресурсах.

• Утверждение бюджета.

• Информирование сотрудников.

2,5–2 недели до проекта

• Подробная проработка сценария с креативной группой.

• Разделение компании на команды. Постановка задач (либо первое вовлечение в сценарий).

• Первые встречи или коммуникации с командами.

1 *неделя – 1 день до проекта*

• Участие в репетициях команд, инициирование общения между командами или распространение тизеров.

• Предпроектный PR, раскрутка сайта проекта или других инструментов коммуникаций.

• Закупка реквизитов.

• Работа с IT-отделом и внешними сервис-провайдерами по организации технической и логистической части мероприятия.

При успешной организации мероприятия сотрудники HR-отдела, а также IT-отдела, участвующие в подготовке и проведении мероприятия, получают бонусы в рамках системы ежемесячного премирования. Через неделю после мероприятия сотрудники, принимавшие наиболее активное участие в подготовке и проведении праздника, приглашаются всем составом на завтрак.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Этапы проекта

• Официальные общекорпоративные праздники.

Участники: все сотрудники, иногда с супругом/супругой.

Финансирование: 100 % компания.

Ответственные: HR-отдел.

Примеры: Новый год, День здоровья – выезды в загородные отели на сутки и более, День рождения компании – ужин и вечеринка в одном из ресторанов города.

• Неофициальные общекорпоративные праздники.

Участники: все сотрудники.

Финансирование: частично за счет компании, но в основном за счет сотрудников.

Ответственные: инициативная группа сотрудников при поддержке HR-отдела.

Примеры: Международный женский день 8 Марта, День защитника Отечества 23 Февраля, День святого Валентина 14 февраля, объединенные дни рождения сотрудников.

• Общекорпоративные выезды.

Участники: все сотрудники, иногда с супругом/супругой.

Финансирование: частично за счет компании, но в основном за счет сотрудников.

Ответственные: инициативная группа сотрудников при поддержке HR-отдела.

Примеры: чемпионат по картингу, традиционный летний пикник.

• Тимбилдинги отделов и кросс-функциональные тимбилдинги.

Участники: сотрудники отделов.

Финансирование: 100 % компания.

Ответственные: HR-отдел.

Примеры: как правило, такие типы тимбилдингов (без обучающей составляющей) проводятся в одном из загородных отелей и могут включать в себя катание на лошадях, игру в пейнтбол, спортивные игры.

Результаты

• Участие в активной части программы – 160–170 человек, среднее количество вовлеченных в организацию мероприятия – 60–70 человек.

• Внешний брендинг: повышение интереса к компании у кандидатов, привлеченных информацией о корпоративной культуре компании.

• При опросе после последнего корпоративного праздника ответ «Очень понравился» получен от 87 % сотрудников.

• На корпоративных праздниках в среднем присутствует 80 % сотрудников (участие в корпоративных мероприятиях необязательное), за два года эта цифра выросла на 20 %.

• Средняя экономия бюджета компании за счет отказа от компаний-провайдеров – от 400 000 до 1 млн рублей за один корпоративный праздник.

• Бюджет одного и того же праздника (День здоровья) в разные годы варьировал от 360 000 до 2 млн рублей в зависимости от финансовых возможностей компании, при этом удавалось выполнить главные задачи мероприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• По результатам опроса сотрудников (производился независимым экспертом), 85 % из них регулярно пользуются помощью коллег из других отделов, 95 % легко обращаются за советом и помощью к любому сотруднику компании, 91 % считают, что их дружба с коллегами помогает рабочему процессу.

• Процент добровольного увольнения из компании за 2010 год составил 9.

ПАО РОСБАНК

Проект: «Конкурс французской песни в рамках года “Франция – Россия”»

Серебро в номинации «Мир» (2010)

Предпосылки

В период консолидации подразделений международной розничной сети *Societe Generale* в России особую актуальность получило налаживание кросс-культурного сотрудничества между российскими и французскими сотрудниками группы. Чтобы сделать общение максимально эффективным, для них были организованы семинары по межкультурному взаимодействию, в ходе которых речь шла об основных сходствах и различиях в культуре. Кроме того, по результатам анкетирования была выявлена потребность в проведении командообразующих мероприятий для сотрудников.

В результате был найден инновационный формат мероприятия – Международный конкурс французской песни, который позволял не только улучшить кросс-культурные коммуникации, но и сплотить коллектив, заложить основу для создания общей корпоративной культуры.

В число основных целей и задач проекта входило:

• Формирование у сотрудников *Росбанка* чувства сопричастности к группе *Societe Generale*.

• Развитие кросс-культурных коммуникаций.

• Укрепление имиджа брендов *Росбанка* и *Societe Generale* как привлекательных работодателей в глазах сотрудников.

• Формирование у сотрудников *Росбанка* необходимых для повседневной работы навыков публичного выступления.

• Популяризация французского языка и культуры в рамках года «Франция – Россия».

Этапы

Международный музыкально-театральный проект «Конкурс французской песни» включал в себя кастинг, репетиции с преподавателями по вокалу и хореографии, уроки по фонетике французского языка, занятия по актерскому мастерству, съемки видеоклипов в профессиональной звукозаписывающей студии, выпуск CD- и DVD-дисков и финальный концерт.

Для участия в конкурсе из числа сотрудников подразделений *Росбанка* в г. Москве и ближнем Подмосковье было выбрано девять вокалистов и около 20 исполнителей танцевальных партий. Заранее было отобрано семь песен на французском языке (пять сольных композиций и два дуэта), отвечающих определенным критериям (популярность песни в России и Франции, смысловая нагрузка текста и пр.).

Во Францию было отправлено семь видеороликов, где сотрудники подразделения международной розничной сети *Societe Generale* в ходе электронного голосования выбрали трех победителей. Призом для победителя стало путешествие в г. Париж (девиз конкурса «Спой – и билет в Париж твой!»).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект был также презентован представителями*Росбанка* на ежегодной конференции по обучению персонала Trainings Expo и всероссийском форуме директоров по коммуникациям Intraverse.

Реализация проекта проходила с февраля по сентябрь 2010 года:

• февраль – разработка концепции;

• март – отбор сотрудников для участия в проекте;

• март – апрель – репетиции, постановка номеров;

• май – запись песен, съемка и монтаж видеоклипов;

• 25 мая – 4 июня – голосование по выбору лучших видеоклипов на внутреннем сайте подразделения международной розничной сети *Societe Generale* в г. Париже;

• 18 сентября – концерт участников конкурса французской песни на спартакиаде российских подразделений *Societe Generale*.

Результаты

Проект охватил представителей около 20 департаментов*Росбанка*, снявшихся в клипах, и 99 % сотрудников подразделения международной розничной сети *Societe Generale* в г. Париже, принявших участие в электронном голосовании.

Благодаря проведению конкурса удалось повысить уровень взаимодействия подразделений группы, а также укрепить корпоративную идентичность сотрудников*Росбанка*. Решение командообразующих задач осуществлялось и на локальном уровне, благодаря чему была обеспечена популяризация одной из ключевых ценностей группы – командного духа.

Вдохновившись творчеством российских коллег, сотрудники подразделения международной розничной сети *Societe Generale* в г. Париже провели «Вечер русской песни».

Конкурс получил широкое признание у сотрудников: они следили за его ходом во Франции, делали свои прогнозы и обсуждали результаты голосования. В этот период было зафиксировано повышение числа посещений информационных ресурсов группы. Возрос интерес к разделу во внутрикорпоративных СМИ, посвященному*Societe Generale*.

В ходе карьерных интервью сотрудники *Росбанка*подчеркивают, что одним из факторов нематериальной мотивации для них служит насыщенная корпоративная жизнь, возможность многосторонней реализации своего потенциала.

После завершения конкурса был создан учебный раздел на внутреннем портале – «Учим французский». Аудиоуроки французского языка пользуются большой популярностью в банке, для экспатриантов работает аналогичный раздел «Учим русский».

«Лафарж Цемент»

Проект «Ответственность + безопасность = жизнь»

Золото в номинации «Мир» (2011)

Предпосылки

Компания поставила перед собой амбициозную и глобальную цель – стать лучшей среди индустриальных компаний в области охраны здоровья и безопасности сотрудников. Для этого было необходимо свести к нулю количество несчастных случаев как в рабочее, так и в нерабочее время и внедрить культуру здорового образа жизни среди работников. Кроме этого, потребовалось строго придерживаться принципов безопасного производства и осуществлять ведение бизнеса без ущерба для окружающих.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На тот момент компания *«Лафарж Цемент»* уже являлась лидером в отрасли с точки зрения безопасности условий труда, однако она стремилась занять первое место независимо от сектора экономики и многого достигла благодаря постоянной работе на пути к совершенству и личной вовлеченности каждого работника.

Целевой аудиторией проекта являлись все сотрудники компании, поскольку было важно, чтобы каждый работник не только знал и соблюдал принципы безопасного производства и стремился соответствовать культуре здорового образа жизни, но и стал вовлеченным и активным проводником этих идей.

Реализация

Проект был реализован по нескольким тематическим направлениям и строился при соблюдении ряда ключевых принципов. Принципиальным было то, что внедрение мировых стандартов по предупреждению и минимизации основных рисков для здоровья и безопасности сопровождалось активным участием всех сотрудников, причем наиболее деятельным, инициативным и успешным из них были торжественно вручены различные призы и награды.

Проект поддерживался широкомасштабной информационной кампанией, которая не только отражала все этапы его реализации, анонсировала мероприятия и события, но и постоянно вовлекала работников в обсуждения и оценку происходящих изменений, то есть была по-настоящему интерактивной.

Тематически проект разбивался на пять ведущих, взаимосвязанных тем, по каждой из которых были проведены специальные мероприятия (акции «Витамины в офис», «Нет курению», «День донора», кампании «За здоровье и безопасность» и «Нет алкоголю за рулем»).

Так, в рамках акции «День донора» на заводы и в офисы приезжали работники станций переливания крови. Все желающие сотрудники (а также персонал соседних офисов и жители близлежащих поселков) могли стать донорами. Заблаговременно была проведена широкая информационная подготовка акции: обозначены время и место сдачи крови, даны объяснения про жесткие требования к донорам (связанные не только с их здоровьем, но и образом жизни). Стоит особо отметить, что спикерами на информационных мероприятиях выступали именно сотрудники компании.

В рамках акции «Нет курению» на завод был приглашен профессор одного из престижных вузов г. Челябинска, который читал лекции работникам и тестировал их на степень никотиновой зависимости.

В рамках кампании «Нет алкоголю за рулем» продуманная коммуникация и нестандартное размещение постеров однозначно привлекли внимание к сообщению и важности темы в целом.

В рамках особенно запомнившейся кампании «За здоровье и безопасность» в офисах были повешены интерактивные плакаты, информация на которых была размещена с намеренными грамматическими ошибками, которые хотелось исправить. Это позволило подчеркнуть, что к правилам безопасности необходимо относиться точно так же, как к правилам грамматики, – ответственно.

Коммуникация по проекту велась посредством разнообразных информационных каналов (интранет- и интернет-порталы компании, рассылки, информационные письма, плакаты и постеры, растяжки, листовки и т. п.). Особое внимание уделялось и содержанию, и дизайну, и способам размещения информационных материалов.

Результаты

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Благодаря проекту удалось добиться серьезных, впечатляющих результатов: количество травм с временной потерей трудоспособности за последние шесть лет уменьшилось по ГК *«Лафарж»* в два раза в общемировом масштабе и в 14 раз в России.

«Независимая лаборатория ИНВИТРО»

Проект: «Театр ИНВИТРО»

Бронза в номинации «Столица» (2013)

Предпосылки

ИНВИТРО имеет развитую корпоративную культуру и единую систему ценностей, однако сотрудники испытывали потребность в проекте, направленном на развитие внутрикорпоративных коммуникаций и творческих способностей. Прежде регулярно проводились корпоративные конкурсы для сотрудников и их детей, но они носили индивидуальный или коллективный (в рамках отдела/группы) характер, поскольку подразделения компании территориально рассредоточены. Это являлось причиной низкой скорости коммуникаций и принятия решений.

Взаимоотношения сотрудников из смежных подразделений были сведены к решению чисто рабочих вопросов, внутрикорпоративные коммуникации не всегда проходили гладко и бесконфликтно.

«Театр ИНВИТРО» – масштабный и долгосрочный уникальный проект, направленный на объединение сотрудников разных подразделений, уровней и категорий должностей, раскрытие творческих способностей с помощью командной игры и более эффективное решение рабочих задач.

Основные **задачи** проекта:

• Укрепление корпоративной культуры.

• Создание восприятия компании не только как места работы, но и как площадки для творческой самореализации, раскрытия своих потенциальных возможностей.

• Повышение престижа компании в глазах сотрудников и их семей.

• Создание положительного психологического климата в коллективе.

• Привлечение сотрудников к благотворительным проектам.

Целевая аудитория проекта: сотрудники всех московских и подмосковных подразделений, члены их семей, а также воспитанники детских домов-интернатов, дети с серьезными заболеваниями и ограниченными возможностями.

Реализация

Идея создания «Театра ИНВИТРО» родилась в конце 2011 года, когда в компании решили подготовить новогодний праздник своими силами. Автором проекта стала сотрудница компании, имеющая специальность «режиссер-постановщик концертно-зрелищных мероприятий и шоу».

Работа над первым спектаклем – детской сказкой «Волшебные часы» – началась в середине 2012 года. С июня по декабрь сотрудники написали сценарий и провели кастинг. Костюмы, декорации и реквизит делали своими руками, провели более 70 репетиций. Премьера состоялась в декабре 2012 года и прошла в трех постановках: для сотрудников и их семей; для детей с серьезными заболеваниями, подопечных благотворительного фонда «Созидание» и благотворительного собрания «Все вместе»; для подопечных *ИНВИТРО* – воспитанников специальной школы-интерната VII–VIII вида в г. Электросталь.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Мероприятие отметили члены жюри XIV Саммита HR-директоров России и СНГ: компания *ИНВИТРО*получила диплом «За высокую социальную значимость проекта».

Следующий спектакль коллектив «Театра ИНВИТРО» подготовил к 15-летию компании. Новая постановка, уже по пьесе А. Н. Островского «Свои люди – сочтемся», прошла 18 сентября 2013 года на сцене Театриума на Серпуховке.

Премьера была частью праздника, посвященного юбилею. На мероприятии присутствовали сотрудники всех подразделений компании, в том числе региональных, а также корпоративные клиенты и партнеры, пациенты и врачи.

В 2014 году в рамках проекта с еще большим успехом прошел третий корпоративный спектакль. Попробовав себя в жанрах волшебной сказки и нетленной классики, коллектив *ИНВИТРО* представил музыкально-танцевальное шоу – мюзикл «История любви» – по мотивам песен группы ABBA. Выбранный жанр позволил одновременно задействовать на репетициях и в постановке 10–15 человек в главных ролях, 15–25 человек – в кордебалете и до 20 человек – работников сцены и невидимого фронта (костюмеров, сценаристов, поэтов, помощников, ассистентов и т. п.).

Представление, наполненное зажигательной музыкой в стиле диско, красивым вокалом, прекрасной хореографией и великолепными костюмами, буквально с первой минуты покорило зрителей.

Мюзикл имел огромный успех – его посмотрели около 1000 гостей. Теплая атмосфера торжества в очередной раз объединила коллег, партнеров и друзей *ИНВИТРО*из России, Украины, Казахстана и Беларуси.

Проект «Театр ИНВИТРО» стал лучшим по итогам «Премии HR-бренд – 2013» и в феврале 2014 года был удостоен награды III степени в номинации «Столица».

12 сентября 2014 года мюзикл «История любви» по многочисленным просьбам персонала, а также по приглашению партнеров компании был повторно представлен на суд зрителей в рамках закрытия международного саммита «HR-брендинг – 2014», проводимого компанией *HeadHunter*. Выступление смогли увидеть и оценить многие представители HR-сообщества.

Опыт театральных постановок транслируется в регионы. Так, Творческое объединение сотрудников *ИНВИТРО*(ТОСИ) в г. Новосибирске поставило для своих детей кукольный спектакль с участием самодельных кукол Инвитроши (символа компании) и Лаборашки (домовенка, живущего в лаборатории). В представлении помимо кукол участвовали сотрудники-актеры и их дети.

1 июня в г. Красноярске прошла премьера интерактивного спектакля по мотивам русских народных сказок. Спектакль был полностью подготовлен сотрудниками *ООО «ИНВИТРО-Сибирь»*: написан сценарий, подготовлены костюмы, декорации и реквизит, подобрано музыкальное сопровождение.

Результаты

Проект «Театр ИНВИТРО» продолжает развиваться. В его организации и осуществлении принимают непосредственное участие в среднем от 70 до 100 сотрудников разных подразделений и должностей, взаимодействующих в неформальной творческой атмосфере. В рабочей обстановке это стирает многие психологические барьеры при общении, развивает внутрикорпоративные коммуникации, способствует более эффективному принятию решений и достижению поставленных целей, а в целом – укреплению корпоративной культуры.

Сотрудники-зрители, не задействованные в постановках напрямую, высоко оценивают положительную роль проекта, актерскую игру и новые образы коллег. «Театр ИНВИТРО»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

является одним из способов поддержания положительного психологического климата в коллективе.

Высокая социальная значимость проекта привлекает к участию в нем все большее количество не только сотрудников компании, но и членов их семей.

Группа компаний TNS

Проект: «TNS – умение быть лидером! (С новой миссией и стратегией к культуре высоких достижений)»

Финалист в номинации «Мир» (2014)

Предпосылки

1. Необходимость изменений, продиктованных требованиями исследовательской индустрии, клиентов компании и бизнес-показателями холдинга.

2. Назначение нового генерального директора на глобальном уровне, его новый взгляд на будущее компании.

3. Масштабность запроса на изменения (невозможность их реализации путем полумер или отдельных локальных инициатив). Требовались глобальная трансформация видения компании, переосмысление миссии, подходов к работе. И важно было это поменять не только на уровне идей, но и донести до сотрудников и вовлечь их в процесс. Стран много, времени мало. Было важно включить все ресурсы компании на максимальную мощность, чтобы совершить этот рывок.

4. Данные ежегодного опроса клиентов (волна 2013 года): клиенты говорили о том, что необходимо последовательно улучшать методы работы, чтобы рекомендации и исследовательские инсайты в большей степени помогали им решать их бизнес-задачи.

5. Результаты ежегодного опроса сотрудников компании в 2013 году: в России при высоком показателе вовлеченности (TRI*M HiPO Index) на уровне 73 % тем не менее низкие оценки были зафиксированы по блоку вопросов «Цели и стратегия». Именно он резко выделялся на фоне остальных. Также среди топ-3 зон для развития компании две из них касались блока «Цели и стратегия». Сотрудники отметили как необходимые к совершенствованию позиции «Я четко понимаю, как моя работа позволяет компании достигать своих целей» и «Я знаком с общими целями компании».

Исходя из описанной ситуации был определен список приоритетных **задач**:

1. Сформулировать новую миссию и уточнить бизнес-стратегию, актуализировать набор необходимых ценностей и моделей поведения сотрудников.

2. Определить приоритетные для бизнеса стратегические цели и разработать детальный план их реализации в 2014 году и далее в трехлетней перспективе.

3. Провести во всех странах внутреннюю информационную кампанию, обеспечить необходимый уровень понимания сотрудниками изменений.

4. Поддержать инициативу изнутри – все изменения должны быть органичны бизнесу *TNS* в каждой отдельной стране при общем векторе глобальной бизнес-стратегии.

5. С точки зрения непосредственно HR:

– повысить лояльность и вовлеченность сотрудников*TNS* не только через информирование, но и путем вовлечения в процесс изменений, переосмысления подходов к работе;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– повысить привлекательность *TNS* как работодателя через формирование чувства гордости сотрудников от того, что они работают в такой передовой в своей индустрии компании, и последующую трансляцию этого чувства гордости внешним аудиториям;

– поддерживать и развивать культуру высоких достижений в компании.

Реализация

• Сентябрь 2013 года: проведение внутреннего опроса сотрудников.

• Ноябрь 2013 года: получение и обработка результатов исследования; письмо всем сотрудникам от глобального генерального директора, информирующее о данных исследования по группе *TNS* в мире.

• Декабрь 2013 года: стратегическая сессия на глобальном уровне.

• Январь 2014 года: презентация обновленной миссии, уточненной стратегии и новых стратегических целей; начало разработки бизнес-KPI для поддержки достижения стратегических целей в 2014 году.

• Февраль – март 2014 года: каскадирование информации на уровень стран, проведение локальных информационных кампаний и PR-мероприятий.

• Апрель 2014 года:

– в России – принятие решения о создании Executive Committee для работы по целям; выделение шести ключевых стратегических приоритетов из общего списка глобальных стратегических целей;

– назначение из числа руководителей направлений *TNS*(*Россия*) шести ответственных за цели и формирование рабочих групп.

• Май – июль 2014 года: в России – проведение внутреннего аудита по каждой из шести стратегических целей, доработка плана мероприятий на текущий год.

• Июль 2014 года: в России – представление каждого из шести стратегических направлений на Executive Committee, презентация итогов аудита.

• Сентябрь 2014 года: проведение ежегодного внутреннего опроса сотрудников.

• Октябрь 2014 года: в России – подведение предварительных итогов 2014 года по каждому из шести стратегических направлений.

• Декабрь 2014 года: в России – встреча Executive Committee для подведения окончательных итогов работы по текущему году.

Результаты

1. Для анализа эффективности информационной кампании был проведен экспресс-опрос сотрудников в апреле 2014 года. В ходе исследования задавались вопросы о том, знакома ли сотрудникам новая стратегия*TNS*. Основные результаты по России:

– 80 % сотрудников знакомы с новой стратегией *TNS*;

– коммуникация предоставила возможность более 70 % сотрудников более четко понять необходимость развития экспертизы, сотрудничества внутри компании и фокусирования на задачах клиентов;

– 75 % сотрудников понимают, каким образом их непосредственная работа помогает компании достигать своих целей;

– более 70 человек (из 334 принявших участие) оставили дополнительные комментарии, отвечая на вопрос, каким образом содействовать внедрению стратегии в жизнь.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Сформулирована новая миссия: «Мы помогаем клиентам принимать решения».

3. Уточнена формулировка бизнес-стратегии Precision Growth:

«Содействовать росту бизнеса наших клиентов».

4. Обозначены новые ценности и модели поведения: «Верь в себя!», «Будь профессионалом!», «Работай в команде!», «Смотри в будущее!».

5. На глобальном уровне определен список из 12 стратегических целей. В России в работу определены шесть из них. По каждой из целей разработан набор KPI и выработан план мероприятий по их достижению на 2014 год. В России была запущена работа шести стратегических рабочих групп, направленных на проработку и реализацию целей, актуальных для российского бизнеса.

6. Исследование удовлетворенности сотрудников в 2014 году показало следующие результаты: рост процента отклика: +4 % глобально, +8 % в России – доказанная валидность результатов.

– Глобально: индекс вовлеченности вырос на 3 % и составил 68 %. Рост показателей: +7 % по блоку вопросов «Цели и стратегия»; 65 % сотрудников положительно оценили утверждение «В моей команде мы понимаем, как цели нашей команды способствуют реализации общей стратегии компании».

– В России: индекс вовлеченности составил 73 %. Рост показателей по наиболее критичному блоку вопросов «Цели и стратегия» +8 %. Внутри данного блока динамика ответов распределилась следующим образом: +13 % «Знание стратегии и целей», +3 % «Работа по целям», +5 % «Понимание личного вклада в общее дело»; 73 % сотрудников положительно оценили утверждение «В моей команде мы понимаем, как цели нашей команды способствуют реализации общей стратегии компании». 93 % российских участников опроса положительно отвечают на вопрос: «Порекомендуете ли вы компанию как работодателя (своим друзьям, знакомым), исходя из собственного опыта?» Аналогичный показатель по миру составляет 79 %.

OBI

Проект: «Настрой победителя»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Снижение количества посетителей гипермаркетов в 2014 году и, как следствие, риск снижения количества покупателей и общих продаж компании.

2. Высокая доля операционных расходов в магазинах, особенно по статье «Незапланированный ремонт».

3. Вследствие снижения количества посетителей необходимость повысить уровень конвертации за счет сохранения высокого уровня сервиса, направленного на повышение количества лояльных покупателей.

4. Потребность повысить ответственность сотрудников за собственную безопасность в магазинах, снизить количество несчастных случаев на рабочих местах.

Проект «Настрой победителя» предусматривал решение целого ряда **задач**:

Акцент на принципе 4S: Sell more (продавать больше), Spend less (тратить меньше), Serve better (обслуживать лучше), Work Safe and Fun (работать безопасно и в удовольствие).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Sell more: повышение конвертации посетителей в покупателей (45 %), увеличение среднего чека (+5 %) и выполнение общего плана продаж (+8 %) через более качественное обслуживание и правильную выкладку товара, акцент на определенных группах товаров в определенные месяцы.

Spend less: инициатива «ОБИ – мой дом» – популяризация более бережного отношения к имуществу компании, снижение операционных расходов. Годовая инвентаризация с уровнем потерь не выше 2,02 % от оборота продаж.

Снижение текучести персонала за счет более лояльных сотрудников (до 40 %).

Serve better: повышение спонтанной узнаваемости бренда: первая названная компания (не ниже 20 %), спонтанная узнаваемость бренда (не ниже 60 %), количество человек, посетивших магазины в последние шесть месяцев (не ниже 40 %) и совершивших покупки (не ниже 30 %); процент обученности новичков (не ниже 80), процент прохождения онлайн-курсов (не ниже 80), текучесть на испытательном сроке (не выше 6 %), отношение заявленных на обучение к обученным на тренинге в магазине сотрудникам (не ниже 80 %).

Work Safe and Fun: соблюдение требований охраны труда и снижение уровня травматизма в компании (минимум на 10 %); экономия бюджета на незапланированный ремонт (не меньше 10 %).

Повышение вовлеченности (минимум на +2 п. п. до 78 %).

Целевая аудитория проекта – все сотрудники *ОБИ* в России. Условно их можно разделить на три категории:

1) молодые (до 25 лет) – работники, начинающие свой карьерный путь;

2) активные (25–45 лет) – работники, которые уже имеют опыт работы по требующимся компании специальностям. Они трезво оценивают преимущества и недостатки места работы;

3) опытные (старше 45 лет) – работники старшего возраста Они ценят отсутствие в *ОБИ* возрастного ценза при приеме на работу, ответственные и лояльные.

Реализация

Было решено развернуть вещание ОБИ ТВ во всех магазинах *ОБИ Россия* и центральном офисе.

Пока происходила организация вещания ОБИ ТВ, было запущено мобильное приложение журнала «ОБИ Лайф» – Olife – для смартфонов и планшетов. Уже в первые месяцы было получено 1000 загрузок (20 % от общей численности компании).

Запуск мобильного приложения повысил информированность как минимум трети сотрудников, что стало отличным заделом перед запуском ОБИ ТВ.

Технически решение ОБИ ТВ базируется на программном обеспечении Scala. Видеопанели размещены в столовых магазинов и на кухнях/кофе-пойнтах центрального офиса. Пульт управления находится в центральном офисе, откуда происходит трансляция. Каждая панель – свой канал вещания, поэтому все вещание делится по схеме: федеральное (все панели), региональное (только один регион), локальное (только одна панель конкретного магазина), центральный офис (три панели на трех этажах центрального офиса).

Решено было следовать старому принципу 80:20, а именно: 80 % контента о бизнесе, 20 % – развлекательного; 80 % – федерального, 20 % – локального или регионального.

Общие затраты на реализацию технической части проекта составили 2 800 000 рублей, или примерно 500 рублей на одного сотрудника (при текущей численности 5500 человек).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

За 10 месяцев было снято около 100 роликов общей длительностью свыше 6 часов на абсолютно разные темы. Общий бюджет на создание контента составил 3 300 000 рублей, или еще приблизительно 600 рублей на одного сотрудника. Таким образом, внедрение нового инструмента потребовало около 1100 рублей инвестиций на одного сотрудника.

В настоящее время в каждом магазине есть возможность просмотреть 1,5–2 часа уникального и постоянно обновляющегося контента, который транслируется в циклическом режиме, что позволяет охватить по максимуму всю аудиторию, создать нужный «Настрой победителя».

Результаты

При снижении количества посетителей удалось достичь роста числа покупателей, разница за 10 месяцев составила свыше 750 000 человек, или почти 1,3 млрд рублей дополнительных продаж. Доля сотрудников и правильного местоположения товара в магазине вместе с правильной выкладкой товара – порядка 35–40 %.

Таким образом, вовлеченные и мотивированные сотрудники принесли компании дополнительные 450–500 млн рублей, или свыше 80 000 рублей на одного сотрудника, что сразу же окупило затраты на реализацию проекта.

В среднем прирост продаж по товарным группам, на которые был сделан акцент в конкретные месяцы, в том числе и на ОБИ ТВ, за август – октябрь составил более 120 % в сравнении с тем же периодом 2013 года (в некоторых группах произошел двукратный прирост продаж), в то время как в прошлом году прирост продаж составил в среднем 75 %.

Если учесть, что вклад сотрудников в этот успех 35–50 %, то можно предположить, что эффект от ОБИ ТВ измеряется миллионами рублей результативных продаж.

Рост среднего чека за январь – октябрь составил +5,7 %, что на 0,7 % выше запланированного показателя. Прирост продаж в целом сохраняется на уровне +8,1 %.

При запланированном результате в 2,02 % от оборота магазина итоговый результат по инвентаризации составил 1,92 %, или несколько десятков миллионов сэкономленных рублей.

Реализация инициативы «ОБИ – мой дом» изменила отношение сотрудников к имуществу компании. Итогом стала экономия бюджета в 10 %, или нескольких миллионов рублей на незапланированный ремонт.

В настоящее время текучесть персонала составляет 35 % в годовом исчислении, что на 5 п. п. лучше, чем было запланировано на этот год. При этом текучесть на испытательном сроке составляет 5,5 %, что также лучше запланированного показателя (6 %). Снижение текучести до рекордно низкого значения позволило сэкономить компании около 8 млн рублей на подбор, адаптацию и обучение персонала.

Маркетинговые исследования показывают, что узнаваемость бренда компании изменилась за первые девять месяцев года следующим образом (данные в целом по России):

1) первая названная компания – 29 % опрошенных;

2) спонтанная узнаваемость – 63 %;

3) посещаемость магазина за последние шесть месяцев – 46 %;

4) покупки в магазине за последние шесть месяцев – 35 %;

5) планируемые покупки в магазине в ближайшие шесть месяцев – 51 %.

Процент обученности новичков – 90, процент прохождения онлайн-курсов – 90, отношение заявленных на обучение к обученным на тренинге в магазине сотрудникам – 90 %. Все показатели на 10 п. п. больше планируемых.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Результат исследования вовлеченности (фактор «Обучение и развитие») составил 88 %, что является самым высоким показателем.

Активное продвижение соблюдения правил охраны труда вкупе с действиями отдела по охране труда дало следующие результаты:

1) снижение количества инцидентов по сравнению с предыдущим месяцем: –5 % (август – сентябрь), – 40 % (сентябрь – октябрь);

2) снижение количества инцидентов за тот же период прошлого года: –15 %, что лучше планового показателя в 10 %.

Впечатляет показатель вовлеченных сотрудников – 84 % (прирост + 8 п. п. к прошлому году, что на 6 п. п. больше первоначально запланированного результата). Это дало возможность попасть на третье место среди лучших работодателей России (по версии компании *AON Hewitt*) и второй год подряд стать лучшим работодателем в ретейле (по той же версии). Также второй год подряд компания получила награду Retail Gran Prix и стала работодателем года в категории «Товары для дома, ремонта и сада».

ГК «МОРТОН»

Проект: «Киножурнал “Бульдозер”»

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Нарушения корпоративного кодекса и этики.

2. Необходимость выявления негативных рабочих, бытовых и иных процессов в рамках деятельности ГК с целью их дальнейшего предотвращения в будущем.

Цель: разработка и внедрение нового для компании формата поддержки корпоративной культуры (сатирический киножурнал).

Поставленные **задачи**:

1. Выявление ошибок, недостатков сотрудников с целью их исправления и недопущения в будущем.

2. Демонстрация новым сотрудникам кодекса поведения и принятых норм в компании в рамках корпоративной культуры.

3. Укрепление корпоративного духа и культуры компании.

Целевая аудитория – действующие сотрудники *ГК «Мортон»*.

Реализация

В ноябре 2013 года в *ГК «Мортон»* впервые вышла в свет сатирическая короткометражка. Популярность фильма среди сотрудников росла с каждым днем, было принято решение снимать новые серии регулярно, и в начале 2014 года был создан сатирический киножурнал «Бульдозер». За время существования он зарекомендовал себя как высокопрофессиональное издание. Опыт выпущенных номеров показал, что киножурнал необходим и действительно одобрен аудиторией, что подтверждено их многочисленными отзывами.

«Бульдозер» создан для обличения недостатков недобросовестных сотрудников. Обличение – это выявление и предание огласке фактов (то есть истинной информации) об ошибках, недостатках с целью их исправления и недопущения в будущем. Обличение, как правило, дело сложное и тонкое, потому что, с одной стороны, оно требует ясности и конкретности, а с другой стороны, определенной деликатности, чувства меры и такта, чтобы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не обидеть обличаемого и быть им правильно понятым. Кроме того, часто обличение связано с определенным риском испортить отношения, навредить себе, пострадать, особенно если обличаемая сторона сильнее, выше по служебной лестнице, могущественнее обличающего. Поэтому обличение является своего рода искусством, которое мы изрядно подзабыли, если обладали таковым вообще. Но с появлением нового проекта «Бульдозер» компания смогла реализовать эти задачи, не задев чувств коллег, ведь журнал – сатирический, актеры – добровольцы, а с недавних пор – штатные актеры.

«Бульдозер» колет сатирическими иглами сотрудников, нарушающих корпоративный кодекс, и указывает на ошибки в работе, призывая к возрождению утраченных или «уснувших» понятий культуры, этики, морали, сотрудничества, взаимовыручки.

Благодаря активному участию в проекте сотрудников разных подразделений и уровней должностей взаимодействие в неформальной, творческой атмосфере способствует укреплению корпоративной культуры и эффективному принятию решений впоследствии в рабочей обстановке.

Основные этапы

1. Выявление и исследование слабых мест и негативных процессов.

Во время проведения опросов, встреч с сотрудниками члены редколлегии и менеджеры по адаптации собирают информацию по случаям нарушения корпоративной культуры. В ходе анализа полученных данных выясняются причины произошедшего, а также разрабатываются методы профилактики повторения таких ситуаций в будущем.

2. Создание серии.

Сценарий создается редколлегией при активном участии сотрудников ГК (в том числе путем проведения конкурса на лучшую идею и лучший сценарий серии). Актеры – также сотрудники компании.

3. Демонстрация журнала на корпоративном мероприятии.

Традиционно во время вечерней части корпоративного праздника показываются свежие серии киножурнала, которые позднее размещаются на внутреннем портале компании, а краткая информация о фильмах публикуется в статьях журнала «МОСТ».

4. Установление обратной связи, анализ полученной информации (в рамках опроса «Сбор мнений и оценки проведенного мероприятия»).

Результаты

1. Создание высокоэффективной, продуктивной и самовоспроизводящейся коммуникационной среды внутри компании для повышения вовлеченности сотрудников, управления знаниями и поддержки корпоративной культуры. В легкой и необидной форме киножурнал обращает внимание на проблемы коллектива.

2. Создание за два года пяти фильмов, цель которых – обучение сотрудников единым корпоративным стандартам *ГК «Мортон»*. Киножурнал демонстрировался на летних и зимних корпоративных праздниках, все серии размещены на внутреннем портале компании. Отдельные серии включены в обязательную программу Welcome для новых сотрудников.

3. Повышение общего уровня коммуникативных навыков сотрудников, корпоративного духа и этики, а также выявление и устранение недобросовестного подхода к рабочим процессам в рамках деятельности *ГК «Мортон»*. Более 20 сотрудников реализовали свои актерские способности, более 10 – проявили себя сценаристами, режиссерами и идейными вдохновителями. После выхода новых серий наблюдается всплеск активности зрителей,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

присылаются идеи для сценариев и заявки на участие, а также благодарности за поднятие наболевших тем.

6. Мотивация

Вопросы трансформации системы мотивации, поиска новых инструментов, особенно эффективных решений нематериального стимулирования, всегда остро встают в непростой экономической ситуации. Поэтому в 2014 году компании активно пересматривали свои практики с четким фокусом на то, чтобы добиться лучших результатов при тех же (а лучше – меньших) затратах.

i-Free

Проект: «i-Free Шторм»

Финалист «Премии HR-бренд – 2009»

Предпосылки

Кризис затронул компанию неожиданно, поскольку изначально прогнозировалось, что он гораздо меньше повлияет на рынок телекоммуникаций. Ситуация изменилась очень быстро. Чтобы удержать позиции компании на рынке, необходимо было консолидировать все силы, одновременно сокращая расходы, и при этом сохранить ценности организации и команду.

Краткий анализ показал следующие тенденции в настроении персонала:

1) неуверенность в завтрашнем дне и рабочем месте, общее разочарование, конфликты, нехватка информации, которая порождала фрустрацию и слухи;

2) ощущение важности момента, азарт, желание работать, общность в одинаково трудной для всех ситуации, сильная зависимость от компании, желание стать незаменимым, чтобы не бояться за свое рабочее место.

В связи с мировым финансовым кризисом требовалось сохранить эффективность рабочего коллектива, мотивацию и лояльность персонала в условиях жесткой экономии затрат. Разработка программы началась с анонимного экспресс-опроса по мотивации, настроению и ощущаемой загруженности персонала, результаты которого обсуждались в интранет-газете, а также с руководителями наиболее «негативных» подразделений.

В связи с мировым финансовым кризисом стояли **задачи**по сохранению эффективности рабочего коллектива, мотивации и лояльности персонала в условиях жесткой экономии затрат. Для этого было необходимо:

1) провести быструю, но объективную оценку персонала – выделить ключевых сотрудников, а также группу риска на случай сокращений;

2) предоставить сотрудникам и сервисным подразделениям обратную связь от заказчиков и директоров;

3) улучшить взаимодействие подразделений-заказчиков с сервисными подразделениями;

4) обеспечить сотрудников необходимой информацией о состоянии дел в компании и на рынке;

5) сформировать у сотрудников конструктивное отношение к ситуации, не дать страхам и опасениям повлиять на эффективность работы.

Реализация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основная сложность ситуации состояла в том, что меры нужно было принимать быстро и в условиях жесткой экономии средств. Поэтому было решено действовать в следующих направлениях:

1) информация: повышение информированности сотрудников о состоянии дел в компании и на рынке в целом;

2) аналитика, обратная связь и контроль: результаты работы отдела, мотивация на работу, критичные точки для компании в данный момент.

В зависимости от этих показателей совместно с руководителем принимались конкретные меры по улучшению ситуации в том или ином отделе. Кроме того, требовалось ужесточить контроль затрат и эффективности рабочего времени сотрудников.

Для реализации этих задач были выбраны следующие инструменты:

1) фришки – внутренняя виртуальная валюта компании. Сотрудники начисляют ее друг другу в ежемесячных отчетах, HR – за участие в корпоративных мероприятиях и социальной жизни компании. В условиях экономии количество сувениров, предлагаемых за фришки, резко сократилось, но благодаря партнерским отношениям компании за них можно было получить билеты в кино и скидки в ресторанах;

2) обучение, тренинги:

– внутренний семинар по Java: регулярные (один раз в месяц) встречи ведущих разработчиков компании с целью обмена знаниями, инициируемые и организуемые HR-отделом;

– внутренний тренинг по тайм-менеджменту, который по заказу подразделений разрабатывался и проводился силами HR-отдела;

3) изменение дизайна и содержания интранет-портала, регулярные выпуски интранет-газеты.

Результаты

1. Аудит сотрудников и опросы взаимодействия выявили 1,25 % ключевых сотрудников, ни один из них не покинул компанию.

2. Несмотря на то что состав сервисных подразделений с начала 2009 года уменьшился примерно на 13 % (новых сотрудников почти не набирали), выручка за первые три квартала 2009 года выросла на 20 % по сравнению с аналогичными показателями 2008 года.

3. Повторный опрос по мотивации и настроению сотрудников продемонстрировал улучшение настроения сотрудников, а также повышение их мотивации.

AsstrA – Associated Traffic AG

Проект: AsstrA Talent Challenge («Вызов талантам AsstrA»)

Финалист в номинации «Мир» (2014)

Предпосылки

Предпосылки для запуска проекта можно условно разделить на три категории: менеджерские, корпоративные и экономические.

Менеджерские

1. Экономические и политические изменения 2013–2014 годов заставили пересмотреть стандарты работы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Аттестация руководителей 2013 года методом «360 градусов» выявила в компетенциях руководителей слабое звено – инновативность.

3. В компании отмечено отсутствие учебных материалов, разработанных на основе лучших практик опытных сотрудников.

Корпоративные

1. Сотрудники не имели широкого спектра возможностей для проявления всех своих талантов.

2. В экономически непростое время падал моральный дух сотрудников.

Экономические

1. Собственников перестали устраивать успехи холдинга по показателю «Рост эффективности сотрудников по сравнению с предыдущими периодами (профит, количество заказов)», а также было отмечено отставание в стратегии развития по показателям «Новые офисы, новые клиенты, новые услуги».

2. Было невозможно повысить мотивацию к работе через повышение заработной платы всем сотрудникам.

3. Отсутствовал бюджета для проведения крупных корпоративных мероприятий в традиционном формате и на организацию внешнего обучения сотрудников холдинга.

Среди **задач** проекта были определены следующие:

1) вовлечь сотрудников в процесс обновления бизнеса согласно новой стратегии развития холдинга;

2) сэкономить бюджет компании; 3) поддержать сотрудников в их стремлении к саморазвитию и создать условия для проявления их талантов через систему конкурсов.

Реализация

До 2013 года в *AsstrA* не до конца оценивался скрытый ресурс практики проведения конкурсов для сотрудников. Их реализация воспринималась в большей степени как игровой инструмент, но не как инструмент для улучшения бизнеса. В 2013 году была разработана система конкурсов для развития профессиональных, корпоративных и менеджерских компетенций персонала.

Шаг 1. **«В погоне за модой». Год 2012, октябрь – ноябрь.**

1. Создали единый формат проведения профконкурсов из трех этапов:

– онлайн-тест оценки профессиональных знаний;

– творческое задание;

– практическая бизнес-задача холдинга.

2. Разработали четкие критерии оценки трех этапов конкурсов, определили призовой фонд.

3. Поощрили за личные достижения лучших по профессии.

Шаг 2. **Предподготовка проекта: «Осознанно и вглубь». Год 2013, июль – сентябрь.**

1. Осознали необходимость конкурсного движения для компании.

2. Создали перечень всех должностей холдинга.

3. Под каждую должность разработали 155 тестов оценки профессиональных знаний.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Актуализировали модели компетенций под 155 должностей компании с акцентом на клиентоориентированность.

5. Задействовали IT-ресурсы: наполнили профессиональными онлайн-тестами корпоративную систему дистанционного обучения Oracle Learning Management.

6. Создали учебные материалы для руководителей и сотрудников.

Шаг 3. **Реализация проекта AsstrA Talent Challenge. Год 2013, октябрь – год 2014, октябрь.**

1. Актуализировали политику в области персонала, направленную на достижение стратегических целей холдинга в области персонала на период 2014–2015 годов.

2. Определили должности, массово влияющие на финансовый результат компании: управляющие филиалами, специалисты по продажам, специалисты по организации международных грузоперевозок, бухгалтеры.

3. Запланировали усиление компетенций сотрудников с помощью системы вызовов. Четко обозначили результаты, которые от них ожидаются.

4. Определили сроки проведения каждого конкурса.

5. Вовлекли 750 сотрудников в 14 странах.

6. Наградили самых талантливых специалистов за личный результат.

Шаг 4. **Подведение итогов проекта: «О красоте талантов в деталях». Год 2014, ноябрь.**

Подвели финансовые итоги реализации проекта.

Результаты

1. Была разработана система конкурсов для сотрудников и руководителей компаний:

– три профессиональных конкурса;

– три корпоративных конкурса;

– один менеджерский конкурс.

2. Для руководителей холдинга создана корпоративная база TOPFORUM для обмена управленческим опытом.

3. Благодаря многообразию вызовов для проявления талантов в проект были вовлечены 100 % сотрудников холдинга (750 человек из 22 офисов в 14 странах). В результате в *AsstrA* с начала 2014 года было запущено девять новых проектов.

Это способствовало преобразованию организационной структуры *AsstrA* в сторону проектной. Структура утверждена 1 октября 2014 года. Для всех сотрудников управляющими филиалов было проведено обучение по новой организационной структуре, которая вступила в силу с 1 января 2015 года.

4. Был разработан самый бюджетный формат международного корпоративного мероприятия, который принес экономию для компании в 40 450 евро: на организацию мероприятия средств не выделялось. Корпоративный праздник был организован в инновационном для компании онлайн-формате: три онлайн-конкурса, участники и болельщики из 14 стран. Было привлечено внимание 5403 человек.

5. Победители профессиональных конкурсов получили денежные награды, что стало прекрасной материальной мотивацией. Признание их профессиональных заслуг, информирование об их достижениях всего коллектива холдинга – заслуженная нематериальная мотивация.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Дорогостоящее внешнее обучение сотрудников было заменено обменом опытом через созданные персоналом мастер-классы: шесть мастер-классов от опытных специалистов по продажам.

7. Для руководителей был создан корпоративный учебник «Курс инновационного бойца». Все 117 руководителей прошли тестирование в электронном модуле OLM с высоким уровнем требований: 85 % правильных ответов на 35 вопросов.

8. В рамках проекта созданы новые обучающие материалы:

– «Азбука нового сотрудника»;

– «Азбука специалиста по продажам»;

– «Азбука оперативного сотрудника»;

– «Азбука бухгалтера».

9. Достигнуто 58 % экономии на выявленных талантах вместо повышения заработной платы всем сотрудникам (37 500 евро), победителям выплачены премии (15 750 евро).

10. Прибыльность от внедрения инноваций составила 7 % от валовой прибыли.

11. В III квартале 2014 года по сравнению с аналогичным показателем I квартала 2014 года показатель общей удовлетворенности качеством услуг холдинга *AsstrA* среди новых клиентов вырос на 2 %.

12. Проект открыл для компании 11 новых лидеров.

Практика работы с талантами *AsstrA* активно продолжилась и в 2015 году.

13. Проведен профессиональный конкурс среди сотрудников отдела информационных технологий. Итоги конкурса:

– выбран лучший пользователь компании глазами гуру в области IT и лучший в предоставлении услуг по программным продуктам *AsstrA* глазами простых пользователей;

– составлен перечень программ, которые используются в компании;

– проведено обучение персонала по основным программным продуктам компании. С июля 2015 года руководители и сотрудники проходят обучение по основным программным продуктам компании.

В октябре 2015 года обучение по IT-продуктам будет включено в программу адаптации нового сотрудника*AsstrA*.

14. Таланты *AsstrA* продолжили расширять горизонты, развивая новые направления перевозок и предлагая новые услуги: созданы два географических стартапа – «Турция», «Иран» и два продуктовых – AsstrA Fresh Food Logistics, AsstrA HiTech Logistics.

15. С 1 февраля 2015 года благодаря работе с талантами Корпоративный университет *AsstrA* был пополнен 49 новыми мастер-классами по услугам, предоставляемым компанией. В конце октября 2014 года общее количество мастер-классов было равно шести.

16. Обучение в рамках новых мастер-классов прошли 87 новых сотрудников за период с 1 февраля по 11 сентября 2015 года.

PR Star

Проект: «Big Boss, или Соревновательно-игровые методы в управлении организационной структурой компании»

Финалист в номинации «Северная столица» (2014)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпосылки

1. Высвободить время высшего руководства компании для решения стратегических задач.

2. Необходимость привлечь сотрудников отдела продаж к развитию более продуктивных отношений с постоянными клиентами.

Задачи проекта:

1) сформировать комплекс привилегий босса;

2) сформировать архитектуру игрового процесса, отвечающую реальным бизнес-задачам компании.

Целевой аудиторией проекта являются:

1. Менеджеры проектов. Это ключевые сотрудники, приносящие прибыль компании.

2. Соискатели. Предполагалось привлекать именно тех сотрудников, которые хотят получать на работе удовольствие и драйв.

Реализация

Суть проекта – лучший менеджер по результатам отчетного периода становится боссом компании и получает следующие привилегии:

1) финансовый бонус – процент от оборота подразделения за период лидерства;

2) место руководителя – центральный стол, «статусное» кресло;

3) привилегии руководителя – босс может повысить уровень того из менеджеров, кто эффективно сотрудничал с коллективом в отчетный период, и может вне очереди претендовать на должность коммерческого директора.

О программе было объявлено в ноябре 2013 года. На этот момент лидером компании по финансовым показателям был стабильно один и тот же человек – учредитель компании Евгений Данилов. Он остался участником программы, чтобы таким образом установить планку для победы, которую никто не мог превысить до марта 2014 года.

Март 2014 года – первому из менеджеров удалось обогнать учредителя компании по февральским финансовым показателям. Торжественное вступление Сергея Абрамова в должность было отмечено организацией корпоративного мероприятия. Новый менеджер, привлеченный в марте, закрепляется на постоянной основе за Сергеем Абрамовым в рамках программы.

Апрель 2014 года – Сергей Абрамов открывает новый офис в г. Москве и пользуется правом закрепить за собой менеджеров.

Май 2014 года – анализ финансовых показателей стабильных лидеров и аутсайдеров продаж свидетельствует, что проще победить, не тратя усилия на поиск новых клиентов, а улучшая отношения с уже имеющимися.

Июнь 2014 года – Сергей Абрамов возвращает пальму первенства учредителю компании. Новый сотрудник закрепляется за другим коммерческим директором. Таким образом, Сергей не может воспользоваться преимуществом босса и теряет возможность дополнительного дохода.

Июль 2014 года – Сергей Абрамов возвращает себе место босса, но отказывается от закрепления за собой нового менеджера. Заметно, что он слишком долго работал на одном месте и перестал ценить возможности программы. Принято решение с августа поменять динамику на понедельный расчет лидеров.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Август 2014 года – новая динамика оправдывает себя сразу. За месяц сменяются четыре лидера. Реакция сотрудников положительная, так как все увидели для себя перспективы и снова стали с интересом отслеживать свои и чужие финансовые показатели.

Первый босс августа Илья Шарц с самым большим контрактом объявляет о двух конкурсах с денежными призами за лучшие идеи развития бизнеса на время своего правления. Сменившая его Наталья Беляева переезжает в новый офис, открытый ею для нового направления. Неожиданно для всех третье место получает маркетолог компании, раньше никогда не работавший с собственными клиентами, четвертым становится учредитель компании.

Сентябрь 2014 года – наконец место босса получает один из старейших сотрудников компании Александр Бушуев, который все это время переживал, что ему победа никак не достается. Его сменяет еще один новичок – Сергей Ермаков.

Октябрь 2014 года – активизировались продажи и внимание к рейтингу лидеров. Илья Шарц открывает новое представительство в г. Севастополе, и программа Big Boss находится в центре внимания при проведении собеседований.

Результаты

1. Шесть новых сотрудников показали финансовые результаты (свои первые сделки) в первую неделю работы.

2. За время работы по проекту было разработано и внедрено 15 новых услуг и инноваций технологии PR в интернете, четыре из которых – без участия топ-менеджеров.

3. Сотрудники научились самостоятельно оформлять все необходимые документы для подготовки кампаний и анализа результатов; обрабатывать данные различных сервисов, чтобы видеть необходимость в дополнительных услугах для увеличения продаж; набирать команды из числа координирующих пиарщиков для работы над проектами.

4. Двое из новых сотрудников, набранных после запуска программы, по максимуму воспользовались ее возможностями и в 2014 году открыли три новых офиса в г. Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде.

Ретейлер «Связной»

Проект: «Энергия Связного»

Номинант в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Высокий уровень текучести линейных сотрудников, характерный для розничного бизнеса.

2. Отсутствие длительного эффекта от разовой материальной и денежной мотивации.

3. Необходимость сочетать гибкие и точные инструменты мотивации сотрудников розничной сети с созданием для них яркой атмосферы и впечатлений.

Цель проекта: повышение конкурентоспособности компании как работодателя; привлечение новых сотрудников; повышение лояльности существующей команды.

Поставленные **задачи**:

1. Рост лояльности сотрудников к компании.

2. Повышение качества обслуживания клиентов.

3. Увеличение показателей продаж и экономической эффективности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Применение нестандартных инструментов мотивации.

5. Снижение текучести кадров.

Приоритетная **целевая аудитория** – это продавцы и руководители торговых точек. Именно эти люди являются лицом компании, от их уровня подготовки, экспертных знаний и ориентированности на клиента зависит впечатление о компании. Продавцы в нашем случае – это 70 % от общей численности штата.

Суть проекта – создание эффективной системы стимулирования продавцов, сочетающей в себе и нематериальную, и материальную мотивации. В основу системы легла идея создания ярких эмоций и впечатлений для продавцов – молодых людей, которым важно получать от работодателя не только денежное вознаграждение за свою работу.

В результате была создана самая масштабная программа мотивации в компании – «Энергия Связного»:

1) охватывает более 15 000 сотрудников розницы;

2) построена на создании для участников неповторимых впечатлений;

3) дает каждому сотруднику розничной сети возможность отправиться в увлекательное путешествие вместе с командой коллег, а также обучиться новым навыкам в спорте, творчестве и прочих активностях.

Этапы программы Отчетный период для оценки KPI: апрель – июнь, июль – сентябрь, октябрь – декабрь.

Подведение итогов: июль, октябрь, январь. Выезды: август, ноябрь, февраль.

Пример этапов одного выезда:

• Определение приоритетных экономических показателей.

Выбор критериев мотивации для текущей программы. Определение сроков проведения и периодов.

Примеры KPI на отчетный период:

– Продажи планшетных компьютеров;

– Продажи контрактов операторов мобильной связи;

– Продажи аксессуаров;

– Уровень удовлетворенности клиентов (постоянный KPI).

• Запуск программы: информирование сотрудников о правилах и KPI мотивации:

– Рассылка оповещения на торговые точки;

– Рассылка новостей проекта в еженедельном дайджесте;

– Публикация информации в специальном приложении в VK;

– Публикация новостей программы в интранете;

• Проведение трехмесячной мотивации на торговых точках.

• Подведение итогов трехмесячного мотивационного периода. Сбор данных по каждому сотруднику и магазину. Определение финалистов.

• Сбор обратной связи с участников, внесение корректировок в экономические показатели и критерии мотивации на будущий сезон.

Отзывы участников:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• ***Екатерина Шумарина****: «Шикарная поездка. Все очень понравилось, с каждым разом поездки становятся все лучше, интереснее и организованней».*

• ***Алексей Воднев****: «Куча позитива, насмеялся на 1000 лет вперед!!! Все ребята, которые участвовали в поездке, – отзывчивые и готовы всегда помочь друг другу. Эта поездка теперь на всю жизнь в памяти моей!!!»*

Результаты

1. Экономический эффект от реализации программы мотивации более чем в три раза превышает расходы.

2. Количество участников мероприятий, квестов и экспедиций с момента запуска – 4647 человек.

3. Снижение текучести кадров до 2,2 % в месяц по сотрудникам – участникам программы мотивации.

4. Рост продаж на 25 % по продуктам-участникам программы мотивации.

5. Рост уровня удовлетворенности внутренними коммуникациями на 3 % (по результатам опроса 2014 года).

Группа компаний «Алендвик»

Проект: «Мотивационная программа “Супергерои Алендвик. Время побеждать”»

Финалист в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

1. Существующая система «Лучший сотрудник» не способствовала формированию мотивации на достижение основных целевых показателей по сервису и качеству, а также на улучшение различных сторон работы рядового персонала.

2. Не было здоровой конкуренции между коллективами кафе, которая могла бы содействовать командообразованию.

3. 70 % рядового персонала кафе составляют люди, относящиеся к поколению Y. С учетом ценностей и интересов нового поколения требовался иной подход к мотивации.

4. Уязвимой точкой компании является заработная плата, поскольку она отстает на 30 % от среднерыночного уровня конкурентов.

Поставленные **задачи**:

1. Создание единой и прозрачной системы нематериальной мотивации, основанной на ключевых показателях работы и поколенческих особенностях рядового персонала.

2. Предоставление коллективам кафе реальной оценки их работы, составление единого рейтинга кафе.

3. Создание конкурентного преимущества компании, компенсирующего неудовлетворенность заработной платой, а соответственно, и снижение ежемесячного процента текучести рядового персонала на 2 %.

4. Повышение лояльности персонала компании: увеличение на 5 % потока соискателей из числа друзей/знакомых сотрудников, уменьшение числа больничных листов и прогулов на 15 %. Увеличение стажа работы.

Целевая аудитория – линейный персонал сети кафе*«Алендвик»* в возрастной категории до 30 лет.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Реализация

В начале 2014 года был проведен анализ работы кафе по ключевым показателям прошлого года. Согласно полученным данным, были выявлены проблемные зоны, а также их сезонность.

В рамках новой мотивационной системы «Супергерои Алендвик» были разработаны два проекта, направленные на индивидуальную и коллективную активность в формате игрового процесса.

«Играю один!»

Один из проектов – «Буклет героя». Его суть заключалась в том, что каждый сотрудник сети мог претендовать на звание супергероя, выполняя производственные задания, прописанные в буклете программы, и получая за них алендвики (местную валюту игры). Заполнив ими буклет, сотрудник мог обменять его на реальные призы. Кроме того, работникам, набравшим наибольшее количество баллов, предлагались особые условия: повышение разряда, зачисление в кадровый резерв, статус лучшего сотрудника (супергероя).

Предполагалось, что проект помимо вовлеченности персонала будет способствовать и увеличению стажа работы в компании, поскольку обменять накопленные алендвики сотрудник мог в определенные месяцы (апрель, июль, сентябрь, декабрь).

«Играю с друзьями!»

Чтобы вовлечь персонал в командную работу, был внедрен мотивационный проект «Миссия выполнима». Были проанализированы результаты 2013 года по основным направлениям работы кафе и выявлены провальные месяцы по различным показателям. С опорой на это был составлен календарь миссий/ целей, каждая из которых представляла собой производственное соревнование, направленное на улучшение того или иного показателя работы («Лучшие продажи», «Сервис и гостемания», «Стабильная команда» и др.).

Результаты

1. Наблюдается улучшение ряда показателей, связанных с трудовой дисциплиной. Так, отмечено уменьшение больничных дней на 25 %, снизился и процент прогулов и дисциплинарных нарушений – на 50.

Сократилось число негативных отзывов от гостей на 30 % по сравнению с прошлым годом. Повысилось качество сервиса.

Улучшились результаты работы наставников; по сравнению с прошлым годом число аттестованных стажеров увеличилось на 35 %.

2. По результатам проведенных миссий был составлен общий и текущий рейтинг всех кафе, который сейчас служит инструментом оперативной диагностики и корректировки их деятельности.

Согласно результатам проведенных производственных соревнований, наблюдается перевыполнение показателей по всем направлениям:

– плановый процент возвращаемости гостей в среднем по кафе – 5, фактический результат – 8,15 %;

– миссия «Лучшие продажи»: по итогам соревнования процент прироста по выручке к аналогичному периоду 2013 года в среднем по кафе составил 11;

– миссия «Сервис и гостемания»: улучшение показателей по результатам проверок тайных гостей – на 7 %, средняя оценка по кафе составила 4,13 балла;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– миссия «Средний чек»: произошло увеличение по уровню среднего чека к аналогичному периоду прошлого месяца (август 2014 года к июлю 2014 года) на 102 % в среднем по сети кафе.

3. По сравнению с 2013 годом наблюдалось снижение среднемесячного уровня текучести персонала на 0,6 %. Помимо этого, произошло и снижение среднемесячного процента отсева стажеров (с 18 до 14,5 %). Все это способствовало увеличению укомплектованности штата до 97 % по всей сети кафе.

4. С начала года наблюдалось увеличение потока соискателей через рекомендации сотрудников. Данный показатель за полгода работы мотивационной программы вырос на 14 %.

«Сибирский Гурман»

Проект: «Продажи на 100 %, или Редизайн команды»

Финалист в номинации «Регион» (2012)

Предпосылки

Внешние (изменение рынка):

1) перераспределение каналов сбыта (увеличение доли сетевого ретейла относительно традиционной розницы);

2) развитие новых групп товаров-заменителей (охлажденных и готовых продуктов);

3) повышение уровня менеджмента и культуры в продажах;

4) демографическая ситуация на фоне повышения спроса на кандидатов.

Внутренние:

1) система планирования показателей продаж, в основе которой заложен прогноз в зависимости от результата предыдущего периода (без учета изменений на рынке);

2) несоответствие ожидаемого результата работы новых сотрудников фактическому результату (подбор кандидатов в команду с учетом требований предыдущей модели продаж). Новая ситуация на рынке требует корректировки модели компетенций;

3) частая смена линейных руководителей подразделений в продажах, влекущая за собой изменение правил, регламентов, системы работы;

4) приоритет личных целей над общекомандным результатом;

5) неоднозначное понимание целей и задач сотрудниками отделов продаж, отсутствие политики в области продаж;

6) система мотивации не способствует достижению целей компании и повышению результативности сотрудников;

7) отсутствие учета в системе адаптации сотрудников отдела продаж особенности территории (новых сотрудников направляли на сложные участки, что увеличивало срок выхода на требуемый уровень результативности и приводило к увольнению сотрудника);

8) в системе обучения сотрудников приоритеты в пользу теоретической подготовки;

9) высокая текучесть персонала; 10) широкий ассортимент продукции с размытыми конкурентными преимуществами.

Сформулированы следующие **задачи** проекта:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Оптимизировать систему управления продажами (в том числе систему планирования продаж), обеспечивающую эффективное выполнение целевых показателей продаж и прирост по отношению к прошлым периодам.

2. Внедрить мероприятия, направленные на сокращение текучести отдела городских продаж по итогам 2012 года на 50 % по отношению к 2011 году.

3. Разработать и внедрить мероприятия по созданию среды, способствующей повышению эффективности сотрудников.

Целевую аудиторию условно разделили на две группы по принципу влияния на результат и личностным характеристикам:

1) сотрудники, работающие «в полях» (торговые представители, мерчандайзеры);

2) сотрудники офиса/руководители.

Для «полевых» сотрудников важно: возможность достижения быстрого результата и вознаграждения, признание в кругу коллег, элемент соревнования в работе и т. д. Эти факторы непосредственно влияют на результат продаж.

Для менеджеров и сотрудников офиса важно: осмысленность деятельности, понимание целей высшего уровня и своей роли в достижении целей и решении задач. Менеджеры создают среду для осмысленно-вовлеченной деятельности и формируют среду, которая способствует вовлечению через процессы. Сотрудники офиса являются участниками поддерживающих процессов, от их вовлеченности в том числе зависят результаты отдела продаж.

Реализация

1. Проведен анализ показателей эффективности отдела прямых продаж и действующей структуры.

1.1. Подготовили и провели внутреннее исследование для сотрудников. В задачи исследования входило: оценить лояльность, вовлеченность, степень удовлетворенности сотрудников, выявить мотивирующие факторы.

1.2. Организовали внешнее исследование по вовлеченности и удовлетворенности персонала, которое провели партнеры – *Asia Consulting Croup*.

1.3. Проанализировали результаты выполнения планов прошлых периодов и системы управления.

2. Проведен анализ данных исследований и определена концепция проекта.

2.1. Определен список корректирующих мероприятий, выработанных совместно с сотрудниками отдела продаж.

2.2. Изменена организационная структура (выделен отдел сетевых продаж).

3. Разработаны и внедрены мероприятия по созданию среды, способствующей эффективности сотрудников.

3.1. Мероприятия по нивелированию причин высокой текучести сотрудников ОГП и снижению текучести по итогам 2012 года на 50 %:

3.1.1. Внедрена программа по стабилизации и развитию руководителя через индивидуальный коучинг.

3.1.2. Закреплены стандарты работы отдела продаж.

3.1.3. Пересмотрена политика замещения вакансий. Изменены квалификационные требования и система оценки.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3.2. Мероприятия по анализу эффективности в период адаптации сотрудников с целью эффективного включения в работу новых сотрудников и сокращения высокой текучести на испытательном сроке на 50 %:

3.2.1. Разработана и внедрена программа развития супервайзеров через тренинги и «полевое» обучение.

3.2.2. Проведена работа по исправлению сложных ситуаций на территориях, новый сотрудник принимает территорию без долгов прошлых периодов.

3.3. Мероприятия, направленные на создание эффективной системы мотивации сотрудников отдела городских продаж:

3.3.1. Изменена система планирования – постановки целей с учетом текущей рыночной ситуации.

3.3.2. Изменена система мотивации: сокращено число ключевых задач, тем самым увеличен вес каждой из них; фокус внимания перенесен на актуальные задачи на территории.

3.3.3. Разработан и внедрен профессиональный конкурс в отделе продаж: выделены критерии, которые позволяют снизить различия между территориями, обеспечена ориентация на индивидуальную динамику (прирост относительно собственных результатов).

3.3.4. Организована визуализация результатов работы по критериям, что позволяет поддержать статус победителей, обеспечена ориентация на долгосрочную мотивацию.

3.4. Программа вовлеченности сотрудников на основе результатов исследований.

3.4.1. Сформирована концепция по вовлечению сотрудников всех подразделений в проблематику процессов каждого блока.

3.4.2. В рамках концепции проведено мероприятие по корпоративному мерчандайзингу, которое положило начало формированию среды, способствующей решению задач и повышению эффективности сотрудников.

Результаты

1. Прирост продаж на 3,2 % на стабильной территории при доле рынка 50 % относительно показателей прошлого года.

Значительный прирост продаж в сетевом канале: по городу +14 %, по области +5 %.

Значительный прирост активной клиентской базы: +11 %.

2. Показатель текучести сократился в два раза (с 8,75 до 4,11 %).

Показатель текучести на испытательном сроке сократился в три раза (с 1 до 0,3 %).

3. Конкурс «Лучший торговый представитель».

Результаты по показателям продаж:

1) прирост активной клиентской базы на 10 %;

2) увеличение показателя количества заказов.

Результаты по нематериальной мотивации: повышение статуса должности торговых представителей за счет информирования о результатах на собраниях, торжественного поздравления лидеров, ведения доски рейтинга на всех этапах конкурса с присвоением статусов и «звезд».

Результаты проекта «Корпоративный мерчандайзинг»:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) получение обратной связи от торговых точек – 250 заполненных анкет (по задаче отдела управления качеством);

2) выполнение мерчандайзинга, обновление плакатов, замена и ремонт холодильного оборудования в 130 торговых точках г. Новосибирска;

3) получение сотрудниками представления о работе торговых представителей;

4) оценка торговыми представителями территорий друг друга, получение экспертного мнения о возможных вариантах устранения проблемных моментов;

5) обеспечение возможности для представителей магазинов задать вопросы технологам, сотрудникам производства, управления продаж;

6) получение всеми участниками осознанного восприятия продукта компании как своего, массы позитивных эмоций и хорошего настроения, несмотря на погоду.

На основании периодических исследований получены следующие данные: показатель вовлеченности в 2011 году составлял 3,7; на начало 2012 года (март) – 4,1.

7. Инновационные идеи сотрудников

Роль новых идей, которые генерируют сотрудники компаний, сложно переоценить. Они позволяют не только оптимизировать бизнес-процессы и снизить издержки, но и запустить новые продукты и направления работы. Большинство сотрудников с радостью озвучивают свои предложения, если в компании есть понятная и прозрачная система их приема и обработки. В современных условиях компании заинтересованы в реализации проектов, направленных на то, чтобы превратить инновационные решения и идеи в капитал, повышающий стоимость бизнеса.

«Салым Петролеум»

Проект: «Золотой баррель»

Бронза в номинации «Регион» (2011)

Предпосылки

Предпосылками для появления программы «Золотой баррель» стали прежде всего производственные факторы, в том числе низкий уровень нефтедобычи по сравнению с планом по состоянию на начало года, что повлекло за собой снижение эмоционального настроя сотрудников (годовой бонус работника зависит от выполнения плана компанией).

Кроме того, было необходимо поддержать корпоративные ценности и культуру компании с учетом недостаточного уровня вовлеченности рядовых сотрудников в разработку и принятие важных производственных решений. Именно поэтому была поставлена **цель** увеличить объемы нефтедобычи и сократить расходы путем мобилизации интеллектуального потенциала работников и повышения их вовлеченности.

Реализация

В **целевую группу** проекта вошли все сотрудники, поскольку они непосредственно связаны с добычей нефти на производственной базе и от их мотивации, вовлеченности и лояльности во многом зависит выполнение плана, а в конечном итоге – успех деятельности компании.

Были организованы четкий и продуманный механизм сбора предложений по увеличению нефтедобычи от сотрудников компании, их последующая оценка и внедрение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предлагаемые идеи должны были соответствовать двум критериям: во-первых, напрямую или косвенно влиять на увеличение нефтедобычи; во-вторых, обязательно учитывать жесткое соблюдение правил техники безопасности и охраны окружающей среды. Работники могли участвовать в двух номинациях – индивидуальной и командной, присылая заявки по специально разработанной форме. Жюри оценивало предложения на ежемесячных заседаниях и выносило вердикт, принимая/отклоняя/возвращая заявку автору (-ам) с запросом дополнительной информации.

Если идея была принята, ее автор получал денежный бонус. Если после разработки плана внедрения идеи в производство и ее реализации компания получала прирост добычи или сокращение расходов, то ее автор (совместно с проектной командой) получал дополнительную премию.

Как дополнительный мотивационный компонент были продуманы ценные подарки (электронные книги, мобильные телефоны, рюкзаки, CD-боксы с символикой программы и т. п.), а также комплексная система нематериальной мотивации (почетная грамота участника программы «Золотой баррель», значки, футболки с символикой программы).

Результаты

Основным итогом проекта стало повышение вовлеченности сотрудников в процесс выработки и принятия управленческих и функциональных решений как в рамках функциональных команд, так и в целом по компании.

Участие в проекте приняли более 29 % рабочих, 41 % специалистов, 29 % высококвалифицированного персонала, менеджеров среднего звена, высшего инженерного состава, 29 % экспертов, 2 % молодых специалистов.

Кроме того, повысилось качество межфункциональных связей, была поддержана командная работа сотрудников из разных департаментов. Так, работники производственного департамента, управления геологии, разработки месторождения и управления капитального строительства создали и внедрили программу по экономии электроэнергии, что позволило предотвратить потерю в добыче нефти в размере 33 000 баррелей (4600 тонн, или 0,05 % от годовой добычи). Команда, состоящая из представителей управления и разработки месторождения, отдела планирования и обеспечения производства, а также других подразделений технического и производственного департаментов, разработала и внедрила проект по проведению дополнительных геолого-технических мероприятий для снижения уровня обводненности скважин. Реализация данных мероприятий позволила компании увеличить нефтедобычу на 5 % (400 000 тонн) и к началу июня 2011 года выйти на плановые показатели, а затем и превысить их.

В рамках реализации проекта удалось поднять эмоциональный настрой сотрудников, стимулировать проявление идейной инициативы и мобилизовать интеллектуальный потенциал работников всех департаментов: за время действия программы было получено 67 идей (предложений по усовершенствованию/оптимизации различных производственных процессов). Благодаря их внедрению компания превысила плановый уровень добычи на 1,5–2 %, что привело к улучшению общего эмоционального настроя и укреплению оптимистичных ожиданий сотрудников.

Nokian Tyres (Россия)

Проект: «Мысли инновационно: программа инновационной деятельности Nokian Tyres (Россия)»

Золото в номинации «Северная столица» (2013)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпосылки

В 2008 году в российском подразделении концерна стартовала программа инновационной деятельности, которая много лет успешно реализуется в головном офисе *Nokian Tyres*. **Цели** программы – постоянное улучшение, оптимизация бизнес-процессов, развитие деятельности на всех участках через поощрение новых идей и рационализаторских предложений. До конца 2011 года эти цели носили больше виртуальный характер: сотрудники российского подразделения концерна воспринимали программу как проект отдела персонала, а не компании в целом; участие в ней рассматривалось как навязанная дополнительная нагрузка; руководители не видели взаимосвязи программы и бизнес-показателей.

В начале 2012 года перед специалистами по работе с персоналом стояла задача в разы увеличить эффективность программы инновационной деятельности и кардинально изменить отношение к ней как сотрудников, так и руководителей. Сроком реализации проекта был обозначен период с января 2012 года по июнь 2013 года.

Реализация

Для повышения интереса и увеличения количества участников программы инновационной деятельности, а также роста количественных показателей (количества зарегистрированных и реализованных идей и рацпредложений, числа инновационных лидеров) были поставлены следующие **задачи**:

1) повысить количество зарегистрированных идей;

2) повысить процент реализации идей;

3) сократить срок предоставления обратной связи по зарегистрированным идеям;

4) изменить отношение руководителей к программе инновационной деятельности;

5) увеличить число инновационных групп.

Коммуникации в рамках программы «Мысли инновационно» были направлены на две основные**целевые аудитории**: сотрудников и руководителей.

Сотрудник (индивидуально или в группе) регистрирует инновационную идею на специальных бланках или в электронной системе. Руководитель в течение 14 календарных дней дает мотивированное заключение (подтверждает или не подтверждает, отправляет на доработку), при необходимости идею согласовывают функциональные эксперты.

Мероприятия проводились в двух направлениях, соответствующих целевым аудиториям проекта: работа с сотрудниками и руководителями всех уровней компании*Nokian Tyres* (*Россия*).

Основная задача мероприятий, направленных на работу с сотрудниками компании, – сделать яркую современную коммуникацию, ориентированную на активную молодую аудиторию, и убедить ее, что программа инновационной деятельности – это не скучно, а интересно и дает реальную возможность сотрудникам повлиять на работу и ее результаты.

Среди сотрудников провели работу по определению неформальных лидеров, не являющихся руководителями. Затем сформировали команду инновационных лидеров, готовых продвигать программу в своем отделе.

Был внедрен новый для компании инструмент – инновационные кампании/конкурсы, целью которых являлся сбор идей и предложений сотрудников на заранее объявленные темы. Продолжительность каждой инновационной кампании/конкурса – три недели.

Инновационные кампании/конкурсы, проведенные с января 2012 года по июнь 2013 года:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1) «Как еще более эффективно использовать рабочее время»;

2) «Как стать одним из самых привлекательных работодателей Северо-Запада»;

3) кампания, ориентированная на повышение процента реализации идей. Целевая аудитория – руководители. Процент реализации идей до кампании – 71,9, после – 91;

4) программа поддержания здоровья сотрудников на рабочем месте;

5) конкурс рацпредложений и идей среди заводов*Nokian Tyres* на тему сокращения расходов и отходов;

6) инновационные мини-кампании в отделах.

В отличие от инициатив, ориентированных на сотрудников компании, в рамках мероприятий по работе с руководителями всех уровней использовались традиционные инструменты: официальные встречи, презентации, информационные рассылки. Кроме того, на руководителей косвенно влияли решения по проекту, направленные на работу с сотрудниками, в частности соревнования между отделами по количеству зарегистрированных инновационных идей в рамках тематических инновационных кампаний.

Названных инструментов оказалось достаточно, чтобы разъяснить роль руководителя в программе инновационной деятельности. Она заключается в следующем:

1) предоставлять обратную связь по инновационным идеям;

2) мотивировать подчиненных участвовать в создании и реализации инновационных идей;

3) создавать инновационную атмосферу в отделе/группе.

Результаты

Итогом проекта стало достижение всех поставленных целей:

1) увеличились количество зарегистрированных идей на одного сотрудника, процент реализации идей и число инновационных групп; снизился средний срок предоставления обратной связи по идеям. Экономический эффект от реализованных рацпредложений в ходе проекта составил 34,9 млн рублей: 12,6 млн – за 2012 год, 22,3 млн – за шесть месяцев 2013 года;

2) изменилось отношение сотрудников и руководителей к программе; закрепилась привычка регистрировать идеи; целевая аудитория понимает взаимосвязь программы с бизнес-показателями и корпоративной культурой «Дух Хаккапелиитта».

О том, что отношение к программе изменилось, косвенно свидетельствуют результаты внутреннего голосования «Хаккапелиитта года» (ежегодная премия в компании *Nokian Tyres* (*Россия*)): значительно выросло количество упоминаний инновационного подхода как неотъемлемого и одного из ключевых требований к сотрудникам, претендующим на звание «Хаккапелиитта года» (2011 год – упоминание в 13 анкетах, 2012 год – в 102; динамика – 89 анкет, то есть 784,6 %).

Сейчас программа инновационной деятельности продолжает работать и приносить серьезную финансовую выгоду компании.

Холдинг «Теплоком»

Проект: «Реновации инновациям!»

Финалист в номинации «Северная столица» (2013)

Предпосылки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ежегодное исследование удовлетворенности персонала холдинга в 2012 году показало, что лояльность и удовлетворенность персонала инжинирингового департамента, являющегося основным в развитии направления разработки инновационного продукта, на 15 % ниже, чем у других подразделений.

В холдинге отсутствовал процесс по управлению инновациями. На конец 2012 года не существовало системного и комплексного подхода в работе по созданию и реализации нововведений. Большинство интересных и перспективных идей, предлагаемых сотрудниками, оставалось в кулуарах и личных обсуждениях, не было возможности официально и прозрачно донести до руководства компании интересный проект или идею.

Руководство холдинга было искренне заинтересовано в развитии инновационного подхода по всем направлениям деятельности, поэтому 2013 год объявили годом инноваций. В функциональной стратегии на 2013 год обозначена необходимость максимально сфокусироваться на достижении результатов, стремиться к постоянному улучшению, а также непрерывно развивать направления по инновациям, внедрять новейшие практики в бизнес-процессы.

Цель проекта: внедрение и развитие инновационности как одной из главных ценностей холдинга для непрерывного улучшения существующих процессов во всех направлениях деятельности компании.

В **задачи** проекта входит: создание и развитие прозрачной и понятной всем сотрудникам холдинга корпоративной системы управления инновациями, повышение лояльности и удовлетворенности всех категорий сотрудников инжинирингового департамента, а также развитие инновационных проектов в основных подразделениях, способных дать экономический эффект.

Проект **охватывает** всех сотрудников холдинга, а это более 1000 человек на производстве и в офисе. Инновационные предложения по изменению процессов, инфраструктуры, коммуникаций, разработке новых продуктов и направлений деятельности должно вносить не только руководство холдинга, но и сами сотрудники.

В основе стратегии развития проекта лежит принцип «Понятно, доступно, реализуемо!».

Реализация

Для выполнения поставленных задач в компании провели системную работу в разных структурах холдинга. Созданы условия для постоянного поиска и внедрения инноваций по всем основным направлениям деятельности: инжиниринг, производство, продажи, управление. Сформирован инновационный комитет, который собирается один раз в месяц и рассматривает идеи и рационализаторские предложения сотрудников, содействует их внедрению.

Чтобы вовлечь в проект персонал, ведется активная пропаганда, используются инструменты материальной и нематериальной мотивации. Среди них – «Положение о рационализаторских предложениях». За особые заслуги сотрудникам выплачивают главную корпоративную премию. Она присуждается:

1) за лучшее рационализаторское предложение года;

2) самому результативному инновационному комитету.

Был придуман оригинальный конкурс «Если б я был директором!». Сотрудники имели возможность рассказать, что бы они изменили в холдинге, подразделении или отделе, если бы имели такую возможность. Лучшие предложения приняли к рассмотрению и опубликовали на портале. Их авторы получили специальные призы. В конкурсе приняли участие 193 сотрудника, отданы в работу 55 предложений. Конкурс получил широкий резонанс – число участников в инновационных комитетах увеличилось на 40 %.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сотрудники могут выдвигать разные предложения, не только те, которые предполагают экономический эффект. Например, заслуженный слесарь 6-го разряда предложил сделать свой бюст при жизни. Ему пошли навстречу, и теперь бюст красуется в главном холле холдинга!

Для автоматизации процессов обучения в холдинге в 2013 году создали уникальный внутрикорпоративный продукт «Матрица обучения». На основе результатов оценки и будущих индивидуальных планов развития сотрудник вместе с руководителем определяет свои потребности в обучении. Затем «Матрица обучения» собирает данные всех сотрудников и формирует общий план обучения по холдингу с бюджетными показателями. Таким образом, человек понимает, чему и как он будет учиться, а его руководитель видит картину обучения и развития сотрудников своего подразделения.

Результаты

Системная работа разных структур холдинга в 2013 году позволила:

1) реализовать на практике концепцию инновационного комитета;

2) разработать и внедрить систему мотивации сотрудников, которые предлагают новые идеи;

3) повысить уровень участия в конкурсах и мероприятиях, проводимых в холдинге;

4) увеличить количество заявок, не приуроченных к конкретному конкурсу, с подсчитанным экономическим эффектом от внедрения;

5) повысить уровень вовлеченности сотрудников в развитие холдинга, сформировать позитивную культуру восприятия изменений в деятельности компании.

Развитие инновационных проектов, превращение конкретных идей в успешный продукт, экономия ресурсов, снижение себестоимости основной продукции, внедрение новых продуктов и направлений принесли холдингу почти 1 % от общего оборота бизнеса.

8. Y и младше: новые поколения и работа с ними

Тема работы с новым поколением на рынке труда, вопросы привлечения студентов и выпускников не теряют актуальности уже больше 10 лет. И демографические факторы, и разрыв между требованиями бизнеса и результатами работы системы образования только обостряют конкуренцию за лучших молодых специалистов. Кто-то опирается на теорию поколений, кто-то выделяет уникальные возможности именно для молодежной аудитории, кто-то фокусируется на выстраивании отношений с учебными заведениями. Огромный опыт, накопленный компаниями из самых разных сфер бизнеса, регионов и стран с уникальной культурой и традициями, дает возможность выбрать инструменты, которые будут наиболее релевантны каждой ситуации.

PricewaterhouseCoopers (PwC)

Проект: «В хорошей компании»

Победитель в номинации «Услуги для бизнеса» (2007)

Предпосылки

Компания растет огромными темпами, набирая ежегодно в штат несколько сотен новых сотрудников. Как и ранее, основной приток людей – это студенты и выпускники. Далеко не все могут пройти этапы отбора, принятые в фирме. Поэтому необходимость в привлечении широкой аудитории студентов по-прежнему существует. Не все студенты понимают

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

истинную суть бизнеса компании (у многих сложился стереотип, что аудит – это скучно, тогда как на самом деле это интересная и многогранная работа).

Существует ряд сложностей, связанных с восприятием компании как работодателя. Часто*PricewaterhouseCoopers* воспринимают как закрытую компанию. В связи с этим у кандидатов складывается ощущение, что в компанию очень тяжело попасть и в ней трудно работать.

Задачи, которые призван решать проект:

1. Информирование как можно большего количества людей о работе в *PricewaterhouseCoopers*, реальных проектах, интересных возможностях для развития личности в компании, об интересных и неординарных людях, дружелюбной атмосфере.

2. Формирование имиджа компании как одного из лучших работодателей.

3. Углубление эффективных взаимоотношений между компанией и вузами для улучшения совместной работы в рамках профессионального обучения студентов.

Выбранная *стратегия* направлена на взаимодействие как с внешней, так и с внутренней аудиторией компании*PwC*. Основная *идея* – максимально упростить доступ к информации, связанной с карьерным развитием в компании.

Целевой аудиторией проекта являются выпускники, в том числе из непрофильных, а также региональных вузов, молодые, энергичные студенты, отвечающие требованиям компании, способные к самостоятельному мышлению, профессиональному росту, развитию личностных навыков, продуктивной работе в большом коллективе.

Реализация

Над реализацией проекта трудилась большая группа специалистов, менеджеров и партнеров из разных отделов компании. Эта команда смогла выявить наиболее эффективные методы донесения информации до студентов, а также проблемы, которые существуют во взаимодействии компании с соискателями.

В рамках реализации программы по привлечению молодых специалистов, а также формированию имиджа ведущего работодателя на российском рынке*PricewaterhouseCoopers* представила новый сайт «В хорошей компании» (http://www.pwc.ru/career) и студенческую газету «PwCampus». Был запущен проект по производству интерактивного автомата «Точка доступа» для быстрого входа на электронный портал*PricewaterhouseCoopers*.

Было подготовлено и проведено несколько видов*мероприятий* под лозунгом «В хорошей компании»:

1) открытие лаборатории *PwC* на экономическом факультете МГУ;

2) два ужина с ректорами для согласования эффективных совместных действий;

3) конкурсы для студентов («Финансовый олимп»);

4) дни открытых дверей в офисе компании для студентов 4–5-х курсов;

5) участие в ярмарках вакансий в вузах, а также городских ярмарках вакансий;

6) курсы и тренинги для студентов ключевых вузов;

7) выездные мероприятия в вузах для прохождения студентами всех этапов отбора с последующим предложением работы в компании.

Во время всех мероприятий распространялись брошюры, сувенирная продукция, подготовленная специально для проекта «В хорошей компании».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Результаты

Посещаемость обновленного сайтаhttp://www.pwc.ru/career увеличилась более чем в два раза по сравнению с прошлым годом. Новая газета пользуется огромной популярностью среди студентов, приходят положительные отзывы.

Проект позволяет привлекать все больше интересных кандидатов, а также положительно позиционировать себя на рынке труда для молодых специалистов.

MERA

Проект: «Образовательная программа “От знаний – к успеху!”»

Серебро в номинации «Регион» (2010)

Предпосылки

Появление проекта «От знаний – к успеху!» обусловлено следующими факторами:

1) существенный разрыв между требованиями к соискателям, предъявляемыми компанией *MERA*, и фактическими навыками и умениями студентов и выпускников вузов;

2) недостаточная ориентированность учебных программ вузов на потребности высокотехнологичной индустрии;

3) обостренная конкуренция на региональном рынке труда за квалифицированных специалистов в области информационных технологий;

4) необходимость поддержания устойчивого найма в условиях роста компании и дефицита опытных кандидатов на региональном рынке.

Поставленные перед проектом **задачи**:

1. Развитие у студентов технических навыков, необходимых для успешного начала карьеры в компании, бизнес которой связан с промышленным программированием.

2. Ликвидация разрыва между учебной программой вуза и реальными требованиями рынка труда в IT-сфере.

3. Развитие долгосрочных партнерских отношений с ведущими вузами региона.

4. Планирование кадрового резерва из числа участников студенческих программ и их последующее трудоустройство в компанию.

5. Формирование бренда компании *MERA* как лучшего работодателя для молодых специалистов.

6. Знакомство молодых специалистов с корпоративной культурой компании.

Реализация

Все основные активности проекта (летняя школа, спецгруппы и курсы в вузах, олимпиады и конкурсы) базируются на принципе предоставления дополнительных возможностей профессионального обучения и развития без отрыва от основной учебы и являются практическим дополнением к базовым теоретическим знаниям, заложенным в вузе. Это гарантирует максимальную степень поддержки и сотрудничества со стороны администрации и преподавателей вузов, а также высокую эффективность усвоения знаний и мотивацию со стороны студентов.

Специалисты, привлеченные к разработке и чтению лекций и проведению занятий со студентами, получали специальные премии пропорционально затраченному времени.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Этапы

Летняя школа. В 2007 году компания *MERA* и механико-математический факультет Нижегородского государственного университета (ННГУ) им. Н. И. Лобачевского впервые дали старт занятиям в летней школе в рамках долгосрочного сотрудничества. В 2010 году круг вузов, участвовавших в этой программе, расширился: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, НГТУ им. Р. Е. Алексеева, ГУ ВШЭ, ННГАСУ (Международный институт экономики, права и менеджмента).

По окончании летней школы участники защитили свои проекты перед комиссией, состоявшей из сотрудников компании, а лучшие студенты впоследствии смогли трудоустроиться или пройти стажировку в компании.

Нижегородский институт информационных технологий (*НИИТ*) – один из крупнейших в г. Нижнем Новгороде центров обучения, дополнительного образования и повышения квалификации в области информационных технологий. Входит в группу компаний *MERA*. Подготовку в области высшего образования в НИИТ можно разделить на два долгосрочных проекта, которые активно реализовывались в течение 2010 года.

Курсы подготовки программистов (проводятся с 2003 года). Слушатели курсов получают доступ к концентрированному опыту работы компании *MERA*. Курсы включают две ступени обучения. Всем, кто успешно прошел обучение, выдается свидетельство о дополнительном профессиональном образовании. По окончании второй ступени слушатели выполняют проект и готовят презентацию на английском языке. По результатам защиты решается вопрос о трудоустройстве.

*Базовая кафедра группы компаний MERA в ГУ ВШЭ.*Создана в 2008 году как выпускающая кафедра по специализации «Разработка программных систем» направления «Прикладная математика и информатика». Это уникальный образовательный проект, инициированный компанией *MERA*, ГУ ВШЭ и НИИТ. Начиная с третьего и четвертого курса студенты данной кафедры имеют возможность пройти стажировку в компании *MERA*.

GaME RAce – уникальный игровой конкурс по построению программ, которые должны бороться между собой в реальном времени за победу в финале. Проводится с 2008 года. Участниками этого конкурса в 2010 году стали студенты и выпускники вузов технических факультетов, школьники технических лицеев. По итогам конкурса победители были награждены и приглашены пройти отбор на стажировку в компанию *MERA*.

MERA Best Coders Challenge – 2010. В 2010 году компания *MERA* провела новый конкурс – олимпиаду для школьников и студентов, умеющих решать трудные и интересные задачи в области программирования. Олимпиада проходила в два тура: очный и заочный. Участникам было предложено несколько задач различного уровня сложности.

Спецгруппы в ННГУ им. Н. И. Лобачевского, в НГТУ им. Р. Е. Алексеева (2010 год)

Механико-математический факультет ННГУ:

1) весенний семестр. Курсы лекций по Python + Web 2.0 для группы из 20 слушателей (3–4-й курсы);

2) осенний семестр. Два курса: OS Android и OS Unix для группы из 50 слушателей (3–4-й курсы), лекции, лабораторные работы.

Институт радиоэлектроники и информационных технологий НГТУ:

1) весенний семестр. Факультатив по Java для 30 слушателей (2-й курс);

2) осенний семестр. Сформирована спецгруппа из 21 человека по результатам собеседования (3–4-й курсы).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По окончании обучения студентам предоставляется возможность пройти собеседование и трудоустроиться в компанию *MERA*.

Результаты

MERA реализует программы долгосрочного партнерства с ведущими вузами региона, которые являются для компании основными поставщиками кадров. В ключевых вузах региона (ННГУ, НГТУ, ГУ ВШЭ) охвачены целевые факультеты, построены устойчивые связи на уровне деканатов, профессорско-преподавательского состава, в студенческой среде ведется активное сотрудничество с центрами содействия трудоустройству выпускников, профкомами.

Участников летней школы в 2010 году – 26 человек, из них 13 человек приняты на работу в компанию *MERA*. Цель (нанять 50 % участников) выполнена.

Курсы компании *MERA* на базе ННГУ им. Н. И. Лобачевского и НГТУ им. Р. Е. Алексеева в весеннем семестре прослушали 50 студентов, 10 из них трудоустроились в компанию. Цель (нанять 20 % участников курсов) выполнена.

В 2010 году 12 студентов базовой кафедры *MERA* в ГУ ВШЭ трудоустроились в компанию. Всего на кафедре в 2010 году проходили обучение 79 человек, из них 26 человек – со 2–3-го курсов, 53 человека – с 1-го курса.

С 2008 года 70 выпускников НИИТ пришли на работу в компанию. За последующие два года в компанию *MERA*было принято на работу 160 человек по результатам 250 собеседований со студентами и молодыми специалистами технических факультетов нижегородских вузов. Цель (нанять не менее 50 % проинтервьюированных кандидатов, закрыв при этом текущие потребности в найме молодых специалистов) перевыполнена с помощью проекта «От знаний – к успеху!».

По результатам внедрения проекта нанимается 40 % сотрудников от общего ежегодного найма. За счет данного показателя компания в условиях жесткой конкуренции способна интенсивно расти.

Реализация проекта позволила повысить качество кандидатов (каждый второй кандидат – участник проекта трудоустраивается в компанию), что, в свою очередь, привело к увеличению показателя прохождения стажировок. На данный момент 90 % стажеров успешно заканчивают стажировку и принимаются на бессрочный контракт в компанию *MERA* (до внедрения проекта данный показатель достигал максимум 70 %).

Проект позволил сократить скорость закрытия вакансий до двух недель (ранее она составляла четыре недели).

Данные по трудоустройству лучших выпускников Института радиоэлектроники и информационных технологий НГТУ им. Р. Е. Алексеева за 2010 год: почти четвертая часть выпускников в настоящее время работает именно в компании *MERA* (15 из 63 человек, то есть 24 %, что значительно выше, чем у конкурентов).

Госкорпорация «Росатом»

Проект: «Турнир молодых профессионалов “ТеМП”»

Золото в номинации «Федерация», специальный приз «HR-трамплины» от компании IBS, партнера «Премии HR-бренд» (2012)

Предпосылки

Турнир молодых профессионалов «ТеМП» был не просто средством привлечения талантливой молодежи в отрасль. Для корпорации было важно создать такой формат

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

коммуникации, который был бы эффективен для встречи разных поколений: сотрудников предприятий, имеющих большой профессиональный, научный, управленческий опыт, и талантливых студентов и выпускников, способных по-новому думать и решать задачи. Было принято решение сознательно отказаться от игровых технологий на первом этапе турнира. Ведь по-настоящему проверить, на что способен молодой профессионал, можно только на реальном производственном задании, решение которого нельзя найти ни в одном учебнике.

И это нужно было сделать с учетом специфики отрасли – масштабной российской и зарубежной географии производств в условиях разницы часовых поясов. Нужно было получить доступ к студентам независимо от их места жительства, вуза, специальности. Требовалось так организовать процесс, чтобы студент в любое время дня и ночи мог работать в команде над предложенным заданием.

Реализация

Изначально предполагалось использовать для целей проекта социальные сети («ВКонтакте», Facebook и др.). Однако выяснилось, что они не отвечают заявленным требованиям (функциональности, конфиденциальности и безопасности) в полном объеме, поэтому была применена специальная онлайн-платформа, работающая по принципу краудсорсинга. Именно на такой платформе была организована вся работа в виртуальных производственных коллективах на первом этапе.

При регистрации на платформе кандидаты проходили тестирование интеллектуальных способностей, которое являлось предварительным отбором. Важно отметить, что тестирование разрабатывалось на основе системы отбора в отраслевой кадровый резерв. В процессе работы помимо оценки работы в команде каждый из участников набирал свой индивидуальный рейтинг, который складывался из оценки успеваемости в вузе, результатов тестирования и, конечно, результатов применения профессиональных знаний и навыков.

Для тех, кто прошел во второй, офлайновый этап турнира, было организовано посещение производственных площадок предприятий. Участники знакомились с объектами производственных заданий, технологиями и главное – с экспертами проектов лично. Участники признавались, что, потрогав руками оборудование, серьезно меняли представление о технологических решениях.

В финале генеральный директор С. В. Кириенко и представители топ-менеджмента госкорпорации оценивали проекты ребят, выбирали и награждали победителей.

Результаты

Госкорпорация *«Росатом»* привлекает к участию в турнире молодых профессионалов более 3000 участников из 260 вузов – со всех регионов РФ и 13 стран-партнеров, таких как Вьетнам, Турция, Венгрия, Чехия, страны СНГ. Турнир значительно повышает рейтинг *«Росатома»* как привлекательного работодателя в РФ и за рубежом. *«Росатом»* занял 7-е место в абсолютном рейтинге компании *Universum* в 2016 году и 1-е – среди целевых вузов (всего 14 вузов – МИФИ, МГТУ, МЭИ, УрФУ, ТПУ, СПбГПУ и др.).

Более 100 победителей «ТеМП» уже трудятся на предприятиях атомной отрасли. Все больше экспертов наших предприятий участвуют в работе со студентами в рамках проекта. В 2015 году 40 предприятий атомной отрасли вышли в турнир с более 45 производственными заданиями. Десять решений победителей и финалистов турнира были реализованы и внедрены на предприятиях госкорпорации *«Росатом»*.

АФК «Система»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект: «Лифт в будущее»

Золото в номинации «Мир» (2012)

Предпосылки

Выявление и вовлечение в инновационную деятельность талантливых детей и молодежи – одна из приоритетных задач в рамках развития кадрового потенциала российской экономики, обусловленных объективными потребностями национального технологического роста. Программа «Лифт в будущее» транслирует уникальные образовательные технологии, включающие молодежь в проектирование развития регионов России. Через поддержку талантливых школьников и студентов программа содействует развитию высоких технологий в России и созданию кадрового резерва для высокотехнологичных российских компаний.

Программа реализуется при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации совместно с МГУ им. М. В. Ломоносова. Проект одобрен наблюдательным советом Агентства стратегических инициатив под председательством президента России В. В. Путина и поддержан регионами, в которых осуществлялись мероприятия программы.

Главные стратегические **задачи** проекта:

1. Содействие интеллектуальному развитию и научно-техническому творчеству подростков и молодежи.

2. Развитие системы социальных лифтов и института наставничества для профессионального становления молодежи и воспроизводства кадрового потенциала высокотехнологичных российских компаний.

3. Повышение доступности дополнительного образования для школьников, студентов, аспирантов, молодых специалистов и педагогов в сфере проектной инновационной деятельности.

Реализация

Для достижения указанных целей в рамках программы реализуются следующие мероприятия.

1. Развитие дружественной инфраструктуры для реализации интеллектуального и личностного потенциала, профессионального самоопределения и становления детей и молодежи, имеющих повышенную мотивацию к изучению естественнонаучных, точных и прикладных дисциплин независимо от их места жительства, социального положения и финансовых возможностей семей.

2. Создание постоянно действующей общероссийской консультационной, образовательной и профориентационной площадки для участников программы.

3. Формирование стимулов для участия в программе всех заинтересованных сторон, привлечение новых участников, наставников, экспертов, партнеров.

4. Содействие трудоустройству победителей программы по завершении профессионального обучения в высокотехнологичные компании – партнеры программы.

5. Продвижение и тиражирование программы в регионах России через заключение соглашений о ее совместной реализации с органами власти субъектов Федерации и реализацию совместных мероприятий и проектов.

Оператором программы выступает некоммерческое партнерство «Лифт в будущее» (учредители – Благотворительный фонд «Система» и МГУ имени М. В. Ломоносова), зарегистрированное в 2012 году. С 2012 года регулярно проводится конкурс региональных молодежных проектов «Система приоритетов» и научно-образовательные школы «Лифт в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

будущее». В настоящее время внедрена система форматов работы со школьниками (конкурсы – научно-образовательные школы – проектная работа на портале под руководством наставников) и студентами (конкурсы – программа стажировок и трудоустройства «Шаг к успеху»).

В 2014 году были проведены четырехлетние школы с общим количеством участников 700 человек.

Также в 2014 году состоялась первая Международная научная конференция для школьников «Лифт в будущее». Это новая площадка для встреч учеников, педагогов и руководителей ведущих физико-математических и естественно-научных школ со всего мира. Кроме того, это уникальная возможность для презентации научно-исследовательских проектов на международном уровне.

В 2014 году ежегодная Международная научная конференция для школьников «Лифт в будущее» прошла в формате всемирно известной Международной научной школьной ярмарки – ISSF (International students science fair). Уже на протяжении 10 лет она ежегодно проводится в разных странах мира и собирает более 200 учеников, учителей и директоров школ со всех континентов. Особое место на ISSF отводится встречам педагогов, в рамках которых происходит обмен преподавательским опытом по вопросам выявления и содействия развитию талантливых детей и молодежи.

В рамках реализации программы осуществляется сотрудничество с Министерством образования и науки РФ. В 2014 году ведомство предоставило 300 путевок для проведения научно-образовательных школ «Лифт в будущее» на базе федеральных детских центров.

Конкурс «Система приоритетов» – это возможность стать участником программы, вступить в сообщество сверстников, которые интересуются исследовательской и проектной деятельностью, ищут площадки для реализации своих интересов, планируют дальнейший профессиональный рост, хотят обучаться в ведущих вузах России. Победители и призеры конкурса награждаются путевками во Всероссийскую научно-образовательную школу «Лифт в будущее» и получают право представить свой проект на ежегодной Международной научной конференции для школьников «Лифт в будущее», которая в 2014 году прошла в г. Москве. Дипломанты конкурса награждаются путевками в межрегиональные научно-образовательные школы «Лифт в будущее».

Результаты

Основные результаты программы:

1) 200 000 школьников и студентов стали участниками программы;

2) более 300 представителей бизнес-структур, научно-исследовательских и образовательных организаций стали кураторами проектов программы;

3) проведено более 70 конкурсов среди школьников и студентов;

4) более 8000 школьников и студентов стали победителями и призерами конкурсов;

5) 3200 школьников получили гранты «Лифт в будущее»;

6) 500 студентов стали стипендиатами программы;

7) 50 победителей конкурса студенческих работ прошли стажировку на высокотехнологичных предприятиях Европы;

8) четверо молодых ученых – победителей конкурса получили гранты для прохождения научной стажировки в ведущих мировых научных центрах;

9) 250 педагогов-кураторов получили гранты на организацию проектной работы со школьниками в лабораториях ведущих вузов России – STEM-центрах;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10) 400 педагогов, подготовивших победителей конкурсных мероприятий программы, прошли повышение квалификации в МГУ им. М. В. Ломоносова.

Программа носит долгосрочный характер. Каждый год проводятся межрегиональные и всероссийские конкурсы и проекты, выдаются гранты за особые достижения. В 2015 году планируется подписание соглашения о сотрудничестве с Российской академией наук.

Челябинский трубопрокатный завод (ЧТПЗ)

Проект: «Будущее Белой металлургии»

Золото в номинации «Регион» (2012)

Предпосылки

1. Нехватка квалифицированных рабочих для современных мощностей компании. С запуском новых цехов белой металлургии в городах Челябинске и Первоуральске группе *ЧТПЗ* потребовалось более 2000 высококвалифицированных молодых сотрудников, полностью готовых к требованиям современного производства и способных трудиться на современном высокотехнологичном оборудовании.

2. Отставание стандартов образования от современного уровня мощностей в металлургии, необходимость пересмотра и приведение их в соответствие с требованиями работодателя. Адаптация выпускника традиционных техникумов или ПТУ до запуска проекта занимала от трех месяцев до года.

3. Снижение престижа рабочих профессии.

4. Необходимость воспитания сотрудников нового образца, разделяющих производственную философию компании, совмещающих несколько рабочих специальностей для работы в новых цехах белой металлургии.

Задачи, которые предстоит решить в рамках проекта:

1. Создать современную базу и систему для профессионального образования молодежи и повышения квалификации сотрудников компании *ЧТПЗ*.

2. Повысить престиж рабочих профессий.

3. Привлечь перспективную, талантливую, целеустремленную молодежь для работы в цехах белой металлургии компании *ЧТПЗ*.

4. Подготовить специалистов, владеющих несколькими профессиями, востребованными в компании, для которых не потребуется адаптация в условиях реально действующего производства.

Целевая аудитория проекта: выпускники школ – потенциальные работники и участники программы.

Реализация

В апреле 2011 года было подписано соглашение между компанией *ЧТПЗ*, правительством Свердловской области и Первоуральским металлургическим колледжем о старте программы «Будущее Белой металлургии». К 1 сентября 2011 года в рамках государственно-частного партнерства был создан корпоративный Образовательный центр на базе *Первоуральского новотрубного завода* (*ПНТЗ*) (входит в компанию*ЧТПЗ*). Двухэтажный корпус, площадь которого составляет 7500 кв. м, оборудован лабораториями, симуляторами трубопрокатных станов и другими обучающими технологиями ведущих компаний мира. В частности, лабораторная часть центра оснащена пятью комплексами учебных тренажеров немецкой компании*Festo* и итальянской фирмы *Prosoft*. Каждая из лабораторий позволяет в течение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

короткого времени овладеть навыками работы с электротехническим оборудованием, гидравликой или механикой. Экспериментальный комплекс располагает самым современным трубным и металлургическим оборудованием, которое используется на будущих рабочих местах студентов. На втором этаже предусмотрены лаборатории, залы слесарной практики, лекционные аудитории, компьютерный класс и многое другое.

Инвестиции в проект составили 800 млн рублей, из них 600 млн вложила группа *ЧТПЗ*.

На современной базе внедряются и передовые стандарты системы образования: дуальная модель, когда 60 % учебного времени студенты проводят на ключевых участках производства и лишь 40 % посвящают теоретическим занятиям; особое внимание уделяется углубленному изучению технического английского языка. Именно такой подход гарантирует работодателю высокий уровень подготовки будущих сотрудников.

В настоящий момент в Образовательном центре постигают азы белой металлургии 700 студентов. По завершении обучения каждый выпускник будет владеть 3–4 рабочими специальностями, востребованными в компании *ЧТПЗ*.

Мероприятия, проведенные в рамках проекта

1. Создание корпоративного Образовательного центра. Менее чем за полгода компания построила в г. Первоуральске инновационный учебный центр, аналогов которому нет в России.

2. Воинская служба. В 2012 году командование ВВС и ПВО Центрального военного округа подписало соглашение с правительством Свердловской области, группой *ЧТПЗ* и *Первоуральским металлургическим колледжем* о прохождении выпускниками колледжа обязательной воинской службы в одной части, расположенной в поселке Горный Щит. После увольнения в запас отличники в службе и учебе получают путевку в цеха белой металлургии.

3. Документальный фильм. Кинолента «Белая металлургия. Ключ к успеху» рассказывает о том, как строился корпоративный образовательный центр *ЧТПЗ*, о тех, кто его создавал, не боясь ломать стереотипы в обучении производственным специальностям, и главное – о ребятах, которым посчастливилось стать первыми студентами центра, о тех, кому завтра предстоит покорять высоты белой металлургии, укрепляя экономическую мощь России.

Результаты

• Создан образовательный центр, требования к квалификации формирует работодатель.

• В сентябре 2012 года нефтесервисный дивизион компании *ЧТПЗ* – «Римера» – совместно с правительством Республики Татарстан, Альметьевским профессиональным колледжем начали реализацию проекта «Колледж будущего» с аналогичной дуальной системой обучения. Проект ориентирован на привлечение и закрепление высококвалифицированных кадров на машиностроительных предприятиях Республики Татарстан и повышение престижа рабочих профессий.

• До начала реализации программы «Будущее Белой металлургии» конкурс при поступлении в Первоуральский металлургический колледж не превышал двух человек на место, в первый год реализации программы (2011) конкурс при поступлении в Образовательный центр составил пять человек на место, в 2012-м – 16 человек на место.

• В 2014 году состоялся первый полноценный выпуск в рамках программы – завершили обучение 96 студентов, практически все трудоустроены в цеха белой металлургии. Речь идет о квалифицированных сотрудниках, которые сразу же приступили к работе.

• В 2014 году в Уральском федеральном университете им. Б. Н. Ельцина подписано соглашение о создании базовой кафедры вуза «Технологии и оборудование трубного

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

производства» на ПНТЗ для студентов корпоративной программы «Будущее Белой металлургии». Сегодня без отрыва от производства на базе Образовательного центра группы *ЧТПЗ* высшее образование получают 50 молодых сотрудников компании, в том числе 33 выпускника проекта «Будущее Белой металлургии».

Награды

Проект «Будущее Белой металлургии» – обладатель престижных наград и премий в области подготовки кадров, среди которых – «Премия HR-бренд», полученная в 2013 году, номинация «Высший пилотаж. Лучший проект в области подготовки профессиональных кадров для новых отраслей промышленности в соответствии с передовыми мировыми стандартами»; национальная предпринимательская премия «Бизнес-успех», которой удостоился проект в 2015 году; а также победа в 2015 году в конкурсе «Лучшие социальные проекты России». Фильм «Белая металлургия. Ключ к успеху» о корпоративном образовательном проекте группы *ЧТПЗ* занял первое место на первом Российском фестивале кино- и интернет-проектов, организованном в 2015 году при поддержке полномочного представителя президента России в Уральском федеральном округе и губернатора Челябинской области «Человек труда».

АО «Акрихин»

Проект: «Программа по привлечению и развитию молодых специалистов»

Бронза в номинации «Федерация» (2013)

Предпосылки

В конце 2010 года стартовала масштабная инвестиционная программа, поэтому в 2011–2012 годах перед *АО «Акрихин»* встали новые амбициозные задачи: модернизация производства, переход на стандарты GMP, двузначный рост продаж.

На ключевые позиции производства, логистики, отдела качества и инфраструктуры наняли менеджеров с опытом работы в международных компаниях. Все они столкнулись с недостатком перспективных молодых специалистов, способных быть двигателем перемен и динамичного развития компании. 98 % работников производства – сотрудники бывшего советского предприятия с соответствующей системой менеджмента, причем 30–40 % персонала старше 50 лет. Требовалось не просто найти замену работающим и обеспечить плавную передачу их многолетнего опыта, но и внедрить новые методы, связанные с введением GMP-стандартов на предприятии.

До 2012 года эта работа велась без выраженного системного подхода; сотрудники завода слабо верили в то, что могут предложить что-то интересное молодым специалистам, а немногочисленные студенты, которые приходили в компанию, не видели оптимизма в глазах старших коллег, поэтому на заводе оставались работать очень немногие.

Требовалось не просто повысить привлекательность внешнего бренда компании, но и вовлечь сотрудников в продвижение бренда внутри, а также самим поверить в его привлекательность.

Восприятие компании у вузов также было не совсем корректным: они видели бывшее советское предприятие и не располагали информацией о том, что *«Акрихин»* – современная динамичная компания, ориентированная на профессиональное и карьерное развитие молодых специалистов.

Целевой аудиторией проекта стали студенты и выпускники вузов. Кроме того, проект был направлен на внутренних сотрудников: высшее руководство*«Акрихина»*, директоров и менеджеров, а также специалистов производства, логистики, инфраструктуры, качества,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

центра научных исследований и разработок. Их выбрали агентами изменений с целью вовлечь остальной персонал в данный проект и изменить отношение к позиционированию компании на рынке.

Реализация

Программу запустили в феврале 2012 года; она состояла из трех частей: практика для студентов 3–4-го курсов, двухмесячная летняя стажировка для студентов 4-го курса и годовая стажировка для пятикурсников.

Таким образом, у студентов появлялась уникальная возможность получить опыт, практические знания и навыки работы на фармацевтическом производстве. Самым талантливым и мотивированным предложили пройти годовую стажировку по одному из направлений по специально разработанной программе обучения.

Работа над проектом включала ряд мероприятий. Были проанализированы потребности бизнеса в молодых специалистах и составлен прогноз на ближайшие пять лет, который основывался на количестве людей пенсионного возраста, вероятности их постепенного выхода на пенсию и преемственности на разных позициях. Затем была разработана специальная программа, рассчитанная на студенческую и преподавательскую аудиторию.

Проектная группа проанализировала потребности бизнеса и программы, по которым обучаются студенты. На основе этого анализа были выбраны 10 ключевых вузов для развития с ними долгосрочного сотрудничества.

Далее была разработана комплексная PR-стратегия по продвижению программы в вузах и внутри компании, продумана визуальная составляющая проекта, обеспечивающая его узнаваемость и отражающая главную цель – развитие и выращивание перспективных специалистов внутри компании: логотип программы, брошюра для студентов, сувенирная продукция.

В выбранных вузах проведены презентации и мастер-классы, подготовлена программа обучения, которое прошли 20 наставников. После этого разработан метод отбора (ассесмент-центр) для оценки стажеров и выпускников, выбраны и обучены асессоры, проведены восемь ассесментов для стажеров, на которых оценены 152 человека и отобраны 17 – на летнюю стажировку, 18 – на годовую.

При реализации данного проекта компания использовала дополнительную мотивацию для студентов в виде компенсации аренды жилья, расходов на мобильную связь, а также возможности медицинского обслуживания в корпоративном медицинском центре.

Кроме того, были разработаны вступительная программа и программа развития для стажеров на период адаптации, включающие процедуры вхождения в должность, совместные встречи с наставниками и другими стажерами, а также разные тренинги по эффективной коммуникации между поколениями. Затем была организована обратная связь в виде анкетирования наставников и стажеров, проведены сессии с наставниками, стажерами и проектной группой.

Результаты

Достигнуты договоренности с 10 профильными вузами. Подали заявки на участие в проекте 549 студентов; 35 – пришли на разные виды практик в 2012 году, 32 – в 2013-м.

Проводятся ежегодные презентации и показы для студентов с целью информирования о компании. Приглашаются по 4–6 студентов от каждого вуза для прохождения практики. Ее программа составляется вместе с университетами и департаментом производства и логистики, а также департаментом качества.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В 2012 году были приняты 35 стажеров: 17 – на годовую стажировку, 18 – на летнюю. Для первых составили специальные программы развития по ключевым для компании направлениям и индивидуальные планы развития. 11 самых талантливых стажеров окончили годовую программу развития и были переведены на разные позиции в компании.

По итогам 2012–2013 годов были закрыты все ставки, запланированные для молодых специалистов. Таким образом, компания получила сотрудников, обученных специально под ее ключевые задачи, уже адаптированных и мотивированных продолжать работу в выбранном профессиональном направлении. Все они оценены как превосходящие ожидания и с высоким потенциалом.

Опрос удовлетворенности стажеров, окончивших программу, показал, что они успешно адаптировались на постоянных позициях в *АО «Акрихин»* и продолжают развиваться. Шесть человек, которые прошли летнюю стажировку в 2012 году, отобрали для годовой стажировки в 2013 году. Всего в 2013-м наняли 32 стажера, из них 19 – на годовую программу.

Создана система преемственности при переводе на постоянные ставки в компании. Выработан механизм перевода на них стажеров.

Внутренние сотрудники вовлечены в процесс взаимодействия, обучения и развития студентов, выпускников и молодых специалистов. На момент начала проекта вовлеченными были только члены проектной группы – директора и менеджеры высшего звена. Сегодня в проекте участвуют более 40 человек, в том числе линейные менеджеры и старшие специалисты, которые являются наставниками или презентерами в вузах. Отношение к проекту меняется благодаря постоянным встречам, посвященным статусу проекта, и семинарам о том, как правильно развивать стажеров и взаимодействовать с ними. Проектная группа номинирована на премию за лучший проект командной работы.

ООО «КЛААС»

Проект: «Твое урожайное будущее!»

Серебро в номинации «Регион» (2013)

Предпосылки

В 2015 году был намечен запуск новой очереди завода*ООО «КЛААС»* в г. Краснодаре. В связи с ростом компания планировала значительно увеличить объемы выпускаемой техники, расширить продуктовую линейку, локализовать производство большинства комплектующих. Данный инвестиционный проект является самым крупным в машиностроении в Южном федеральном округе.

Поскольку предполагалось расширение производства, возникла необходимость увеличить количество персонала почти в три раза, а производимой продукции – в два раза. Однако на Юге России наблюдался острый дефицит специалистов в области инженерии и машиностроения. К тому же существовал разрыв между требованиями к соискателям, предъявляемыми компанией, и фактическими знаниями и умениями выпускников региональных вузов.

Компания сделала ставку на молодых и амбициозных сотрудников, поэтому данный проект был **адресован**студентам и выпускникам факультетов машиностроения технических вузов и средних специальных учебных заведений. К целевой аудитории можно отнести и школьников, так как проект рассчитан на долгосрочную перспективу – вырастить и сформировать целое поколение машиностроителей на Кубани.

Реализация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стратегия заключалась в том, чтобы вовлечь выпускников в повседневную жизнь компании. Прежде всего это выражалось в создании в вузах дополнительных программ, соответствующих требованиям компании, и закреплении полученных знаний на практике во время стажировок в компании.

Студенты и выпускники получили возможность участвовать в самых ярких проектах компании: полевом обучении CAMP, во время которого они в полевых условиях осваивали всю техническую линейку *CLAAS* и намолачивали тонны пшеницы.

Компания вела активную работу со школами г. Краснодара, Красноармейского и Динского районов Краснодарского края: ребят приглашали на экскурсии с обязательным катанием на комбайнах и тракторах. Таким образом, постепенно формировался пул молодых специалистов, лояльных к компании и готовых строить в ней свое будущее.

Главный акцент программы сделан на обучении, поэтому для школьников и студентов проводят ассесмент-центры, деловые игры и олимпиады *CLAAS*. Студенты изучают дополнительные дисциплины, немецкий и английский языки. К обучению привлечены доктора наук из Германии.

Кроме того, у выпускников появилась возможность участвовать в интернациональной программе по подготовке и развитию молодых специалистов Trainee с обязательными многонедельными стажировками в Германии, США и Франции. С участниками заключают срочный трудовой договор на полтора года, по истечении этого срока принимают решение о приеме стажера на постоянную работу.

Студентам выплачивается стипендия от компании, стажерам – зарплата.

Результаты

Задача данного долгосрочного проекта – подготовить квалифицированные молодые кадры для второй очереди завода *«КЛААС»*. На данный момент можно говорить лишь о промежуточных результатах. Установлены тесные контакты с шестью вузами, четырьмя техникумами и колледжами. С большинством учебных заведений заключены договоры о сотрудничестве, достигнуты соглашения о практике студентов и включении в учебный процесс материалов и дисциплин по направлению сельскохозяйственного машиностроения с упором на опыт компании *CLAAS*.

Ликвидирован разрыв между учебными программами вуза и ссуза и реальными требованиями рынка труда в машиностроительной отрасли. Вместе с КубГТУ разработана программа «CLAAS – элитные кадры», в рамках которой студенты изучают специальные дисциплины и иностранный язык, проходят практику на заводе. В июне – июле 2013 года ее прошли девять человек.

Шести вузам и четырем ссузам предоставляются учебные пособия и технические мультипликации по нужным для *ООО «КЛААС»* направлениям подготовки; сотрудниками *«КЛААС»* и приглашенными компанией специалистами, а также профессорами из Германии уже читаются лекции (запланированы и на следующий календарный год). Во время практики студенты погружаются в реальную жизнь завода, участвуют во всех активностях и корпоративных мероприятиях.

Ведется работа по формированию кадрового резерва из числа выпускников вузов и ссузов. В 2013 году на заводе*ООО «КЛААС»* провели 15 ознакомительных экскурсий для студентов и школьников. На базе вузов и ссузов края организованы 17 мероприятий (презентации компании и ассесмент-центры для студентов). Летом 2013 года практику на заводе прошли 15 студентов, двое были отправлены на практику к дилеру *CLAAS – ООО «Мировая Техника – Кубань»*. Три студента трудятся неполную рабочую неделю, совмещая работу с учебой; шесть выпускников после летней практики получили предложение вступить в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

программу подготовки молодых специалистов Trainee (сразу после окончания учебных заведений).

Для программы «CLAAS – элитные кадры» отобрали 25 студентов. После прохождения практики на предприятии и собеседований будут определены кандидаты в кадровый резерв, с каждым из которых заключат договор о последующем трудоустройстве в компании.

После презентаций и встреч с учащимися ссузов сформирован кадровый резерв для работы по специальности «электросварщик». Семь студентов вузов отправятся на длительную стажировку на головное предприятие компании *CLAAS* в г. Харзевинкель (Германия). По ее результатам им могут предложить работу в *ООО «КЛААС»* и участие в программе Trainee.

Студентов вузов-партнеров приглашают на корпоративные мероприятия, которые связаны с производственным конвейером и продукцией компании. Обязательно проводится экскурсия в сборочный цех с демонстрацией новинок, катанием на тракторах и комбайнах, фотосессиями на их фоне, викторинами на знание техники и истории *CLAAS*.

Проект будет развиваться и меняться каждый год, поскольку темпы производства требуют постоянного вливания свежих сил.

Альфа-Банк

Проект: «Академия Бизнеса и Банкинга»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Дефицит кадров, связанный с демографической ямой: старение населения – к 2030 году детей будет рождаться на 30 % меньше (Росстат), число студентов сократится на 23 % (МЭР), население трудоспособного возраста уменьшится до 54,6 % (Росстат), на 1000 трудоспособных граждан будет приходиться 832 нетрудоспособных.

2. Нехватка квалифицированных специалистов: система образования не успевает за тенденциями рынка как с точки зрения количества студентов, так и с точки зрения их качества. В связи с этим будет повышаться стоимость кадров на фоне снижения их качества.

3. Рост числа компаний, работающих с HR-брендом.

4. Изменение карьерных предпочтений выпускников, например сильное смещение в сторону таких фокусов, как:

– баланс рабочего и личного времени;

– свобода выбора графиков/рабочего времени;

– желание работать в международных компаниях.

Выпускники и молодые специалисты характеризуются отсутствием ярких авторитетов. К работе относятся как к средству достижения личных целей. Не настроены делать карьеру в одной, пусть даже известной, компании.

Многие рассматривают работу как клуб по интересам. Зачастую они неадекватно оценивают свою стоимость на рынке. Хорошо ориентируются в информационном пространстве. Имеют поверхностные общие, но более глубокие специальные знания.

В итоге:

• увеличение воронки подбора для закрытия одной единицы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• использование банком ресурса студентов и выпускников не на полную мощность – отчасти из-за отсутствия определенных бизнес-процессов, отчасти из-за несовпадений интересов бизнеса и потребностей студентов, притом что возраст 60 % сотрудников банка – 18–29 лет;

• отсутствие потока студентов и выпускников на ряд позиций;

• падение привлекательности отрасли в целом в 2013–2014 годах;

• закрытость банка, а в связи с этим и множество мифов, связанных с работой в банке.

Цель проекта: выстроить за три года эффективный процесс работы *Альфа-Банка* со студентами и выпускниками: бизнес должен работать со студентами, а молодые специалисты должны быть заинтересованы в получении работы в банке.

Банк не ставил перед собой задачу по трудоустройству студентов, первыми шагами проекта были широкий маркетинг и подготовка платформы внутри банка.

Фокус 2013 года – рост узнаваемости и привлекательности бренда работодателя среди студентов и выпускников.

Фокус 2014 года – рост вовлеченности бизнеса и студентов в программы *Альфа-Банка*.

Фокус 2015 года – увеличение количества трудоустроенных участников программ/мероприятий.

В 2015 году с учетом экономической ситуации стратегия была немного изменена:

• бизнес не будет расти, но банк будет сосредоточиваться на качественных целях;

• если не растет бизнес, не будет увеличиваться и количество сотрудников, остановятся планы роста, уменьшатся бюджеты на наем персонала (в том числе на наем дорогих специалистов);

• ситуация в экономике, влияющая на банки, влекущая за собой их закрытие и ведущая к сокращению вакансий, подорвет доверие кандидатов к банковской среде.

Принимая это во внимание, были поставлены следующие **задачи**:

1) продолжать маркетинг:

– нести в массы инсайты, подтверждающие стабильность *Альфа-Банка* и продолжающие развивать и продвигать бренд работодателя;

– удерживать позицию в рейтинге Universum – не опускаться ниже 30-го места;

– проводить только самые крупные и важные маркетинговые мероприятия;

2) реализовывать программы и участвовать лишь в тех мероприятиях, по результатам которых есть возможность трудоустроить молодых специалистов.

Целевая аудитория проекта включает две категории:

1. Внешняя: студенты и ранние выпускники (18–24 лет).

2. Внутренняя: представители бизнеса, заинтересованные в развитии своего направления.

Реализация

Программа реализуется с начала 2013 года. Как и в случае любого крупного проекта, ее суть и стратегия менялись в зависимости от года реализации.

В 2013 году суть проекта заключалась в проведении мероприятий с широким маркетинговым проникновением. Этот путь был выбран в соответствии с целью – нужно было, чтобы о банке узнали как о привлекательном работодателе. Был определен набор инструментов,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которые максимально способствовали успешной реализации: банк спонсировал масштабные события, проводил мероприятия с широким маркетинговым охватом.

В 2014 году суть проекта сводилась не только к маркетинговому охвату, но и к повышению качества действий, обеспечению проникновения студентов внутрь банка. Реализовывались проекты, с помощью которых целевая аудитория узнавала о существовании банка, а также участвовала в его жизни: от решения актуальных проблем *Альфа-Банка* на кейс-чемпионатах до официального зачисления в штат по программе стажировок iChooseAlfa.

Участниками graduates-программ являются не только студенты, но и представители бизнеса. Повышение их вовлеченности в работу со студентами являлось одной из задач 2014 года, с которой банк успешно справился. Если в начале 2013 года с банком работали представители только одной бизнес-линии (всего их в банке 24), то к первой половине 2014 года в работе с graduates-рекрутментом принимают участие все бизнес-линии в роли спикеров, адвокатов бренда, руководителей стажеров и практикантов.

В 2015 году суть и стратегия проекта сместились внутрь компании и сосредоточились на повышении проникновения студентов и выпускников: необходимо больше задействовать в программах и больше трудоустраивать внутри бизнес-линий; участники программ от бизнеса должны становиться адвокатами бренда.

Результаты

Фокус 2013 года – повышение узнаваемости и привлекательности бренда работодателя среди студентов и выпускников:

• рост в рейтинге Universum на пять позиций. Если посмотреть на результаты одноименного исследования, то видно, что финансовая отрасль, консалтинг (где ведется самая активная работа со студентами) и банки падали, *Альфа-Банку* же удалось подняться с 31-го на 26-е место;

• увеличение маркетингового охвата: рост количества проведенных/спонсируемых мероприятий – до 451 (в 2012 году менее 100).

Общий маркетинговый охват за 2013–2014 годы – порядка 300 000–400 000 человек.

Альфа-Банку удалось переломить ситуацию:

• перестали выступать представители HR на мероприятиях, стали выступать только представители от бизнеса;

• к участию в крупных мероприятиях в качестве спикеров были привлечены топ-менеджеры банка;

• все спикеры выступали по рекомендованным темам, прямой PR банка не допускался (все темы и тезисы готовились заранее).

Фокус 2014 года – рост вовлеченности бизнеса и студентов в программы *Альфа-Банка*. В 2013 году участвовала одна бизнес-линия из 24, а в 2014 году – все бизнес-линии.

В 2012 году была создана одна программа, в 2013 году – уже четыре программы:

1) кафедра *Альфа-Банка*;

2) форум «Академии Бизнеса и Банкинга»;

3) программа стажировок iChooseAlfa;

4) «Академия Банкинга» для ссузов.

В 2014 году добавились еще три программы/мероприятия:

• школа риск-менеджмента «Зона риска»;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• школа IT;

• кейс-чемпионат «Альфа-Спарта».

В 2014 году 541 студент прошел практику в банке (по сравнению с 50 студентами в 2013 году).

Количество трудоустроенных специалистов – участников программ:

• в 2012 году – не было трудоустроенных;

• в 2013 году – три человека с программы iChooseAlfa и 20 с кафедры *Альфа-Банка*;

• в 2014 году – 16 трудоустроенных с программы iChooseAlfa, 16 трудоустроенных с кафедры *Альфа-Банка*, 55 трудоустроенных с практики, пять трудоустроенных с программы «Вектор на Альфу», шесть трудоустроенных с программы «Альфа-Спарта», пять трудоустроенных из «Академии Банкинга» (ссузы).

Альфа-Банк добился принятия студентов не только как рабочей, но и как думающей силы, а это чрезвычайно важно для привлечения в банк HiPo-выпускников.

Удалось вовлечь в студенческие активности весь топ-менеджмент банка. Например, впоследствии адвокатами бренда стали CEO Алексей Марей, директор по стратегии Илья Поз, главный экономист Наталия Орлова и др.

ЗАО «ПФ «СКБ Контур»

Проект: «От поощрения к подготовке и развитию IT-сообщества в регионе: Образовательные программы СКБ Контур 2.0»

Серебро в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

Внутренние: с 2008 года *СКБ Контур* поддерживает IT-сообщество в регионе. Компания спонсировала ряд программ и мероприятий, направленных на поощрение образовательных инициатив в области разработки, но не могла:

• влиять на содержание и качество образования студентов (только поощрение);

• учить студентов навыкам, нужным компании, – промышленной разработке;

• использовать и передавать интеллектуальные ресурсы и экспертизу в области разработки, накопленную внутри компании.

Внешние: рынок труда по всем городам поставил перед компанией несколько вызовов:

• образовалась демографическая яма – меньше выпускников школ, меньше студентов;

• талантливые школьники регионов уезжают учиться в г. Москву и г. Санкт-Петербург;

• готовые специалисты все чаще переезжают работать по приглашению в Центральный федеральный округ или за границу;

• в регионы приходят международные IT-бренды, которые конкурируют по условиям работы с *СКБ Контур*.

Поставленные руководством компании **задачи**:

1. Обеспечить компании кадровую безопасность: повысить общий уровень поступающих на работу сотрудников и сформировать резерв на будущее через самостоятельную подготовку подходящих специалистов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Трудоустраивать участников поддерживаемых образовательных программ в *СКБ Контур*: проанализировать и улучшить работу каналов, которые дают компании количественно и качественно больший приток молодых IT-специалистов.

3. Выстроить и расширить существующие инициативы компании до полноценно работающей системы подготовки персонала от школьника до специалиста компании в *СКБ Контур*, с привлечением всех имеющихся у компании кадровых, финансовых и организационных ресурсов.

4. Уменьшить отток талантливых школьников из региона, обеспечив им высокий уровень профессиональных навыков и знания в дополнение к сильному базовому высшему образованию.

5. Ввести для студентов, отобранных компанией, направление промышленной разработки, которое будет совершенствовать навыки, необходимые для работы в*СКБ Контур*.

6. Оптимизировать расходы на спонсорство и поощрение с выгодой для ИТ-сообщества и компании.

Целевую аудиторию проекта составляют:

1. Студенты технических специальностей Института математики и компьютерных наук Уральского федерального университета (УрФУ), студенты других технических факультетов УрФУ, прочих вузов г. Екатеринбурга и ближайших городов, студенты технических специальностей г. Новосибирска и г. Ижевска.

2. Школьники старших классов и абитуриенты, увлекающиеся математикой, программированием и намеревающиеся поступать в вуз на технические специальности, а также их родители.

3. Представители вузов: деканы, заведующие кафедрами, преподаватели.

4. Сотрудники компании – технические лидеры и эксперты.

Реализация

1. 2011–2012 годы. Берем инициативу в свои руки: анализ существующих активностей, повышение их эффективности, расширение аудитории воздействия.

Проанализированы все источники привлечения студентов. Было выявлено, что «золотой фонд» – это студенты Института математики и компьютерных наук (ИМКН) УрФУ и участники программистских сообществ ACM – спортивного программирования и CTF – соревнований по компьютерной безопасности.

Компания стала партнером и организатором ACM- и CTF-активностей.

Начинаются переговоры с профильным вузом по модернизации программы обучения студентов направления фундаментальной информатики и информационных технологий (ФИИТ) для лучшей подготовки специалистов.

2. 2013 год. Запуск самостоятельных проектов и освоение новых направлений длительного сотрудничества с целевой аудиторией.

– Начало модернизации направления «Фундаментальная информатика и информационные технологии» в ИМКН УрФУ силами сотрудников компании: обновление программы, введение дополнительных предметов, спецкурсов.

– Поддержка международных соревнований по программированию с целью популяризации программирования и запуск тренировки для талантливых студентов на базе *Контура* силами сотрудников компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– Организация дополнительных программистских соревнований для юниоров с целью создания соединительного звена между существующими мероприятиями для школьников и студентов.

– Освоение направления промышленной разработки – открытие первой трехдневной школы для студентов «Контур.

Кампус».

3. 2014 год. Подведение итогов выстраивания системы мероприятий, закрепление результата и планирование новых проектов на основе полученных достижений.

К 2014 году выстроена система соревнований и получены результаты. На основании данных проведен анализ и запланирована реализация новых проектов, намечен план действий на будущее.

Результаты

1. Проанализирована и расширена работа каналов, которые дают компании количественно и качественно больший приток молодых ИТ-специалистов: компания стала влиять на содержание курсов выбранных специальностей, проводить собственное обучение, а также поддерживать и готовить студентов к соревнованиям программистов. Через эти активности за четыре неполных года (2011–2014) принято 112 разработчиков, что составляет 51 % всех принятых разработчиков за указанный период.

2. Построена система передача знаний: победители соревнований по спортивному программированию – сотрудники *Контура*, тренируют начинающих участников на базе Учебного центра *СКБ Контур*.

3. Для студентов, отобранных компанией, проводится обучение навыкам, необходимым для работы в командах*СКБ Контур*. По итогам школы промышленной разработки «Контур. Кампус» в компанию удалось привлечь талантливых участников, показавших хороший результат. Прошли три школы в г. Екатеринбурге: из 50 участников 17 человек стали сотрудниками; две школы в городах Ижевске и Новосибирске: из 26 человек на работу в компанию пришли 5.

4. Повышен уровень обучения новых студентов через изменение программы обучения. В результате:

– два первокурсника ФИИТ опередили своих однокурсников по потоку и стали стажерами в 2014 году, выполнив тестовое задание на уровне старшекурсников;

– команды юниоров и школьников, поддерживаемые компанией, занимают призовые места на общероссийских и международных соревнованиях;

– для распространения знаний за пределы ФИИТ выпущен онлайн-курс «Основы программирования», доступный всем желающим для изучения C# – основного языка программирования в *СКБ Контур*.

5. За счет создания высокого уровня высшего образования и научной деятельности в Екатеринбурге уменьшен отток талантливых школьников из региона:

– на поддерживаемую *СКБ Контур* специальность ФИИТ увеличился проходной балл и стали поступать победители значимых соревнований по математике и информатике различного уровня. Из семи победителей Всероссийской олимпиады по программированию (2011–2014 годы) четыре учатся на ФИИТе (могли выбрать любой вуз России);

– в Учебном центре *СКБ Контур* проходят регулярные тренировки, студенты, завершающие карьеру в соревнованиях, становятся наставниками.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

6. Повышена узнаваемость у целевой аудитории и сформирована лояльность к бренду как привлекательному месту работы для IT-специалистов. На 2014 год, по опросам участников мероприятий – старшекурсников УрФУ (анкета обратной связи на мероприятии):

– 100 % участников слышали о компании *СКБ Контур*до мероприятия;

– 92 % хотели бы работать в компании.

По опросам первокурсников УрФУ:

– 99 % участников слышали о компании *СКБ Контур* до мероприятия;

– 96 % хотели бы работать в компании.

7. Осуществлен переход от спонсирования к соорганизации мероприятий:

– стали влиять на постановку задач контеста и проверку их выполнения.

– сократили расходы на организацию (до 40 000 рублей на каждое мероприятие);

– получен доступ к контактам участников и самим участникам для дальнейшей работы с ними.

8. Наладили долгосрочные отношения с участниками мероприятий от *СКБ Контур*: девять из десяти участников мероприятий пишут в анкете обратной связи, что хотят получать рассылку новостей и анонсы мероприятий от компании. На данный момент сформировано более 20 групп рассылок (сегментация по мероприятиям, интересам и возрасту) с суммарным количеством более 1500 получателей.

ПАО «КАМАЗ»

Проект: «Молодежный профориентационный форум “PROFдвижение-2014”»

Финалист в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

В последние годы в регионе в сфере инженерных профессий образовался дисбаланс трудовых ресурсов между поколениями. На производстве все больше работников преклонного возраста, а молодых специалистов практически нет или происходит большая текучесть кадров в связи с низким заработком. Утечка молодых работников из региона оказывает огромное влияние на производительность, развитие и создание новых инновационных проектов в компании *КАМАЗ*.

Цель проекта: обеспечение сбалансированности рынка труда и привлечение талантливой молодежи в регион.

Ключевая **идея**: организация совместной работы государства, бизнеса и системы образования в профориентации и популяризации инженерно-технических и рабочих профессий, востребованных в компании и регионе, по принципу молодежного форума на площадке нашего региона.

Перечень приоритетных **задач**:

1. Популяризация инженерных профессий среди участников молодежного профориентационного форума «PROFдвижение-2014» через формирование привлекательного образа инженера, технолога, рабочего путем вовлечения в эту деятельность выпускников и старшекурсников профильных вузов.

2. Создание условий для формирования социально успешной личности, адаптированной в профессиональной среде.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Формирование положительного имиджа компании*КАМАЗ* именно как работодателя, а не просто известного на мировом уровне бренда через знакомство участников форума с корпоративной культурой компании посредством посещения производственной площадки, гостевых лекций с топ-менеджерами *КАМАЗа*и мастер-классов с экспертами по направлениям деятельности.

4. Выбор лучших на основании личного рейтинга из числа участников форума для последующего трудоустройства, сотрудничества в рамках прохождения практик и стажировок, привлечения на целевое обучение.

5. Вовлечение участников форума в профессиональную проблематику, разработка современных форматов профориентационной работы.

6. Определение ключевых характеристик потенциальных инженеров через социальное исследование, протянутое нитью сквозь форум, для последующего формирования модели работы с ними.

7. Тиражирование успешного опыта проведения профориентационной работы в Республике Татарстан и Российской Федерации в целом через презентацию нового формата работы на конференциях, саммитах, круглых столах.

Целевая аудитория: студенты вузов, колледжей и учащиеся старших классов образовательных учреждений Республики Татарстан и Российской Федерации в целом.

Реализация

Март – апрель. Разработка концепции. Организация форума работающей молодежи *КАМАЗа* (молодых специалистов инженерно-технического профиля) для валидации и доработки концепции форума. Отбор кураторов форума из числа работающей молодежи *ПАО «КАМАЗ»*.

Май. Создание электронно-информационной площадки форума в социальной сети «ВКонтакте». Организация и запуск конкурсного задания для потенциальных делегатов. Подготовка инфраструктуры мероприятия под формат форума (административно-хозяйственные мероприятия: ремонт, закупка необходимых хозтоваров и т. д.). Обучение кураторов. Разработка правил участников. Разработка системы рейтингов личностного и командного зачетов.

Июнь. Разработка мероприятий профориентационного направления (конкурсы профессионального мастерства, демонстрация передовых и высокотехнологичных производств Республики Татарстан, деловые игры). Разработка и изготовление брендбука форума. Формирование концепции исследования.

Июль. Разработка инструментария исследования. Разработка мероприятий личностного развития (тренинги, интерактивные творческие мероприятия, спортивные мероприятия, интеллектуальные игры, квесты).

Август. Проведение форума. Социальное исследование ключевых характеристик потенциальных инженеров (студентов) для последующего формирования модели работы с ними.

Сентябрь – октябрь. Получение обратной связи от делегатов форума. Обработка результатов социального исследования. Составление аналитического отчета и плана мероприятий по итогам.

Октябрь – декабрь. Трансляция опыта в регионы через участие в саммитах, конференциях, круглых столах.

Программа форума включала в себя три блока.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Образовательный:

– обзорная лекция о компании;

– экскурсии на главный автосборочный конвейер *ПАО «КАМАЗ»*;

– гостевые лекции с директором по развитию *ПАО «КАМАЗ»*, консультантом исполнительного директора по производственной системе *КАМАЗа* (ПСК), легендарной командой «КАМАЗ-Мастер»;

– мастер-классы (по подготовке резюме; как готовиться к собеседованию при приеме на работу и успешно проходить его; по техническому устройству грузовых автомобилей; автотренажер *ПАО «КАМАЗ»*; по философии бережливого мышления (ЛИН));

– ориентационно-деловая игра «Модель профориентационной работы с современными выпускниками»;

– проблемно-деловая игра «Собери автомобиль», в которой участники могли продемонстрировать свои знания и навыки на всех этапах жизненного цикла продукта.

2. Спортивный:

– веревочный тренинг (тимбилдинг);

– спортивный квест «Тропа выживания»;

– спортивные соревнования (футбол, волейбол, шахматы).

3. Развлекательный:

– показ визиток;

– экскурсия по городу;

– тематические вечеринки;

– флешмоб.

На протяжении всего форума велся командный и личный рейтинг участников, который позволил определить победителей. Все победители получили ценные призы и подарки, а победители индивидуального рейтинга – джоб-офферы, дающие преимущественное право трудоустройства в группе компаний *КАМАЗ*.

Результаты

Впервые на территории Республики Татарстан разработан и апробирован новый формат совместной работы государства, бизнеса и системы образования в профориентации и популяризации инженерно-технических и рабочих профессий среди молодежи, в которой были задействованы 200 участников, отобранных из более чем 400 кандидатов (представителей 20 городов Республики Татарстан, Российской Федерации и стран ближнего зарубежья – Украины и Казахстана).

Создана площадка – общее информационное поле, где участники смогли посмотреть на бизнес изнутри, узнать, чем и как живет предприятие, и, возможно, опровергнуть сложившиеся стереотипы. Также компания смогла выявить для себя мотивы и приоритеты нового поколения молодежи при выборе работодателя. Определены базовые проблемы профориентационной работы в разрезе инженерных профессий.

Удалось не только пробудить интерес и повысить мотивацию к трудовой деятельности по инженерно-техническому профилю у участников, но и массово привлечь молодежь через онлайн-соучастие с помощью соцсетей и страниц форума. Форум упоминается в поисковых системах («Яндекс», Google) более 130 000 раз.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По итогам форума Кабинетом министров Республики Татарстан предложено сделать такой формат работы ежегодным.

Награды

Форум отмечен специальным призом жюри на II Всероссийском конкурсе лучших практик работодателей по развитию человеческого капитала «Создавая будущее», проходившем под эгидой Министерства образования и науки РФ, – «За креативный подход к вопросам профориентации».

В рамках II Образовательно-промышленного форума «Инновационное образование – локомотив технологического прорыва России» форум «PROFдвижение-2014» занял почетное второе место.

Предприятия региона обращаются с предложениями по совместной организации форума и профориентационной работе в частности.

Уже сегодня есть множество идей и планов для реализации в рамках форума в последующие годы.

ООО «Петро», JTI

Проект: «Гиды фабрики “Петро”»

Финалист «Премии HR-бренд» в номинации «Северная столица» (2011)

Предпосылки

Перед службой управления персоналом была поставлена задача создать пул гидов из числа сотрудников фабрики*«Петро»* для проведения экскурсий, востребованных гостями предприятия. *«Петро»* взяла курс на укрепление имиджа как крупного инновационного производителя качественной продукции и привлекательного работодателя.

Второй задачей было создание дополнительной мотивации персонала, повышение вовлеченности сотрудников в деятельность компании.

Во внутреннюю **целевую аудиторию** проекта вошли все работники фабрики, а внешней целевой аудиторией стали посетители предприятия:

• коллеги из других подразделений *JTI*;

• поставщики и партнеры;

• представители органов власти;

• представители бизнеса, приезжающие из разных стран, чтобы перенять опыт предприятия;

• родственники и друзья сотрудников старше 18 лет (дни открытых дверей для родственников и друзей сотрудников проходят на фабрике на регулярной основе; реализация этого проекта во многом стала возможна благодаря наличию гидов и желанию сотрудников показать своим близким место, где они работают);

• студенты старших курсов вузов (раз в полгода в дни открытых дверей фабрику посещают студенты петербургских вузов; туры пользуются большой популярностью, особенно среди студентов технических специальностей).

Реализация

Было решено проводить экскурсии по предприятию таким образом, чтобы вовлечь гостей в корпоративную культуру компании, передать ее атмосферу и ценности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Была создана веселая и дружная команда людей, которые всегда в курсе последних изменений на предприятии, готовы и желают делиться информацией и вовлечены в жизнь компании.

Проект состоял из нескольких этапов: конкурсный отбор на программу; обучение, экзамен и сертификация; проведение туров.

Специальным мотивирующим фактором для сотрудников, участвующих в программе, стало вручение статусных знаков – бейджей и специальных значков гидов фабрики *«Петро»*, а также сертификатов, подписанных генеральным директором. Кроме того, для гидов с момента основания программы ежегодно проводится новогодний торжественный ужин, во время которого проходит подведение итогов года и вручаются подарки.

Была разработана программа обучения гидов, которая состоит из тренингов по навыкам эффективной презентации и по различным типам оборудования (детальная информация о производственном процессе, сырье и материалах, используемых при выпуске продукции, особенностях различного оборудования, стандартах качества продукции). Подготовленность гида проверяется на экзамене. Некоторые гиды сдают его на английском языке, чтобы проводить экскурсии для иностранных гостей.

Для информирования и вовлечения сотрудников в проект была проведена масштабная информационная кампания, задействовавшая все каналы внутренних коммуникаций фабрики (корпоративное телевидение, интранет, корпоративную социальную сеть, внутреннюю газету, рассылки по электронной почте и др.). В дальнейшем по внутренним СМИ регулярно стали транслироваться новости и репортажи о наиболее значимых визитах и мероприятиях с участием гидов.

Результаты

Удалось создать серьезный пул сотрудников-гидов, который позволяет покрыть 100 % запросов на проведение туров. Среднее количество туров по фабрике в год – 124, а гостей – 612 человек. На момент создания проекта количество гидов составило 14 человек. Набор и обучение гидов стали проходить на регулярной основе.

У некоторых гидов участие в проекте пробудило интерес к новым кросс-функциональным задачам, стало стимулом к дальнейшему развитию.

Также у компании появилась возможность рассказать о себе молодым специалистам и студентам старших курсов вузов в новом формате.

Ключевой эффект программы – большое положительное влияние на имидж компании в глазах партнеров, коллег и внешних гостей. Компания получила дополнительную возможность позиционировать себя как предприятие, ориентированное на соблюдение высоких технологических стандартов и безупречное качество, и как работодатель, создавший отличные условия труда.

За несколько лет функционирования программы узнаваемость предприятия на рынке труда возросла. По отзывам студентов старших курсов технических вузов, преподаватели нередко приводят фабрику *«Петро»* в качестве примера современнейшего предприятия, действующего на территории России.

9. Социальные проекты для сотрудников

Темы заботы о сотрудниках, ведения здорового образа жизни, поддержки правильного баланса между работой и личной жизнью стали активно развиваться на российском рынке в 2012-2013 годах, и сейчас они продолжают набирать популярность. Продуманная комплексная программа заботы о сотрудниках очевидно влияет на улучшение бизнес-показателей организации как минимум за счет уменьшения количества больничных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дней, а также вследствие снижения текучести персонала. Более того, когда компания берет на себя решение личных задач и проблем сотрудника, это не только воспринимается с благодарностью и ведет к росту лояльности, но и помогает ему лучше сконцентрироваться на решении рабочих задач.

Группа компаний «МИЭЛЬ»

Проект: «Конкурс “Портфель пятерок”»

Золото в номинации «Строительство и недвижимость» (2007), Гран-при «Премии HR-бренд – 2007», Re-recruitment – премия за наиболее успешный внутренний HR-брендинг (2014)

Предпосылки

Имидж привлекательного работодателя имеет для группы компаний *«МИЭЛЬ»* практическое значение: в условиях дефицита квалифицированных кадров зачастую именно он дает организации дополнительные преимущества и возможность привлечь в свои ряды лучших работников.

Для достижения поставленных задач была разработана комплексная система нематериальной мотивации сотрудников, одним из элементов которой стала целенаправленная работа по повышению лояльности сотрудников компании. Практика проведения ярких, запоминающихся событий – это и предмет гордости для работающих в компании сотрудников, и серьезное конкурентное преимущество. Ежегодный конкурс «Портфель пятерок», несомненно, относится к этой категории.

Реализация

Участниками конкурса становятся все сотрудники группы компаний *«МИЭЛЬ»*, имеющие детей школьного возраста.

Ежегодный конкурс начинается в День знаний – 1 сентября – в первый день учебного года и заканчивается по окончании учебного года 31 мая.

В конкурсе участвуют дети трех групп (начальные, средние и старшие классы).

Для победы в конкурсе в итоговых оценках по четвертям не должно быть троек и, конечно, двоек, а в итоговых оценках за год допускается не более трех четверок. Все остальные оценки – пятерки.

По итогам конкурса в июне проводится награждение победителей, которых всегда ждут замечательные подарки и сюрпризы. Это долгожданный праздник для всех его участников, от первоклашек до выпускников. Церемония награждения включает научно-развлекательные программы, познавательные конкурсы и экскурсии.

Холдинг «Теплоком»

Проект: «Здоровье как привычка!»

Бронза в номинации «Северная столица» (2012)

Предпосылки

Все мероприятия проекта были направлены на формирование здорового образа жизни сотрудников как главной составляющей нематериальной мотивации и основы корпоративной культуры компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В программе было уделено внимание оценке условий труда, а также исследованию структуры предпочтений и привычек работников для определения существующих рисков в отношении здоровья, правильного образа жизни, работоспособности и эффективности работы персонала компании.

Реализация

Основной задачей коммуникации была пропаганда и внедрение здорового образа жизни среди сотрудников. Генеральный директор холдинга А. А. Липатов, мастер спорта РФ по борьбе дзюдо, непосредственно участвует в пропаганде здорового образа жизни среди своих сотрудников. Работники холдинга во главе с генеральным директором и директором по управлению маркетингом и брендом приняли активное участие в съемках корпоративного агитационного видеоролика «Спорт как привычка!».

В рамках проекта обучение сотрудников и диагностика их физического состояния были реализованы посредством организации работы медицинского пункта (прием, врачебные консультации и назначения врача-терапевта, специализированные консультации и сеансы по неврологии, мануальной терапии, психофизиологии). По итогам индивидуальных консультаций сотрудники могли выбрать для себя как общеоздоровительные, так и спортивные мероприятия (от вакцинации и витаминизации до участия в днях здоровья, соревнованиях и клубах по рыбалке, велоспорту, горным лыжам, керлингу, страйкболу, рафтингу).

Результаты

Успехом программы можно считать положительную динамику показателей лояльности (увеличение в среднем на 2 % в 2012 году по сравнению с 2010–2011 годами).

Общее количество больничных листов во II квартале 2012 года по сравнению с II кварталом 2011 года уменьшилось на 6 %, а средняя продолжительность больничного – на 18 %. Достижение КПЭ выросло в среднем на 4,25 %.

Группа компаний «Санофи»

Проект: «Миссия “Детство”»

Бронза в номинации «Мир» (2013)

Предпосылки

1. Ассоциация «Дети Санофи» – некоммерческая организация группы компаний *«Санофи»*, целью которой является оказание помощи нуждающимся детям сотрудников в возрасте 25 лет.

Ассоциация была создана в 1993 году в честь 20-й годовщины образования *«Санофи»*. Выбор направления деятельности был сделан по результатам опроса сотрудников по всему миру.

2. Программа «Каникулы по обмену» организована в рамках международной политики группы компаний*«Санофи»* по корпоративной социальной ответственности с целью укрепить контакты между сотрудниками по всему миру и подчеркнуть их культурное многообразие.

Реализация

Ассоциация «Дети Санофи» является выражением ценностей компании и солидарности между сотрудниками. Ассоциация обеспечивает моральную и материальную поддержку детям сотрудников, которые сталкиваются с трудностями, способными отразиться на их

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

судьбе. Сотрудники *«Санофи»* во всем мире делают пожертвования Ассоциации, а сама группа компаний ее субсидирует. В 2013 и 2014 годах фонд компании для Ассоциации «Дети Санофи» составил 500 000 евро.

Материальная помощь оказывается в следующих случаях:

• здоровье (затраты на лечение, медицинское обслуживание и т. д.);

• социальные или семейные проблемы (оплата затрат по уходу за ребенком);

• образование (оплата обучения).

Любой сотрудник может как осуществить пожертвование в фонд Ассоциации, так и обратиться за помощью.

Для этого необходимо заполнить форму-заявку и направить ее в Ассоциацию. Спонсорский комитет, состоящий из 15 сотрудников компании, каждый месяц анонимно и конфиденциально рассматривает все заявки и выносит решение о виде оказываемой помощи.

Ассоциация оказывает индивидуальную помощь семьям, а также организует коллективные программы для детей.

Мероприятия

Примеры индивидуальных заявок Латинская Америка: компенсация расходов на лечение и специализированное обучение для ребенка с нарушениями в развитии.

Европа: компенсация расходов на няню для девочки, которую воспитывает мать-одиночка, работающая на заводе в ночную смену.

Азия, Тихий океан: компенсация расходов на личные вещи для ребенка, которые были испорчены во время наводнения (маленькая мебель, книги, игрушки, школьные принадлежности).

Юг Азии: компенсация расходов на кохлеарные имплантаты и специализированное обучение для слабослышащего ребенка.

Франция: компенсация расходов на питание и проживание в течение обязательного обучения за границей для ребенка сотрудницы-вдовы.

Турция, Ближний Восток: компенсация расходов на лечение и обучение ребенка с диагнозом «аутизм».

Африка: компенсация расходов на специализированное обучение, посещение логопеда и физиотерапию для ребенка-инвалида.

Россия: компенсация расходов на дорогостоящую операцию в Израиле для ребенка дошкольного возраста с онкологическим заболеванием.

Коллективная помощь

Вьетнам: вакцинация от гриппа, менингита и гепатита В для 250 детей.

Египет: вакцинация от гриппа для 500 детей по всей стране.

Бразилия: организация подготовительных курсов для сдачи экзаменов в государственные университеты для 12 детей сотрудников, работающих на заводах в г. Кампинас и г. Сузану.

Мексика: проверка зрения и обучение навыкам скорочтения 220 детей.

Таиланд: лекции о необходимости вакцинации и о проблемах ожирения для 71 ребенка.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Марокко: организация дополнительного обучения 60 детей сотрудников завода Зената (Касабланка), учащихся в государственных школах. В ближайшее время еще 100 детей сотрудников примут участие в данной программе.

Россия: в 2013 году 58 детей сотрудников завода*«Санофи-Авентис Восток»* в возрасте от 4 до 18 лет получили возможность проведения дополнительных консультаций и лечения в стоматологической клинике г. Орла.

В 2013 году адресная помощь была оказана четырем семьям из России; общая сумма поддержки составила 58 365 евро; в 2014 году – пяти российским семьям на общую сумму 18 300 евро.

Программа «Каникулы по обмену» предназначена для детей сотрудников *«Санофи»* по всему миру и предоставляет им уникальную возможность расширить свой кругозор и провести школьные каникулы в другой стране в семье иностранного коллеги.

Для участия в программе сотруднику необходимо зарегистрировать своего ребенка/детей на международном внутреннем портале в интранете, указав желаемые страны посещения.

Все заявки обрабатываются координатором проекта, который помогает семье найти пару для посещения выбранной ребенком страны.

Семьи договариваются об удобных датах и времени поездки, а также самостоятельно организуют проживание и досуг ребенка на принимающей стороне.

Заявка утверждается в HR, после чего компания компенсирует сотрудникам расходы на авиабилеты.

Результаты

«Дети Санофи»:

• 2600 семей по всему миру получили материальную поддержку Ассоциации;

• 34 ребенка сотрудников *«Санофи»* в России получили поддержку Ассоциации;

• 183 300 евро составила помощь Ассоциации детям сотрудников *«Санофи»* в России.

В 2013 году:

• получено 92 новых индивидуальных запроса из 23 стран;

• проведены коллективные акции в 22 странах для 4500 детей;

• 4140 евро собрано сотрудниками *«Санофи»* в России в фонд Ассоциации в 2014 году;

• г. Орел, Россия: для 58 детей сотрудников завода в Орловской области организована возможность бесплатно воспользоваться услугами стоматологов.

«Каникулы по обмену»

За время существования программы в ней приняло участие более 300 детей. В 2014 году количество участников достигло 40 из 27 стран мира. Со стороны России два ребенка из городов Тюмени и Новосибирска посетили Францию.

Компания Abbott

Проект: «Образовательная программа в области женского здоровья Women First»

Номинант в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На разных этапах жизни, будь то первая менструация, беременность или менопауза, женское здоровье имеет свои особенности и нуждается в особой заботе. Из 3,5 млрд женщин в мире около 2 млрд – репродуктивного возраста[9], в России этот показатель составляет 36 млн.[10]

К сожалению, высококачественные медицинские услуги и информация доступны не везде одинаково. Задача программы Women First – вдохновить на заботу о своем здоровье, обратиться к специалисту и призвать: «Не бойтесь знать. Спешите действовать!»

Цель программы – повысить уровень знаний о женском здоровье, а также улучшить качество медицинских услуг в этой области с помощью тренингов и информационно-образовательных мероприятий для врачей, женщин по всей стране и сотрудниц *Abbott Россия*.

Задачи, решаемые в ходе реализации проекта:

1. Повысить осведомленность женщин об особенностях их организма и современных возможностях здравоохранения, используя достоверную, научно обоснованную информацию.

2. Улучшить качество медицинских услуг в области женского здоровья в России с помощью тренингов и информационно-образовательных мероприятий для врачей.

3. Повысить уровень лояльности к бренду работодателя. В **целевую аудиторию** проекта входят:

• Медицинские специалисты.

• Женщины от 18 лет со всей России.

• Сотрудницы компании.

• Родственницы сотрудников компании.

Ключевая **идея** проекта: *Abbott* – международная компания, ведущая свою деятельность в сфере здравоохранения, запустила комплексную образовательную инициативу Women First, направленную на повышение уровня знаний о женском здоровье, а также улучшение качества медицинских услуг в этой области. *Abbott* помогает быть здоровыми и жить полной жизнью.

Чтобы привлечь внимание сотрудников к своему здоровью, в 2014 году был проведен флешмоб «Неделя здоровья с Women First», первым шагом которого стало спортивно-развлекательное мероприятие с хулахупом в сети интернет.

Реализация

• 8 марта 2014 года: запуск проекта Women First и сайтаwww.womenfirst.ru, информационная рассылка внутри компании и анонсирование в рамках внутрикорпоративного мероприятия Abbott Friday.

• 18 марта 2014 года: пресс-конференция с участием ведущих СМИ и запуск проекта по всей России.

• Март 2014 года: раздача бесплатных тест-полосок для измерения pH-баланса микрофлоры.

• Март – ноябрь 2014 года: образовательные мероприятия для медицинских специалистов под эгидой Women First.

• Март – ноябрь 2014 года: широкая информационная кампания.

• Апрель – октябрь 2014 года: организация школ здоровья для сотрудниц офиса компании с участием ведущих медицинских экспертов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Апрель 2014 года: организация обследований для сотрудниц в офисе компании, включая диагностику венозной системы.

• Июнь – ноябрь 2014 года: организация образовательных мероприятий для женщин с участием ведущих медицинских экспертов (Хабаровск, Владивосток, Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Ростов-на-Дону, Красноярск, Казань, Челябинск, Екатеринбург, Новосибирск, Липецк, Уфа).

• Август 2014 года: раздача бесплатных тест-полосок в рамках всеобщей конференции сотрудников для измерения pH-баланса микрофлоры.

• 17 октября 2014 года: запуск флешмоба для сотрудников «Неделя здоровья с Women First».

• 1–30 ноября 2014 года: акция «Дни женского здоровья» на сайте www.womenfirst.ru – возможность скачать флаер на бесплатное тестирование на гормоны.

• Ноябрь 2014 года: опрос среди сотрудников компании о том, как проект Women First повлиял на их жизнь.

Результаты

1. Организованы 14 школ женского здоровья, которые посетили более 900 женщин.

2. Организованы четыре школы женского здоровья, которые посетили более 150 сотрудниц компании и члены их семей.

3. С марта по 28 октября 2014 года сайт посетили 22 332 уникальных пользователя. Среднее время, проведенное на сайте, составило 2 минуты 5 секунд. 5192 пользователя вернулись на сайт.

4. Вышло около 40 публикаций в ведущих СМИ.

5. Количество женщин, избавившихся от предубеждений в отношении гормональной терапии после посещения школ женского здоровья, увеличилось на 72,9 %[11].

6. 100 % сотрудниц оценили школы женского здоровья как «полезные» и «очень полезные».

7. 88,2 % сотрудниц запланировали обследование у специалистов, занимающихся вопросами женского здоровья (маммолог, гинеколог, эндокринолог, косметолог), 100 % женщин собирались порекомендовать сделать это своим родственницам и подругам.

8. 88,2 % сотрудниц после посещения школ женского здоровья относятся к гормональной терапии без предубеждения.

9. 76,5 % сотрудниц стали уделять больше внимания своему здоровью.

10. 93,8 % сотрудников рекомендуют *Abbott* как привлекательного работодателя, который заботится о персонале.

АО «Банк Русский Стандарт»

Проект: «RSBenefit. Программа корпоративных скидок»

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Стандартный набор опций в социальном пакете перестал быть конкурентным преимуществом на рынке труда.

2. Большая численность персонала, широкая география присутствия банка и различное социальное положение сотрудников означает разносторонние потребности в плане нематериального стимулирования персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Цель проекта: повышение лояльности действующих сотрудников банка и укрепление бренда привлекательного работодателя среди потенциальных сотрудников за счет предложения программы с широким, актуальным и доступным перечнем скидок от компаний-партнеров, реализованной как единый концептуальный продукт для внутреннего пользования.

Поставленные в рамках проекта **задачи**:

1. Создание полноценного продукта для внутреннего пользования сотрудниками – узнаваемого, популярного и эффективного.

2. Укрепление внутреннего HR-бренда, повышение лояльности персонала.

3. Укрепление внешнего HR-бренда.

Что касается **целевой аудитории**, то программа действует для всех без исключения. Возможность воспользоваться любой опцией появляется у сотрудника с первого дня работы. Это позволяет позиционировать программу как важное конкурентное преимущество для соискателей на любые вакансии.

Реализация

Проект включал в себя семь этапов.

1. Выявление потребности в проекте.

2. Формирование концепции.

3. Исследование направления развития программы.

Был проведен опрос с целью выявить наиболее востребованные сотрудниками продукты и услуги, а также их пожелания по развитию проекта. Данные опроса позволили понять, в каком направлении следует развивать проект.

4. Анализ рынка потенциальных партнеров.

Был проведен мониторинг рынка на предмет поиска потенциальных партнеров, анализ их предложений и возможности предоставления максимальных скидок для сотрудников.

При проведении мониторинга учитывались не только пожелания сотрудников по сферам деятельности компаний, но и географический фактор, бренд компании, размер сети офисов и т. д.

5. Проведение переговоров и заключение партнерских соглашений.

Была сформирована команда, ответственная за анализ рынка и привлечение новых партнеров по проекту.

6. Организация информационного потока.

Проект построен на взаимовыгодном сотрудничестве банка и компаний-партнеров. Со своей стороны банк формирует для компаний-партнеров аудиторию потенциальных клиентов за счет проведения рекламных кампаний их предложений. При этом банк задействует следующие инструменты: публикации в новостной ленте интранета, создание персональной страницы компании-партнера в разделе проекта в интранете, ежемесячные e-mail-рассылки, распространение рекламно-полиграфических материалов компаний-партнеров в центральном офисе банка, организация выездных офисов компаний-партнеров и др.

7. Сопровождение проекта.

Команда, ответственная за курирование проекта, осуществляет полноценную поддержку по всем вопросам: прием заявок, связь с персональными менеджерами, организацию рекламных кампаний в банке и т. д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Также ежегодно проводится опрос с целью получения обратной связи от сотрудников по пользованию программой. Результаты исследования позволяют улучшить функционирование проекта в аспектах сопровождения и развития.

Результаты

1. План по привлечению в 2014 году – более 30 новых компаний-партнеров по проекту «RSBenefit. Программа корпоративных скидок».

Общее количество партнеров по программе – более 50 в различных сферах (фитнес, туризм, гастрономия, развлечения, страхование, образование, одежда и аксессуары и др.).

Среднее количество обращений по программе в месяц – 270 человек.

По статистике, каждый четвертый сотрудник банка является активным пользователем программы.

2. Согласно опросу, для 21 % сотрудников «RSBenefit. Программа корпоративных скидок» является весомым преимуществом работы в банке.

Средняя суммарная экономия денежных средств сотрудников в месяц – более 1 млн рублей.

Общая экономия средств сотрудников банка с начала 2014 года – более 12 млн рублей.

3. Представители компаний – партнеров по данному проекту упоминают банк как привлекательного работодателя в общении с рядовыми клиентами, транслируют информацию о возможности получения скидки через программу своим клиентам.

Широкое распространение информации о программе обеспечивается за счет того, что сотрудники транслируют ее родственникам и знакомым. В среднем от одного сотрудника о проекте узнают семь человек.

Специфика построения отношений с компаниями-партнерами подразумевает возможность получения скидок членами семей сотрудников. Количество обращений/заказов со стороны сотрудников неограниченно.

Дополнительный эффект: 10 компаний, привлеченных в рамках проекта, стали бизнес-партнерами банка (эквайринг, зарплатные проекты).

ПАО «Промсвязьбанк»

Проект: «Система гибких льгот “Кафетерий”»

Финалист в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

До 2009 года сотрудникам банка предоставлялась льгота ДМС, однако не всем она была интересна: процент обращаемости в клиники был небольшой, а ценность льгот для сотрудников – низкой. В компании решили создать такую систему льгот, которая была бы интересна каждому из 12 000 сотрудников. В 2011 году была запущена система гибких льгот в г. Москве и Московской области на 4500 сотрудников, а уже в следующем году проект был внедрен во всех регионах присутствия банка: более 200 городов и более 6800 сотрудников.

В ходе разработки проекта были определены три ключевые **задачи**:

1. Увеличение вовлеченности сотрудников.

2. Эффективное использование средств банка, выделяемых на нематериальную мотивацию сотрудников.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Сохранение уровня расходов на персонал в регионах на уровне 2011 года (до внедрения системы гибких льгот).

Целевая аудитория проекта: система распространяется на всех сотрудников банка, имеющих общий стаж трудовой деятельности в банке более трех месяцев и не работающих по совместительству.

Реализация

Каждый сотрудник после прохождения испытательного срока имеет право на использование системы гибких льгот и ежегодно может выбирать до трех из предложенных:

• ДМС для сотрудника (для сотрудников регионов – по две программы для каждого города), при этом ежегодно проходит опрос, в котором сотрудники сами выбирают клиники в каждом городе.

• ДМС для члена семьи (для членов семьи сотрудников регионов – по две программы для каждого города. Для детей – по одной программе в каждом городе).

• Путевка для сотрудника и/или для ребенка сотрудника до 15 лет включительно (возмещение расходов, понесенных работником, в счет оплаты стоимости туристической или санаторно-курортной путевки, а также стоимости билетов для проезда к месту отдыха и обратно).

• Фитнес для сотрудника. Банк ежеквартально возмещает стоимость абонемента в выбранном сотрудником фитнес-клубе.

• Обучение для сотрудника. Банк компенсирует стоимость обучения (второго высшего образования, курсов повышения квалификации).

• Иностранный язык для сотрудника и/или для ребенка сотрудника до 15 лет включительно.

• Дополнительные дни отпуска (один или два дня).

• Пенсия. Банк осуществляет перечисление дополнительных страховых взносов на накопительную часть пенсии общей суммой 12 000 рублей. Данная льгота предоставляется путем ежемесячного перечисления банком страховых взносов на накопительную часть пенсии работника в размере 1000 рублей в течение текущего периода льготирования.

Лимит, в рамках которого могут быть выбраны льготы, предоставляется сотрудникам в зависимости от уровня должности. При этом если стоимость выбранных льгот больше установленного лимита, сотрудник возмещает банку разницу в течение льготного года. Лимит не может быть заменен деньгами.

Общий период разработки системы составил шесть месяцев. За это время

1. Проведен опрос среди сотрудников о желаемых льготах.

2. Проведен анализ использования услуг ДМС.

3. Проведен анализ рынка.

4. Заключен договор с более чем 1000 клиник по всем филиалам (без учета 179 по г. Москве).

5. Разработаны правила системы гибких льгот.

6. Проработаны вопросы налогообложения, бухгалтерского учета, автоматизации.

7. Утверждена система гибких льгот.

8. Произведена доработка ПО для администрирования системы.

9. Произведено обучение сотрудников, ответственных за ведение системы гибких льгот.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

10. Система гибких льгот была внедрена; информация о ней направлена всем сотрудникам (представлены результаты проведенного опроса, подготовлены информационные брошюры и создана отдельная страница на внутреннем сайте).

Результаты

1. По итогам действия системы в период с 2012 по 2013 год вовлеченность по фактору «Социальный пакет сотрудника» выросла на 6 % и в период с 2013 по 2014 год – также на 6 % (оценка проводилась компанией*AXES Management*).

2. По итогам 2011 года процент использования льгот сотрудниками банка составил 84 %. После внедрения системы гибких льгот в регионах данный показатель увеличился на 14 % и составил 98 %.

3. Доля затрат в регионах не увеличивается и с 2011 года составляет 3 % в общих затратах на персонал.

10. КСО: новые стандарты

Сегодня для большинства руководителей бизнеса очевидно, что социальная ответственность бизнеса – это не только работа для общества и помощь тем, кто находится в трудной жизненной ситуации, но и важная составляющая сильного бренда работодателя. Для многих соискателей (особенно молодежи) все более важным фактором выбора места работы становится возможность участвовать в волонтерских и благотворительных проектах.

Анна Панкратьева, менеджер по персоналу *OZON.ru*:

– Обычно компании начинают задумываться о КСО на определенном этапе своего развития. Компания должна понимать, зачем ей это нужно, какая связь с ее бизнесом, какие проблемы решают программы КСО для сотрудников, бизнеса, клиентов и окружающей среды в целом.

Компания должна понимать, какую ценность она будет получать, инвестируя время и средства в эти проекты.

С чего стоит начать?

Во-первых, следует оценить свои возможности и необходимость в КСО, так как, еще раз повторюсь, компания должна быть на нужном уровне развития.

Во-вторых, требуется найти вдохновителя, инициатора проекта, сотрудника, чьи принципы и образ жизни совпадают с целями проектов по КСО. И самое главное – дать ему возможность реализовывать свои идеи. Такой человек, горящий замыслом, вдохновит и окружит себя единомышленниками и со временем внедрит это в корпоративную культуру компании. Пожалуй, это самое сложное. Но в этом будет ваша основная ценность и особенность.

В-третьих, важна неразрывная связь с бизнесом. Нужно провести не один мозговой штурм, проанализировать то, что было уже сделано у вас и что делают аналогичные бизнесы за рубежом, чтобы работать по согласованному плану.

И последнее – определить для себя, как вы будете оценивать эффективность своей стратегии.

В будущем все больше и больше компаний станут задумываться о КСО, формируя благоприятный имидж своего бизнеса и себя как работодателя и для сотрудников, и для кандидатов. Уже сейчас прослеживается тенденция создания «зеленых» офисов, внедрения бережливого потребления расходных материалов, экологизации бизнеса, участия в благотворительных проектах. Дальше – больше: все это будет работать в комплексе, в тесной связи с внутренней корпоративной культурой и внешним позиционированием бренда компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Avon Beauty Products Company

Проект: «Вместе против рака груди»

Золото в номинации «Столица» (2011)

Предпосылки

Благотворительная программа «Вместе против рака груди» является логичным продолжением всей социально значимой деятельности компании. Эта благотворительная инициатива полностью соответствует главной миссии компании, являющейся крупнейшим производителем продукции и работодателем именно для женщин, и направлена на улучшение социальной защищенности женщин и заботу об их здоровье.

Основными **задачами** проекта стали повышение осведомленности широких слоев населения о необходимости прохождения регулярных обследований груди и снижения смертности от рака молочных желез. Также в число важных задач этого проекта входит повышение уровня приверженности сотрудников компании за счет их активного вовлечения в мероприятия в рамках благотворительной программы.

Компания считает, что вовлеченность работников в благотворительные инициативы позитивно влияет на общий уровень приверженности персонала, в частности по такому параметру, как «Я горжусь, что работаю в*Avon*».

Основной **целевой аудиторией** прежде всего являлись все сотрудники компании в России. Первоочередной задачей при работе с сотрудниками стало их вовлечение в благотворительную программу в качестве активных волонтеров и пропагандистов проекта для внешней аудитории.

Реализация

Акцент был сделан на информировании и обучении работников, расширении их осведомленности о проблемах, решаемых в рамках благотворительных программ.

Собственно, компания осуществляла именно крупномасштабную внутреннюю информационно-агитационную коммуникационную кампанию с целевым охватом более 1000 сотрудников московского офиса, дистрибуционного центра и завода в г. Наро-Фоминске. В частности, был задействован такой формат, как образовательная лекция для работников (тематические лекции онкологов, дерматологов, психологов, диетологов). Эти лекции были также доступны для сотрудников и интересующихся клиентов компании в онлайн-режиме.

Изначально была поставлена задача привлечения как можно большего общественного внимания к проблематике рака груди, его своевременного лечения и профилактики. Таким образом, активно задействовались механизмы не только внутреннего информирования и продвижения проекта среди сотрудников, но и PR-инструментарий, реклама и разнообразные маркетинговые коммуникации.

Информация о благотворительной программе распространялась в том числе посредством организации пресс-конференций с участием послов программы (Дарьи Донцовой и Ирины Муромцевой) с последующим составлением и распространением пресс-релизов для целевых СМИ. Была организована серия телевизионных сюжетов о заболевании и благотворительная программа на телеканале НТВ. Мероприятия программы анонсировались на Love Radio, в каталоге продукции *Avon*, журнале для представителей «Мой Avon», информационных листовках с инструкцией по самообследованию и приглашением на «Марш-2011». Постерная реклама марша была размещена в московском метро, на билбордах и остановках общественного транспорта в центре г. Москвы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Был организован марш под девизом «Борись вместе с нами!». Его участники прошли 6 км по центральным улицам г. Москвы, после чего на Васильевском спуске состоялся большой гала-концерт с участием послов программы и звезд российской эстрады. В качестве дополнительных мероприятий были организованы тематические флешмобы, в том числе с участием сотрудников.

В целях продвижения идей благотворительного проекта среди работников и вовлечения их в реализацию программы в офисах компании был организован и проведен День розовой ленточки. В этот день сотрудникам рекомендовалось прийти на работу в розовом или с розовыми аксессуарами и покупать благотворительные товары с розовой лентой из каталога*Avon*. Информация об акции и фотографии с места событий были выложены на официальной странице компании в социальных сетях.

Результаты

Благодаря использованию подхода интегрированных маркетинговых коммуникаций за указанный период была охвачена вся заявленная целевая аудитория, то есть более 1000 сотрудников московского офиса, дистрибуционного центра и завода.

Мероприятия программы (в день проведения марша и сам марш) собрали рекордное количество участников – в общей сложности около 10 000 человек (в том числе работников компании). 57 сотрудников работали на марше волонтерами, помогая в его организации.

За время активной фазы коммуникационной кампании в 2011 году сотрудниками было приобретено благотворительных товаров на сумму около 200 000 рублей. Все собранные средства пошли на оказание адресной помощи женщинам с диагнозом «рак молочной железы» и приобретение диагностического оборудования для региональных больниц.

Начиная с 2002 года за время действия благотворительной программы в России онкологические клиники в восьми регионах получили гранты в общей сложности на сумму 3 млн долларов для приобретения диагностического оборудования. Непосредственно в 2011 году Белгородский онкологический диспансер безвозмездно получил уникальную диагностическую систему CR-Mammo стоимостью 5,5 млн рублей, обеспечивающую цифровое качество маммографии, благодаря которой регион планирует на 80 % увеличить количество женщин, проходящих раннюю диагностику.

Mars

Проект: MAP, или «Посланники компании Mars»

Серебро в номинации «Мир» (2013)

Предпосылки

Программа MAP (Mars Ambassador Program) является глобальной инициативой, которая охватывает сотрудников компании по всему миру и позволяет им применять концепцию *Mars* «Принципы в действии», делясь своими силами и знаниями с некоммерческими организациями и партнерами в разных концах света и принося ощутимую пользу людям и планете.

Созданная как пилотная программа в 2008 году, MAP представляет собой глобальную инициативу под руководством сотрудников компании, позволяющую применять принципы компании в действии, чтобы улучшить жизнь людей и всей планеты. Благодаря работе с организациями-партнерами в разных странах мира появилась возможность мобилизовать талантливых сотрудников во всех сегментах и регионах. Задания по программе сфокусированы на самых важных для компании вопросах, таких как устойчивое развитие какао-производства, здоровое питание, восстановление коралловых рифов, обеспечение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

информационными системами, продвижение полноценного ухода за полостью рта, охрана природы и животного мира и многое другое.

Цели и задачи проекта сводятся к трем основным пунктам:

• Повысить уровень вовлеченности сотрудников.

• Повышать эффективность деятельности работников путем погружения их в реальный бизнес-процесс.

• Развивать партнеров по бизнесу (поставщиков и местное сообщество), чтобы повышать качество производимого сырья и качество жизни, изменять к лучшему условия жизни.

Для участия сотрудники должны соответствовать следующим критериям **целевой группы**:

• работать в компании не менее 12 месяцев до начала деятельности в рамках выбранного задания;

• получить подтверждение о профессиональном соответствии за последний период оценки деятельности;

• получить одобрение линейного менеджера перед подачей заявления на участие в отборе.

Затем кандидат заполняет анкету, в которой рассказывает, почему он хочет принять участие в том или ином проекте и как планирует применить в нем свои навыки. Важной частью является описание, почему должны выбрать именно его. Специальная группа сотрудников, которая отвечает за проект, интервьюирует человека и принимает решение по его кандидатуре.

Реализация

Первые российские сотрудники приехали на программу в 2010 году: два человека из коммерческого отдела работали в США с компанией, занимающейся переработкой упаковочных отходов.

Участники 2011 года побывали в научно-исследовательском центре Waltham (Великобритания), а также в Индии. В 2012 году сотрудники работали в клинике Banfield и в школе в г. Бухаресте, где обучали детей грамоте. В 2013 году от СНГ в программе приняли участие пять человек, которые побывали и применили свои навыки в Танзании, Бразилии, Дании, Грузии, США. Важно отметить, что с каждым годом приходит все больше заявок от России и стран СНГ.

Например, старший специалист по разработке средств бизнес-аналитики Максим Иванов отправился в Танзанию (г. Мбинга), где принял участие в обучении местных фермеров, которые выращивают кофе и поставляют сырье для предприятий компании *Mars*, основам работы с компьютерным оборудованием. Эксперт по работе с новыми каналами сбыта Анна Скворцова неделю жила в бразильском городе Итабуна, где изучала и выращивала какао вместе с фермерами. Наталья Назаркина, руководитель отдела по работе клиентами, поехала в Грузию, в обычную тбилисскую школу. Там она помогала восстанавливать спортивный зал, нуждавшийся в ремонте, и рассказывала ученикам об основах гигиены и правильном уходе за зубами.

Важно отметить, что продвижение по карьерной лестнице не является целью MAP. Хотя предполагается, что сотрудники могут развить свои лидерские качества и другие компетенции, больше узнать о бизнесе компании.

Результаты

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• По результатам исследования Gallup, уровень вовлеченности сотрудников в 2012–2013 годах составил 70/70, что является высоким показателем. С каждым годом этот индекс растет.

• Компания *Mars* участвовала в исследовании Hewitt. В 2012 году *Mars* заняла пятое место.

• Результаты внутреннего исследования показали, что в 2012 году 85 % сотрудников ответили, что их удерживает социальная ответственность работодателя, которая заключается не только в благотворительных акциях, но и в помощи миру и планете.

• Более 350 сотрудников *Mars* приняли участие в MAP с 2008 года, из них 70 % получили продвижение по службе в течение года после окончания проекта.

Если говорить о внутреннем бренде работодателя, проект сильно влияет на восприятие *Mars*. Любому человеку важно работать в социально ориентированной компании. Программа дает возможность принять участие в глобальной инициативе, позволяющей оказать помощь миру, планете в целом. Люди часто об этом вспоминают и во время внутренних исследований указывают на данный момент, акцентируя его важность.

ООО «Эльдорадо»

Проект: «Лето добрых дел»

Золото в номинации «Регион» (2013)

Предпосылки

1. Специфика бизнеса компании предполагает, что общение с коллективами других магазинов, складов, сервисных служб не является массовым и регулярным. Тем не менее развитие дружественности и вовлеченности необходимы для снижения текучести и достижения синергетического эффекта в бизнесе.

2. Компания присутствует в более чем 200 городах, откуда регулярно поступают запросы на оказание благотворительной помощи в виде денежных или товарных пожертвований. Удовлетворение всех запросов в полном объеме невозможно, а выбор – даже на основании наличия утвержденных приоритетных целевых аудиторий для оказания помощи – не бесспорен.

3. В *«Эльдорадо»* социальная ответственность бизнеса является частью стратегии устойчивого развития, а программы КСО – инструментом управления социальными, экономическими и (с 2012 года) экологическими аспектами бизнеса.

Проект «Лето добрых дел» предполагает постановку и решение следующих **задач**:

• Сделать волонтерство неотъемлемой частью жизни компании.

• Развить у сотрудников социальную ответственность.

• Развивать в сотрудниках такие важные для компании компетенции, как лидерство, управление командой, ответственность, наставничество, разрешение конфликтных ситуаций и т. д.

• Сплотить команду: в городских акциях должны были принимать участие сотрудники не только из магазинов, но и из разных организационных единиц, в подавляющем большинстве случаев не пересекающиеся в рабочее время.

• Повысить лояльность сотрудников к компании.

• Повысить лояльность к бренду *«Эльдорадо»* внешних аудиторий в целевых городах.

В **целевую аудиторию** включены:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Сотрудники компании *«Эльдорадо»*.

• Члены семей сотрудников, их друзья.

• Деловые партнеры *«Эльдорадо»*.

• Органы власти и управления на местах.

• Представители специализированных учреждений.

• Блогерское сообщество.

Реализация

По ранее сложившейся практике волонтерские проекты компании фокусировались на трех направлениях, а именно речь идет о поддержке:

• детей в возрасте до 14 лет, находящихся на момент оказания помощи в специализированных клиниках, реабилитационных центрах для детей-инвалидов и иных подобных учреждениях;

• детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, детей из неблагополучных и малообеспеченных семей, находящихся в приютах, домах ребенка, социальных гостиницах и иных подобных учреждениях;

• нетрудоспособных граждан, в том числе пенсионеров, инвалидов, ветеранов, включая частично или полностью утративших способность к самообслуживанию.

В рамках «Лета добрых дел» сотрудники в дополнение к существующим направлениям поддержки предложили еще два: помощь животным и проведение экологических акций. «ЭкоДесанты» компании *«Эльдорадо»* стали логичным продолжением позиции компании – реализовывать акции и программы, в которых интересы бизнеса *«Эльдорадо»* на 100 % совпадают с интересами общества.

Еще одним инструментом развития волонтерского движения является вовлечение партнеров в реализацию программ КСО.

Наиболее показательно в этом плане социальное партнерство с компанией *LG Electronics*, которое началось в 2011 году с совместной акции в г. Москве. В 2012 году широкая сеть *«Эльдорадо»* позволила организовать первую совместную выездную донорскую акцию, охватившую восемь городов.

Все вышеперечисленные действия позволили сформировать программу «Лета добрых дел» на 2013 год с целью охватить 50 % городов присутствия*«Эльдорадо»* (около 80 населенных пунктов) по следующим направлениям:

• социализация детей и инвалидов;

• «ЭкоДесанты»;

• донорство;

• помощь ветеранам;

• помощь животным.

Результаты

Практически в каждом втором городе присутствия бизнеса *«Эльдорадо»* прошли волонтерские акции.

Сотрудники в ряде городов сделали больше, чем одно доброе дело. Вовлеченность директора волгоградского дивизиона дала стопроцентный охват городов дивизиона волонтерскими акциями.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сотрудники различных магазинов, организационных единиц и даже городов объединялись для реализации волонтерских акций.

В «ЭкоДесанте» в г. Щелково участвовали сотрудники шести городов Подмосковья.

Компания сформировала коллективы новых каналов продаж – пунктов интернет-магазина и интернет-гипермаркетов – из числа сотрудников традиционных магазинов, носителей корпоративной культуры.

Сотрудники различных организационных единиц объединились в команды для участия в конкурсе «Фабрика звезд “Эльдорадо”» (корпоративном новогоднем мероприятии).

Из целевых показателей отмечены следующие:

• сокращение текучести персонала, особенно в первые три месяца, – на 25 %;

• рост индекса качества обслуживания – на 5 %;

• прогноз: выход на целевой показатель роста драйвера вовлеченности «Дружественность» по методологии Gallup – 10 %.

ОАО «Детский мир»

Проект: «Операция “Игрушки”»

Номинант в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Низкая вовлеченность сотрудников в корпоративные проекты.

2. Необходимость повышения социальной ответственности.

3. Необходимость нематериальной мотивации.

Поставленные **цели**:

1. Развитие социальной ответственности сотрудников компании.

2. Создание волонтерского движения внутри компании.

3. Повышение вовлеченности сотрудников.

4. Оказание помощи детям.

5. Командообразование.

Цель проекта заключалась в оказании помощи детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Компания в рамках проекта занималась обустройством детских игровых комнат в социальных (социально-реабилитационные центры) и медицинских (больницы) учреждениях. Участники проекта не только открывали игровые комнаты, но и поддерживали в рабочем состоянии уже открывшиеся – производили необходимый ремонт помещения и обновляли инвентарь и игрушки. В процесс активно вовлекались сотрудники – волонтеры компании.

Реализация в компании благотворительного социального проекта, направленного на помощь детям, в значительной степени способствует командообразованию, сплочению сотрудников из разных подразделений. Участие сотрудников всех подразделений в общем деле помогает создать благоприятную среду для осуществления эффективных внутренних коммуникаций и реализации творческого потенциала сотрудников.

Задачи в рамках проекта, ведущие к его реализации:

1. Улучшение качества жизни детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Вовлечение сотрудников центрального офиса и всех регионов в благотворительную и волонтерскую деятельность.

3. Командообразование.

4. Укрепление имиджа компании *«Детский мир»* как социально ориентированной.

Проект направлен на несколько **аудиторий**, одной из которых являются сотрудники компании, принимающие участие в проектах на волонтерских началах. Совместное участие в проекте позволяет сплотить коллективы в разных регионах России, сократить дистанцию между центральным офисом и регионами, повысить лояльность сотрудников к бренду *«Детский мир»*.

Реализация

Алгоритм взаимодействия с заказчиком по проекту:

• получение заявки/ходатайства и фотографий помещения для игровой комнаты;

• проведение ремонтных работ;

• приобретение мебели;

• определение необходимых товаров согласно примерному перечню с учетом специфики помещения;

• подбор товаров сотрудниками магазина в соответствии со спецификой учреждения;

• оформление документов приемки-передачи товара с детским учреждением;

• подписание документов и доставка товара, мебели в детское учреждение;

• привлечение волонтеров из числа сотрудников для оформления игровой комнаты;

• торжественное открытие игровой комнаты с привлечением заинтересованных сторон (детей, представителей органов власти, СМИ, партнерских организаций, волонтеров компании *«Детский мир»*);

• проведение творческих мастер-классов, показ спектаклей кукольного театра.

Ресурсное обеспечение

1. Привлекаемые средства Благотворительным фондом*«Детского мира»* в рамках акций «Софинансирование» и «Участвуйте!»:

– «Софинансирование» – добровольное пожертвование сотрудниками средств из заработной платы на цели благотворительности. Участие в программе позволяет ощутить свою причастность к общекомандному делу. Средства направляются на помощь детям, нуждающимся в оплате дорогостоящего лечения, лекарственных препаратов;

– «Участвуйте!» – в сети магазинов *«Детский мир»*реализуется благотворительная акция, в ходе которой собираются подарки для детей с трудной судьбой. Акция проходит три раза в год и приурочена ко Дню защиты детей, Дню знаний и Новому году.

2. Частные пожертвования покупателей и посетителей торговых центров («благотворительные копилки помощи нуждающимся детским учреждениям»).

3. Взносы компаний за проведение промо- и рекламных акций на территории торговых центров *ОАО «Детский мир»*, а также за участие в массовых программах, разработанных и проводимых фондом.

Сотрудники компании принимают непосредственное участие в организации игровых комнат и торжественной церемонии открытия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В компании в 2014 году был организован корпоративный кукольный театр, артистами которого являются сотрудники центрального офиса. В будущем планируется показ спектаклей на церемониях открытия детских игровых комнат.

Результаты

1. Вовлечение сотрудников центрального офиса и всех регионов в благотворительную и волонтерскую деятельность.

«Софинансирование»: 200 человек.

«Участвуйте!»: 310 × 2 = 620 человек, 350 благополучателей.

Оборудование детских игровых комнат: 42 человека.

Корпоративный театр: 8 актеров.

2. Оборудование игровых комнат.

В 2014 году – 37 комнат в 11 городах РФ.

В 2015 году – 44 комнаты в 21 городе РФ и Казахстана.

Всего – 81 игровая комната.

3. Укрепление имиджа социально ответственной компании.

Количество публикаций в СМИ за 2014 год: 295.

«Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Благотворительный проект: «Социальная адаптация воспитанников и выпускников детских домов путем создания службы сопровождения» (г. Новосибирск)

Золото в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

Внешние предпосылки

1. Наличие актуальной социальной проблемы: низкий уровень социализации и адаптации (в том числе профессиональной) детей, оставшихся без попечения родителей, отсутствие у них компетенций, необходимых для успешной адаптации в обществе и осознанного выбора профессиональной траектории.

2. Изменения в российском законодательстве, в соответствии с которыми в 2015 году все детские дома будут переквалифицированы в центры постинтернатного сопровождения (Указ Президента РФ от 1 июня 2012 года № 761). Это важное изменение призвано решить проблему низкого уровня социальной адаптации выпускников детских домов, но в настоящее время руководители детских домов, претерпевающих изменения, не имеют единой государственной разработанной системы, соответствующей методики работы и каких-либо дополнительных ресурсов для качественного и эффективного перехода к новому концепту.

3. Возрастающий уровень гражданской ответственности граждан России, желание людей принимать участие в благотворительных акциях, делая посильные пожертвования для реализации конкретных адресных проектов.

Внутренние предпосылки

1. Желание и возможности компании быть социально ответственным бизнесом, оказывать позитивное влияние на социальные проблемы и потребности современной России.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Желание и возможности сотрудников компании быть волонтерами и оказывать помощь тем, кому она нужна, в частности воспитанникам детских домов.

3. Развитые в компании традиции наставничества, взращиваемые и культивируемые в каждом директоре и менеджере, которые могут являться основой для реализации института наставничества для подростков, нуждающихся в профессиональной и социальной адаптации.

Выявленные предпосылки позволили сформулировать список ключевых **целей** проекта:

1. Стать социально ответственным бизнесом с ярко выраженной гражданской позицией, принимать активное участие в жизни российского общества и вкладываться в решение насущных социальных проблем страны.

2. Повысить привлекательность компании для сотрудников и кандидатов, используя социальную корпоративную ответственность и волонтерство как часть EVP. Транслировать сотрудникам и кандидатам социальную ответственность как часть EVP.

3. Оказать поддержку и помочь воспитанникам и выпускникам детских домов с низким уровнем социальной адаптации сделать успешный старт во взрослую жизнь.

4. Воспитать/повысить гражданскую ответственность сотрудников путем вовлечения их в ведение волонтерской работы на системной основе.

5. Предложить рынку/другим работодателям (в том числе франчайзинговым партнерам компании) эффективную модель благотворительности, являющуюся актуальной и долгосрочной.

Целевую аудиторию составляют:

• Дети-сироты (возраст от 12 лет).

• Сотрудники детских домов.

• Представители администрации г. Новосибирска.

• Благотворительный фонд.

• Сотрудники компании.

• Граждане России (гости ресторанов *KFS*).

Реализация

В январе 2014 года была начата работа по внедрению услуг по социальной адаптации и профессиональному самоопределению старших воспитанников, которые были объединены системой работы службы сопровождения, организованной в партнерстве с благотворительным фондом «Солнечный город» (г. Новосибирск).

Такая служба призвана решать следующие задачи:

• формирование и развитие у выпускников позитивных ценностных установок в отношении трудовой деятельности, развитие мотивации на социальный и карьерный рост;

• содействие в адаптации в трудовом коллективе, установлении позитивных трудовых отношений и статуса;

• содействие в овладении навыками профессиональной деятельности, проектирования собственной трудовой деятельности, построения карьерных и профессиональных планов на рабочем месте.

Иначе говоря, служба предполагает социально-психолого-педагогическое сопровождение выпускников учреждений для детей в период их адаптации к условиям профессиональной трудовой деятельности на первом рабочем месте и предназначена для формирования и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

развития навыков, необходимых для успешной адаптации в новом трудовом коллективе. Фокус услуги направлен на обеспечение продуктивного взаимодействия с другими людьми (коллегами, руководителями, администрацией предприятия или компании) в разных социальных ситуациях и развитие способности эффективно в них действовать. Это достигается с помощью четырех направлений деятельности:

1) индивидуальное психологическое сопровождение детей;

2) юридическое консультирование воспитанников и выпускников;

3) диагностирование и определение траектории профессиональных предпочтений;

4) наставничество на первом рабочем месте.

Результаты

Служба поддержки функционирует в г. Новосибирске и помогает всем старшим воспитанникам и выпускникам детских домов города. На протяжении 10 месяцев в ней работают пять сотрудников (руководитель проекта, куратор, психолог, социальный педагог, юрист). Все сотрудники службы работают полный рабочий день (40 часов в неделю).

В 2014 году бюджет программы составил 2,8 млн рублей, то есть 233 333 рубля в месяц.

На эти средства оказывается помощь 60 подросткам г. Новосибирска, оставшимся без попечения родителей.

Достигнуты качественные изменения в жизни воспитанников и выпускников детских домов г. Новосибирска. Всего на 1 сентября 2014 года программой охвачено 100 % старших воспитанников и выпускников детских домов. Для них:

• проведено индивидуальных психологических консультаций: 1452 часа;

• решено юридических кейсов с жильем выпускников: 15 кейсов;

• решено юридических проблем с документами выпускниками: 26 кейсов;

• проведено консультаций по профессиональной диагностике: 600 часов;

• организовано наставничество на первом рабочем месте: 480 часов.

Комплексная работа службы сопровождения позволила:

• снизить уровень произвольных уходов из детского дома на 23 %;

• снизить уровень постановки на школьный учет на 57 %;

• повысить уровень вовлеченности воспитанников в школьные мероприятия и мероприятия, проводимые в детском доме;

• трудоустроить на постоянное место работы (к другому работодателю) 10 % выпускников;

• трудоустроить на летний период 15 % выпускников;

• оказать содействие в поступлении в среднее учебное заведение 80 % выпускников.

Акции по сбору пожертвований организованы в Новосибирске, Омске, Сургуте, Тюмени. Общая сумма пожертвований составила 2,8 млн рублей, а количество граждан, принявших участие в акции, – более 140 000.

По данным опроса GPTW, вовлеченность сотрудников повысилась на 7 %, при этом вовлеченность в волонтерские проекты сотрудников ресторанов – 100 %.

В г. Новосибирске созданы три волонтерские команды (всего 21 сотрудник), все участники обучены по программе благотворительного фонда «Солнечный город». Волонтеры

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

реализуют одну из услуг службы поддержки, а именно «Наставничество на первом рабочем месте».

«Юлмарт»

Проект: «Свои люди»

Серебро в номинации «Северная столица» (2014)

Предпосылки

1. Стремление изменить существующее в обществе отношение к людям с ограниченными возможностями как к инвалидам, которые не могут быть эффективными работниками.

2. Желание предоставить возможность каждому реализовать свой творческий и профессиональный потенциал вне зависимости от физических особенностей.

3. Личное стремление лидера компании Сергея Федоринова помочь людям с ограниченными возможностями по принципу «дать не рыбу, а удочку».

Основные **цели** проекта:

• Помощь людям с ограниченными возможностями в социальной адаптации и профессиональной самореализации посредством разработки внутрикорпоративных социальных проектов.

• Повышение востребованности людей с ограниченными возможностями на рынке труда, в том числе благодаря использованию новых технологий.

• Привлечение внимания общественности к необходимости трудовой и социальной адаптации людей с ограниченными возможностями.

• Изменение общественного мнения относительно трудового потенциала людей с ограниченными возможностями внутри компании и в обществе в целом.

Необходимые для реализации проекта **задачи**:

• Разработать методику обучения для людей с ограниченными возможностями.

• Обеспечить трудоустройство участников программ, успешно завершивших обучение и прошедших профессиональную аттестацию, на равных с текущими сотрудниками.

• Создать обучающий центр для людей с ограниченными возможностями для реализации образовательных программ с присвоением профессиональной квалификации.

Реализация

Первый этап (январь – апрель 2014 года) Реализован совместно с Благотворительным фондом «Место под солнцем».

• Изучение законодательства РФ в части обучения и трудоустройства людей с ограниченными возможностями.

• Подготовка полного пакета документов, включая ученические и трудовые договоры и другую документацию.

• Двухэтапный отбор кандидатов: первично – через Благотворительный фонд «Место под солнцем», далее – проведение выездных собеседований с сотрудниками отдела подбора *«Юлмарта»* на дому у кандидатов.

• Разработка методики дистанционного обучения людей с ограниченными возможностями профессии «online-консультант».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Оборудование рабочих мест на дому (покупка и установка необходимой техники, подключение к интернету).

• Разработка и реализация программы мероприятий по привлечению наставников и волонтеров проекта средствами внутрикорпоративных коммуникаций.

• Проведение мероприятий по вводу и адаптации в компании людей с ограниченными возможностями (welcome-тренинг, экскурсия, регулярные встречи с наставниками, выпускной вечер с вручением дипломов генеральным директором С. В. Федориновым).

• Организация и проведение обучения, аттестация, трудоустройство в *«Юлмарт»* на позицию «online-консультант» восьми успешных кандидатов (всего было набрано 10 участников).

Второй этап (июнь – декабрь 2014 года)

Реализован совместно с Благотворительным фондом «Место под солнцем» и профессионально-реабилитационным центром.

• Подведение итогов первого этапа, корректировка обучающей методики.

• Вовлечение в проект большего количества партнеров для увеличения потока кандидатов, поскольку на открытом рынке людей с ограниченными возможностями практически нет.

• Расширение списка профессий до трех: «online-консультант», «сборщик персональных компьютеров», «специалист по работе с мультимедиаконтентом».

• Набор и обучение второго пула кандидатов, проведение мероприятий, аналогичных первому этапу, по вводу и адаптации сотрудников в компании.

• Трудоустройство 20 кандидатов, успешно прошедших обучение и аттестацию.

Дальнейшие планы

Лицензирование методики и создание учебного центра для обучения и трудоустройства людей с ограниченными возможностями. Расширение списка профессий и увеличение выпускников проекта «Свои люди» – людей с ограниченными возможностями, работающих в *«Юлмарте»*.

Результаты

Внутри компании

Многие руководители, увидев наглядные результаты первого этапа проекта, выразили готовность рассматривать людей с ограниченными возможностями при появлении вакансий. При этом показатели эффективности участников проекта иногда превосходят показатели других сотрудников. Они искренне дорожат возможностью полноценно работать, это мотивирует их на высокие результаты.

Вовне компании

1. Создан собственный сайт проекта: http://svoi-ludi.org/.

2. Разработаны специальные методики, включающие два дистанционных курса для обучения людей с ограниченными возможностями на дому, один очный курс, методики кураторства и наставничества.

3. Менее чем за год работы проекта удалось обучить, адаптировать к рабочему процессу и трудоустроить 28 человек. Проект помог им понять, что они востребованы обществом и могут вести полноценную трудовую деятельность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. К реализации проекта привлечены благотворительные фонды и организации, профильные комитеты г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Проект поддержали губернаторы Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

5. В реализацию проекта было вовлечено порядка 50 сотрудников компании, все они работали сверх своих функциональных задач и на безвозмездной основе. Кроме того, сотрудники активно откликались на предложение выполнять функции кураторов. Это волонтерская работа, которая связана с психологической и моральной поддержкой людей с ограниченными возможностями.

11. HR-бизнес-партнер

Тема HR-бизнес-партнерства не является новой для российского рынка, однако примеров компаний, которые действительно успешно реализуют эту модель, не так много. Ключевым и необходимым фактором успеха здесь становится понимание сотрудниками HR-департамента целей и принципов заказчика (инвесторов, топ-менеджмента и других руководителей), а также восприятие целевой аудитории (сотрудников и кандидатов), на которую направлена их работа. Такое понимание вместе с высоким уровнем профессионального развития позволяет достигать измеримых и ценных для компании результатов, повышая производительность и эффективность организации.

ПАО «Ростелеком», макрорегиональный филиал «Волга»

Проект: «Марафон бизнес-партнерства»

Бронза в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

1. Необходимость решения задач в регионах:

– общность интересов различных функций;

– приземление стратегии компании по операционной деятельности;

– усиление горизонтальных коммуникаций между подразделениями;

– повышение вовлеченности сотрудников в задачи бизнеса и внутренней клиентоориентированности.

2. Необходимость усиления HR-функции как стратегического бизнес-партнера:

– адаптация к бизнесу HR-инструментария и повышение инициативности регионов к инновациям;

– реализация стратегического проекта компании «Трансформация персонала».

3. Необходимость повышения клиентоориентированности:

– снижение оттока клиентов, повышение качества услуг и сервиса;

– развитие предпринимательской культуры в регионах.

Цель проекта: совершить стремительный прорыв в эффективности бизнеса через синергию бизнеса и HR-функции.

На достижение данной цели сфокусированы три **задачи**:

1. Трансформация функции HR как стратегического бизнес-партнера.

2. Синергия кросс-функционального взаимодействия и повышение вовлеченности персонала в бизнес-задачи компании.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Приземление в реализации стратегии – поиск и осуществление «быстрых побед».

В марафоне приняли участие более 3000 сотрудников макрорегионального филиала *«Волга»* из 12 филиалов. Основными **участниками** проекта стали руководители и сотрудники различных функциональных блоков региональных филиалов. В проект были вовлечены топ-менеджеры регионов и представители различных функций – от руководителей структурных подразделений до сотрудников, напрямую взаимодействующих с клиентами и обеспечивающих сервис.

Реализация

В основу концепции марафона легли лучшие практики конкурсной работы в макрорегионе *«Волга»*. Инновационным решением стал формат проведения мероприятий проекта – квест. Каждый день все филиалы получали один бизнес-кейс и 24 часа на командное решение. В результате – пять дней, пять кейсов по пяти задачам бизнеса и пяти функциям HR: подбор, мотивация, обучение персонала, организационное проектирование и внутренние коммуникации. Работа команд оценивалась на уровне макрорегиона HR-блоком и руководителем бизнес-функций.

В процессе марафона представителям HR-блока совместно с различными функциональными блоками предстояло решить бизнес-кейсы для продвижения ключевых проектов компании. А в качестве метода было выбрано кросс-функциональное взаимодействие, которое уже неоднократно доказало свою эффективность в усилении позиций бизнеса.

Результаты

1. Был дан дополнительный толчок для развития HR-блоков региональных филиалов компании – HR научился слушать и слышать запросы бизнеса, предлагать решения и механизмы, позволяющие быстро и с большим вовлечением персонала реализовывать стратегию компании.

Доказательством тому стали следующие результаты:

– рост корпоративных компетенций HR-руководителей филиалов макрорегиона, что подтверждено результатами ассесмент-центров, проведенных до и после проекта;

– HR-блок макрорегионального филиала *«Волга»* стал пилотом для всей компании по развитию внутренних коммуникаций, региональному подбору, повышению вовлеченности сотрудников.

2. Результатами командного взаимодействия стали решения конкретных бизнес-кейсов:

– Agent's break: воронка входа агентов по продаже услуг возросла более чем в два раза, в некоторых регионах – в пять раз;

– Service Drive: адаптирована и внедрена новая организационная структура технических подразделений и оптимизированы бизнес-процессы для повышения качества обслуживания клиентов компании. По результатам года качество клиентского сервиса улучшилось более чем на четверть, а число повторных вызовов к клиенту сократилось с 14 до 9 %;

– Brand's advocate (Адвокаты бренда): увеличилось число сотрудников – клиентов компании более чем на 15 %;

– Upgrade skills: разработана единая система обучения (очное и дистанционное) для повышения компетенций персонала с выделением системы внутренних преподавателей и системы наставничества;

– Key buttons: внедрена автоматизированная система «Оценки личной эффективности персонала».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. Результаты по клиентоориентированности.

– Доля рынка макрорегиона *«Волга»* за 2014 год выросла на 7 %.

– Доля продаж через активный канал возросла с 47 до 55 %.

– Качество технической поддержки клиентов возросло на 25 %.

– Абонентская база в целом увеличилась на 10 %.

– Выручка на сотрудника за год увеличилась более чем на 10 %.

O2 Group

Проект: «Как служба персонала может зарабатывать в компании?»

Финалист в номинации «Северная столица» (2014)

Предпосылки

Компания хотела создать эффективную службу персонала, которая функционирует как консалтинговая компания и зарабатывает для группы строительных компаний.

Служба персонала оказывает услуги юридическим лицам холдинга на основании заключенных договоров по трансфертным ценам.

HR-служба (часть управляющей компании) создается с нуля и полностью окупает свои затраты: заработная плата сотрудников службы персонала (четыре сотрудника), оплата сайтов по подбору персонала, проведение обучений/корпоративных мероприятий.

Принципы работы службы персонала – внутренний консалтинг для всех юридических лиц холдинга по всем HR-направлениям (подбор, КДП, обучение, event-направление для сотрудников, охрана труда, создание системы мотивации для каждого подразделения).

Одна из главных **задач** проекта заключалась в выработке критерия эффективности службы персонала с точки зрения целей каждого подразделения и управленцев:

• создание системы отчетности HR-службы перед учредителями и генеральными директорами;

• создание системы по обработке всех запросов к службе персонала от руководителей всех юридических лиц;

• внутренний брендинг HR-службы.

Требовалось рассчитать окупаемость службы персонала:

• формирование ценообразования за услуги (трансфертные – внутренние цены);

• заключение договоров;

• экономика подразделения как консалтинга: доходы/расходы/прибыль.

Основная **задача** проекта – не просто оправдать расходы на службу персонала в глазах управленцев и собственников, но и стать прибыльным подразделением компании.

Целевая аудитория проекта: собственники и генеральные директора юридических лиц. Совпадение целей собственников/генеральных директоров и HR-службы – залог построения сильной компании. Эффективность службы персонала оценивают управленцы, в прямом смысле голосуя рублем.

Реализация

Этапы проекта

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ноябрь 2013 года: возникновение идеи создания службы персонала как консалтингового подразделения.

Декабрь 2013 года: формирование пакета услуг для каждого подразделения.

Январь 2014 года: заключение договоров по подбору, ведению КДП с каждым подразделением.

Февраль 2014 года: формирование отдельного бренда внутри группы компаний – HR-Point of your Development.

Март 2014 года: заключение дополнительных соглашений по обучению сотрудников *«О2 Недвижимости»* (отдела продаж). Заключение дополнительных соглашений по проведению корпоративных мероприятий с каждым подразделением.

Подведение итогов по экономике – I квартал 2014 года. Отчет по прибыли учредителям (далее это будет происходить поквартально).

Оплата услуг HR каждым подразделением компании (происходит ежемесячно).

Июль 2014 года: создание графика обучений для сотрудников. Октябрь 2014 года: создание системы электронных заявок на персонал на портале для всех подразделений (для формирования учета по договорам консалтинга).

Результаты

В течение трех кварталов 2014 года служба персонала уже не просто окупается, но и приносит прибыль от 160 000 до 230 000 рублей ежемесячно.

Критерии эффективности выполнения задач по каждому договору – ежемесячная отчетность.

Эффективность подбора персонала – прохождение испытательного срока сотрудником (отчет ежемесячно).

Эффективность обучения (критерии устанавливаются до начала обучения руководителями), например:

• тестирование знаний менеджеров по продажам по каждому строительному объекту;

• обучение навыкам работы на портале по проектам и в программе ведения документооборота (прохождение теста сотрудником).

Разработка логотипа, оформление документов от службы персонала как отдельной компании холдинга.

Создание календаря корпоративных/спортивных мероприятий для всей команды сотрудников группы компаний под логотипом *О2 Team*.

12. Фокус на клиентов

За 10 лет истории «Премии HR-бренд» было представлено большое количество проектов, направленных на повышение качества обслуживания клиентов и клиентоориентированности сотрудников. Для этого используются самые разные подходы и инструменты: продвижение соответствующих ценностей, обучение, вовлечение и специальные программы мотивации.

Castorama Russia

Проект: «Сервис как основа корпоративной культуры»

Бронза в номинации «Федерация» (2010)

Предпосылки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В нашей повседневной жизни ассортимент, ценовое предложение, перечень дополнительных услуг в крупных гипермаркетах более или менее стандартны и являются объектом постоянной конкурентной борьбы среди ведущих ретейлеров. Главное, что трудно или почти невозможно скопировать, благодаря чему можно завоевать лояльность покупателей, – это атмосфера в магазине и качество обслуживания покупателей. Корпоративная культура, ориентированная на потребности покупателей и уровень сервиса, является основой признания бренда, обеспечения высокого уровня удовлетворенности клиентов, позитивной динамики финансовых показателей.

Большое значение для работы с покупателями имеют энтузиазм, мотивация сотрудников, их неравнодушие к своему делу. Как показывает международная практика и более чем 50-летний опыт исследований, наиболее успешными становятся компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников.

Castorama как одна из ведущих компаний в области продажи товаров для обустройства дома, ремонта и сада определила для себя развитие культуры покупательского сервиса и повышение вовлеченности каждого сотрудника в качестве приоритетных направлений роста компании.

Реализация

В рамках стратегической сессии менеджерской команды компании были определены принципы сервиса*Castorama*, сформирована кросс-функциональная рабочая группа, объединившая руководящий состав магазинов и департаментов центра поддержки гипермаркетов с целью разработки стандартов сервиса*Castorama*. По итогам работы группы был создан внутренний документ «Принципы и стандарты сервиса*Castorama*», внедрены система оценки и ключевые показатели эффективности, влияющие на годовой бонус каждого сотрудника.

Разработаны тренинги и проведено обучение для сотрудников различного уровня:

• «Продажи через сервис», «Исследование удовлетворенности покупателей» – для всех сотрудников компании;

• «Управление сервисом *Castorama*», «Оценка эффективности работы», «Исследование вовлеченности сотрудников Q12» – для менеджеров гипермаркетов.

На постоянной основе организуются различные мероприятия для развития сервисной культуры и роста вовлеченности сотрудников:

• система признания «Лучший сотрудник»;

• «Сервисные комитеты»;

• тематические публикации в корпоративной газете «СтройПривет»;

• творческие конкурсы;

• создание обучающего видео о сервисе *Castorama* при участии сотрудников компании.

Дважды в год проводятся исследования:

• исследование Gallup «Уровень вовлеченности сотрудников – Q12»;

• исследование уровня удовлетворенности покупателей.

Результаты

• По результатам исследования уровня удовлетворенности покупателей, качество обслуживания возросло с 81 % (начало исследования в 2008 году) до 90 % (в 2010 году) и с 4,1 до 4,3 (по пятибалльной шкале) соответственно.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Внесены изменения в должностные инструкции сотрудников.

• Сотрудники компании (около 3500 человек) прошли обучение на тренинге «Продажи через сервис» и получили персональный экземпляр Service Book.

• Менеджеры (более 230 человек) прошли обучение по теме «Управление сервисом *Castorama*».

• Более 2500 сотрудников прошли обучение на тренингах «Исследование удовлетворенности покупателей».

• В июне 2010 года компания стала лауреатом премии «Права потребителя – 2010» в категории «Выбор потребителя – 2010».

• По результатам исследований Q12, повысился уровень вовлеченности сотрудников в бизнес компании – с 3,65 (в 2008 году) до 4,14 (в 2010 году) (по пятибалльной шкале).

• Более 270 сотрудников стали номинантами и победителями конкурса «Лучший сотрудник».

• В 12 номерах корпоративной газеты «СтройПривет» размещены 485 благодарностей сотрудникам и опубликовано 39 статей, посвященных сервису*Castorama*.

• Более 340 сотрудников принимали участие в «Сервисных комитетах».

Данный проект определил стратегическое развитие компании более чем на два года и дал позитивные результаты. Однако динамика развития российского розничного рынка требует постоянного совершенствования. Поэтому в 2014 году по итогам «Тура амбиций и вдохновения», в котором приняли участие все сотрудники компании, была создана новая Корпоративная конституция, в которой нашли отражение обновленная стратегия компании *Castorama*, ценности и приоритетные направления развития. Важно отметить, что проект «Сервис как основа корпоративной культуры» нашел в Корпоративной конституции продолжение и развитие.

ПАО «Газпром нефть»

Проект: «Идем на гембу!»

Бронза в номинации «Федерация» (2014), Специальный приз от «Билайн» «Клиент – наше всё» (2014)

Предпосылки

В 2011 году подразделение компании *«Газпром нефть»*, занимающееся развитием сети автозаправочных станций, инициировало проект «Идем на гембу!», который способствовал реализации стратегии бизнеса в части расширения сети АЗС *«Газпром нефть»* в России и странах СНГ, повышения эффективности бизнеса, стандартизации бизнес-процессов, а также развития персонала. В основу проекта легла японская концепция непрерывного совершенствования. Сам термин «гемба» означает место, где создается продукция или предоставляются услуги.

Важнейшей **задачей** стало улучшение знания бизнеса руководителями и офисными сотрудниками. Также требовалось обеспечить непрерывность процесса совершенствования бизнеса, найти для этого новые интересные и эффективные идеи. Естественным следствием этого должно было стать повышение лояльности персонала – как новых сотрудников, привлеченных в проект в период адаптации, так и специалистов на АЗС, получивших возможность поделиться опытом.

Проект **предназначен** прежде всего для сотрудников, занимающихся развитием сети АЗС компании. На первом этапе целевой аудиторией были руководители, затем офисный персонал, а потом и все новые сотрудники сбытового подразделения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В настоящее время проект транслируется на другие блоки, в том числе корпоративный центр.

Реализация

Для внедрения проекта была создана рабочая группа, которая разработала концепцию и план реализации мероприятий.

Внедрение проекта можно разделить на несколько этапов. На первом были определены круг участников и их роли. Руководителям и офисным сотрудникам сбытового подразделения было предложено пройти день стажировки на АЗС. В ее ходе сотрудник мог примерить на себя все роли: заправщика, оператора, кассира, управляющего.

Участникам были поставлены четкие цели:

• познакомиться с понятиями «гемба», «кайдзен», «бережливое производство»;

• попробовать и прочувствовать работу персонала АЗС;

• оценить значимые факторы, влияющие на эффективность работы заправочных станций;

• развить навыки командной работы;

• сформировать пакет идей по улучшению бизнес-процессов и оптимизации стандартов на АЗС *«Газпром нефть»*.

Все это позволило участникам лучше понять бизнес компании, изучить основные бизнес-процессы на станциях и предложить меры по их совершенствованию. Лучшие предложения были отмечены грамотами, а также поступили на рассмотрение специального комитета – фабрики идей. Здесь принималось решение о внедрении наиболее эффективных проектов.

В дальнейшем гемба стала обязательной частью адаптационной программы для новых сотрудников административно-управленческого звена в подразделении, ответственном за управление сетью АЗС. Это позволило познакомить новичков с бизнес-процессами подразделения и помочь их профессиональной адаптации.

Следующим шагом в развитии проекта стала его трансляция на другие блоки компании, выход за пределы сбытового подразделения. Сегодня в проекте принимают участие сотрудники корпоративного центра и дочерних компаний.

У бизнеса по развитию сети АЗС есть свои особенности. Во-первых, это широкая география. Сеть АЗС *«Газпром нефть»* сегодня насчитывает 1400 станций в России и странах СНГ. Одновременно руководители и офисные сотрудники удалены от места создания стоимости, что не должно препятствовать решению ими операционных задач в предельно сжатые сроки и с полным пониманием специфики работы на местах.

Результаты С 2011 года 2048 сотрудников офиса – от руководителей до специалистов – приняли участие в проекте. За время его реализации было собрано 1365 идей. Более 20 % из них были внедрены, что позитивно отразилось и на финансовых показателях сети.

Благодаря этому проекту в компании был запущен процесс непрерывного совершенствования бизнес-процессов, которые, в свою очередь, были унифицированы и стандартизированы с учетом предложений участников проекта.

Анкеты обратной связи заполнялись в 98 % случаев. По результатам их обработки были получены такие результаты:

• процесс адаптации с возможностью дня стажировки на АЗС дал 78 % респондентов возможность лучше понять бизнес компании;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• 81 % респондентов отмечают возможность приобрести новые рабочие контакты благодаря участию в проекте;

• 66 % респондентов считают, что благодаря проекту значительно улучшилась работа в команде.

OZON Group

Проект: «Развитие контактных центров группы компаний OZON»

Финалист в номинации «Регион» (2014)

Предпосылки

Во-первых, проект значим для клиентов.

Ранее компания привлекала партнерские контактные центры для обслуживания клиентов. Они делали хорошую работу, но не знали процессы так же хорошо, как внутренний контактный центр. У них было ограниченное влияние на операционные процессы и мало возможностей их улучшить. Теперь компания получает обратную связь от клиентов через контактный центр в режиме реального времени.

Во-вторых, запуск проекта был значим для бизнеса компании. Собственный контактный центр – один из стратегических блоков, который позволил бы создать новую услугу для бизнес-клиентов.

В-третьих, он важен для команды.

Запуск такого крупного проекта мог стать хорошей почвой для поиска новых талантов.

Цель проекта: создание и развитие собственного контактного центра в рамках реализации бизнес-стратегии компании – построение платформы e-commerce.

Список **задач**, поставленных перед проектом:

1. Открыть собственный контактный центр в г. Твери в запланированные сроки с уровнем сервиса не ниже партнерского и взять на себя больший процент звонков.

2. Разработать подход к подсчету оптимальной численности операторов контактного центра.

3. Организовать наем сотрудников в новый контактный центр в г. Твери.

4. Произвести оценку работ с последующим грейдированием контактного центра, разработать должностные инструкции, типовую организационную структуру.

5. Разработать карьерную лестницу для контактного центра. 6. Разработать систему вознаграждения для сотрудников контактного центра.

7. Разработать систему премирования сотрудников контактного центра.

8. Разработать систему обучения в контактном центре.

9. Произвести внутренние перемещения и назначения в г. Твери по итогам работы сотрудников.

10. Разработать систему качества и мониторинга стандартов по обслуживанию клиентов.

11. Внедрить систему оценки клиентами уровня оказываемого оператором сервиса.

12. Внедрить IT-систему, облегчающую работу оператора и повышающую его эффективность.

13. Открыть вторую площадку контактного центра в г. Тамбове для снижения риска возникновения проблем со связью.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

14. Произвести внутренние перемещения и назначения в г. Тамбове по итогам работы сотрудников.

15. Увеличить продажи через контактный центр.

16. Разработать систему нематериальной мотивации и коммуникаций в контактных центрах в городах Твери и Тамбове.

17. Возобновить практику проведения тренинга «Узнай своего клиента» для сотрудников в собственном контактном центре.

Целевой аудиторией проекта являются:

1. Клиенты компании.

2. Соискатели в регионах.

3. Сотрудники контактных центров.

4. Сотрудники *OZON Group*.

Реализация

1. Открытие собственной площадки контактного центра в г. Твери.

Для открытия собственного контактного центра в г. Твери (открыт в январе 2013 года) со стороны HR было реализован ряд мероприятий:

– разработан подход к расчету оптимальной численности операторов, учитывающий количество входящих и исходящих звонков, который является основой для бюджетирования, регулярного отслеживания соответствия текущих и планируемых расходов по фонду оплаты труда;

– разработана система грейдов контактного центра. Разработаны должностные инструкции, типовая организационная структура;

– разработана карьерная лестница, демонстрирующая, как с позиции стажера можно продвинуться по горизонтали и по вертикали;

– на базе прогрейдированной карьерной лестницы разработана система вознаграждения сотрудников;

– разработана система премирования сотрудников, основанная на системе ценностей компании. Предусмотрены дополнительные стимулирующие премии, связанные с увеличением продаж;

– разработана система обучения: все начинается с информации по проекту, стандартов качества, затем нанизываются продуктовые тренинги, личностные тренинги, тренинги по продажам.

Со стороны бизнеса было реализовано:

– разработана система качества и мониторинга стандартов.

Организован процесс непрерывного улучшения, фидбэк и «полевое» обучение сотрудников на базе мониторинга службы качества;

– внедрена система оценки клиентами уровня сервиса оператора, который обслуживал клиентский запрос;

– внедрена IT-система автоматической обработки запросов (операционный CRM), ответов на вопросы клиентов, которая фиксирует, на какой стадии находится каждый запрос и какой ответ был получен. Таким образом, оператор имеет возможность оперативно отвечать

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

клиентам, привлекая для ответа любого эксперта из любого подразделения, не вставая с рабочего места.

2. Предпосылки для запуска второй площадки собственного контактного центра в г. Тамбове. Открытие второй площадки.

Принято решение продолжить стратегию развития собственной службы клиентской поддержки и организовать еще один контактный центр.

Начаты формирование команды и подготовка к открытию второй площадки контактного центра в январе 2014 года.

Открытие второй площадки контактного центра в г. Тамбове позволило в том числе снизить риск возникновения проблем со связью в том случае, если городской канал г. Твери станет недоступен.

3. Разработка системы нематериальной мотивации и коммуникаций в контактных центрах в г. Твери и г. Тамбове.

4. Возобновление практики проведения тренинга «Узнай своего клиента» для сотрудников в собственном контактном центре.

Результаты

• С запуском контактного центра *OZON.ru* за первые три месяца работы в компанию перешли 32 сотрудника аутсорсингового КЦ *Teleperformance* – это 52 % от общей численности нашего КЦ. Эти люди могли бы стать безработными в связи с закрытием филиала*Teleperformance* в г. Твери.

• Открыто 115 рабочих мест в г. Тамбове.

• За период с января 2013 года по октябрь 2014 года в контактном центре в г. Твери произошло 57 внутренних перемещений, из них 26 – это вертикальный рост.

• Компания получила опыт выбора подходящего города для открытия контактного центра и алгоритм действий на будущее.

• Тренинг «Узнай своего клиента» проводится во внутреннем контактном центре с 2013 года, до этого он проходил во внешнем КЦ.

Всего 443 сотрудника посетили данный тренинг с 2011 по 2014 год. Уже 209 сотрудников посетили тренинг во внутреннем КЦ.

Результатом каждого тренинга является проведение фокус-группы, где фиксируются все идеи и пожелания коллег по улучшению процессов обслуживания клиентов и работы магазина в целом.

Самые рациональные, полезные и реалистичные предложения берутся в работу, многие из них ложатся в основу крупных проектов и повышают уровень работы с клиентами.

• Даже с учетом запуска новой площадки и соответствующих расходов на открытие экономия в 2015 году уже составила 1 730 000 рублей при повышении уровня сервиса на 16 %.

• Продажи через контактный центр увеличились в семь раз с января 2013 года по октябрь 2014 года.

• По результатам исследования «CC-TOP-20 Retail. Качество телефонного обслуживания в интернет-магазинах», проводимого в октябре 2014 года, контактные центры заняли второе и пятое места.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В рамках исследования было совершено более 50 звонков в каждый контактный центр интернет-магазинов в различное время суток и дни недели. Их оценка производилась по двум основным параметрам: качество обслуживания и доступность.

Компания получила признание профессионального сообщества и выиграла премию «Хрустальная гарнитура» за лучшую стратегию клиентского сервиса.

Теперь можно сказать, что платформа e-commerce достроена, у компании есть все блоки для ведения успешного бизнеса онлайн.

Лучшие практики: Новые идеи и технологии

1. Автоматизация

Автоматизация HR-процессов – тема для нашего рынка, с одной стороны, не новая, с другой стороны, пока еще большинство компаний находятся скорее в поиске подходящих для себя решений, тем более что сами технологии шагнули за последние несколько лет далеко вперед. Возрастает потребность в фиксации и анализе огромного количества показателей, с помощью которых можно объективно оценить эффективность работы компании. Бизнесу нужны инструменты, позволяющие принимать решения на основе объективных данных. В противном случае есть риск, что компания постепенно превратится в «черный ящик» с неизвестными и неуправляемыми процессами внутри.

«Сендика Груп»

Проект: «Flagmax Task Manager – работа, которая ценится»

Финалист в номинации «Северная столица» (2012)

Предпосылки

Деятельность компании *«Сендика Груп»* предполагает управление различными проектами, и рабочий день рядового сотрудника наполнен разнообразными активностями, требующими в том числе ненормированной нагрузки и перемещений между офисами подразделений. В проекте «Flagmax Task Manager – работа, которая ценится» самой главной**задачей** было создание и внедрение единой унифицированной системы эффективного распределения рабочего времени/приоритетов и контроля достижения плановых результатов.

При этом получается объективная и прозрачная оценка работы каждого сотрудника, основанная на его вкладе в общий результат. И она является, во-первых, базой для гибкой системы мотивации, обеспечивающей индивидуальный подход к каждому работнику, а во-вторых, позволяет применять индивидуальное конструирование рабочего времени каждого специалиста. Все сотрудники компании имеют доступ к ПК с выходом в Сеть, поэтому система Flagmax Task Manager изначально была задумана как специальное ПО, адресно созданное под задачи и реалии компании.

В разработке программы приняли непосредственное участие специалисты компании: рабочая группа готовила техническое задание для разработчика, собирала у всех сотрудников пожелания и замечания, возникающие в ходе тестирования программы.

Реализация

Что представляет собой Flagmax Task Manager?

• Программа наглядно показывает работнику список его задач на весь месяц с прозрачно расставленными приоритетами (в виде баллов). Аналогичный список, но уже по всему подразделению видит руководитель.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• В программу встроено напоминание о дедлайне каждой задачи, приходящее на почту и в виде СМС, что позволяет более эффективно планировать свое рабочее время даже тем, у кого ранее возникали проблемы с тайм-менеджментом.

• Благодаря программе отпала необходимость в большом количестве отчетов – теперь их через программу можно «снять в один клик».

• Вся коллективная работа (например, согласования по проектам) проводится также через программу, что позволяет контролировать сроки согласования, получать ответы и комментарии сразу от всех проверяющих, видеть историю переписки по каждому проекту в комментариях к задаче.

• Программа обеспечивает кросс-функциональное взаимодействие. Предусмотрена возможность ставить задачу сотрудникам других подразделений, если это необходимо для эффективного достижения общей цели, – задача пройдет утверждение у соответствующего руководителя и будет принята к исполнению.

• Программа позволяет создавать временные или постоянные рабочие группы, что максимально удобно в случаях параллельного подчинения, а также при запуске и разработке новых проектов разного уровня.

• В программе наглядно отображается ход работ по каждой задаче или группе задач, организован удобный поиск, есть новостная лента и лента комментариев.

• Благодаря возможности автоматически ставить повторяющиеся (рекуррентные) задачи экономится время на постановку еженедельных, ежемесячных и прочих регулярных задач.

• Итоги КПД каждого сотрудника считаются автоматически – в любой момент времени в один клик можно посмотреть свой показатель за текущий или прошедший месяц, руководителю также достаточно зайти в программу, чтобы увидеть результаты работы своих подчиненных по отдельности и всего подразделения в целом.

Благодаря современным облачным технологиям программа доступна из любой точки, где есть связь.

Результаты

Результатом внедрения Flagmax Task Manager стало общее повышение эффективности работы компании. Ориентация на результат повысилась у 100 % вовлеченных в проект сотрудников, также значительно улучшилась система взаимодействия сотрудников и подразделений, сократилось время на такие процессы, как планирование, принятие решений, оценка результатов, отчетность.

ПАО «МегаФон»

Проект: «MegaNet: перезагрузка»

Серебро в номинации «Федерация» (2013)

Предпосылки

Для решения проблемы территориальной распределенности в компании создали портал MegaNet – единое информационное пространство, универсальный рабочий инструмент и инновационные площадки для общения.

Девять интранет-сетей, мигрировавших в единый портал, полностью обновились – внешне и внутренне.

Целями проекта было объединить все активы компании в одну систему, повысить эффективность ее работы, предоставить современные площадки для работы и общения,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

укрепить горизонтальное и вертикальное взаимодействие, повысить информированность. Они достигнуты. Портал стал единым, с общим дизайном, одной точкой входа для сотрудников всех активов и с широкими возможностями для персонализации. Объединение позволило ускорить рабочие процессы, сделать их более эффективными и повысить вовлеченность сотрудников в достижение бизнес-целей компании.

Новый федеральный портал готов решать поставленные задачи:

• открыть доступ к порталу для 30 000 сотрудников на территории всей России, объединенных под общим брендом;

• обеспечить возможность настроек под индивидуальную работу (при необходимости предполагающую и работу в команде);

• новые современные интерактивные площадки позволяют получать и обмениваться информацией самых разных форматов.

Реализация

Привлекать внимание сотрудников к обновленному порталу начали задолго до того, как объявили о его окончательной перезагрузке.

План работ предполагал поочередную миграцию и присоединение каждого портала филиала к федеральному. Все присоединения широко освещались как в конкретном филиале, чей портал мигрировал, так и на федеральном уровне. С учетом того, что визуальное и структурное представление будет кардинально отличаться от привычного для сотрудников в филиалах, план по популяризации и разъяснению реализовывался параллельно с техническими процессами миграции. Для сотрудников филиала, чей портал готовился к миграции, были подготовлены:

• программа коммуникаций о том, зачем объединяются порталы: новости, рассылки, полезные советы на портале;

• внедрение инструментов обратной связи: специальный почтовый адрес и раздел на портале по сбору предложений и идей;

• горячая линия поддержки, в которую входили представители IT и HR, по всем вопросам, которые могли возникнуть в ходе ознакомления с новым порталом;

• включение в программу welcome-курса раздела по ознакомлению с особенностями работы портала МегаNet;

• федеральные опросы о функциональности и удобстве нового портала.

К разработке портала был подключен внешний подрядчик. Изначально в проекте была задействована команда из трех HR-специалистов и пяти сотрудников технического отдела, а в группу подрядчика входили от пяти до семи человек.

С опорой на опыт подключения столичного филиала довольно быстро была разработана инструкция по пользованию порталом и снят тематический видеоролик. Все материалы отправлялись в регионы, чтобы коллеги на местах адаптировали инструкции под свою специфику. Параллельно в поволжском филиале был создан центр поддержки пользователей в составе четырех специалистов, которые начали работать с запросами сотрудников. Во время реализации проекта они также обучали тех, кому предстояло заниматься поддержкой портала.

Проект был разделен на пять ключевых этапов.

• Апрель – декабрь 2012 года. Проработка методики миграции – создание единых подходов к структуре размещения контента и навигации; перенос данных в единую и унифицированную структуру, создание макетов нового дизайна, разработка унифицированных решений для

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

географически распределенных сервисов, находящихся на порталах филиалов; миграция и запуск в новом дизайне; доработка и запуск всех федеральных сервисов.

• Январь 2013 года. Встреча рабочих групп IT и HR филиалов и головного офиса по вопросам прошедшей миграции и дальнейшего развития портала. В ходе встречи проводился ворк-шоп, на который также были приглашены и представители PR-функции. Участники рисовали портал мечты, который и стал прообразом существующего портала. В ходе встречи было проведено обучение специалистов по поддержке портала.

• Февраль – апрель. Оптимизация и повышение производительности портала. Обучение контент-менеджеров.

• Апрель – ноябрь. Тестирование нового портала – проведение фокус-групп с сотрудниками пилотных филиалов. На них работникам предлагалось выполнить ряд действий, которые замерялись и документировались.

• Проведение usability-исследования среди всех сотрудников компании. По результатам опроса осуществлены структурные, функциональные и визуальные доработки портала в соответствии с потребностями пользователей.

Результаты

В рамках выполнения задачи по повышению эффективности работы был создан единый портал, ставший полноценным рабочим местом, незаменимым помощником в работе и средой, где можно общаться с коллегами.

Компания перешла на высокие скорости поиска – любой документ, контакт или структурную единицу можно легко найти по ключевому слову, номеру телефона или должности.

Огромная база контента объединена и систематизирована с помощью удобной навигации и тегирования.

Наладились кросс-функциональные связи и коммуникация между регионами.

Унифицированы разрозненные локальные коммуникационные процессы и автоматизированы бизнес-процессы ключевых функциональных направлений.

Появились популярные среди сотрудников площадки для горизонтальных коммуникаций, где можно генерировать новые идеи и получать обратную связь (блоги, комментарии к новостям, фото и видео, опросы и голосования).

Оптимизирована работа контент-менеджеров, что позволило использовать этот ресурс эффективнее и направить его на развитие новых современных форматов, которые можно было реализовать с помощью портала.

После запуска портала было отмечено повышение общего уровня информированности на 32 %, увеличение производительности труда на 15 % и скорости адаптации новых сотрудников на 24 %.

МегаNet – это пространство, позволяющее интегрировать самое лучшее, что есть в интернет-технологиях, с фокусом на решение бизнес-задач.

«Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Проект: «Анализ Big Data и предиктивные HR-системы в условиях сетевого бизнеса»

Номинант в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпосылкой для запуска проекта явилось несоответствие между амбициозной задачей компании утроить число ресторанов за три года и эффективностью механизмов работы с персоналом. Основными проблемами были следующие:

• низкая скорость выполнения базовых кадровых процессов, тормозящая рост ресторанов;

• недостоверная HR-отчетность, в том числе недостаток информации о наличии внутреннего кадрового резерва, приводила к неверным стратегическим решениям;

• потребность в большом количестве человеко-часов для работы с HR-документацией как в HR-отделе, так и в ресторанах;

• увеличение ошибок в HR-документации и начислении заработной платы;

• высокий фонд оплаты труда за счет неумения правильно планировать нагрузку персонала в ресторанах.

Данная ситуация негативно влияла на вовлеченность директоров ресторанов, а также являлась основанием для постоянных конфликтов с HR-отделом и отделом расчета заработных плат.

Цель проекта состоит в улучшении экономических показателей работы компании за счет анализа Big Data и внедрения предиктивных HR-систем в условиях сетевого бизнеса:

• внедрение прогнозирующей HR-аналитики;

• высвобождение от избыточной бесполезной работы ресурсов компании для перенаправления их на рост бизнеса;

• поддержка развития компании в условиях широкой географии бизнеса;

• внедрение комфортной и экономически эффективной HR-бюрократии в быстрорастущей компании;

• обеспечение прозрачности HR-информации для принятия оперативных решений в режиме реального времени.

Решаемые в рамках проекта **задачи**:

1. Создание современного, простого и удобного инструмента для хранения и анализа HR-информации в ходе работы над задачами, связанными с принятием решений.

2. Установление связи HR-аналитики с бизнес-задачами.

3. Высвобождение ранее недооцененных внутренних ресурсов компании для роста бизнеса посредством внедрения личных кабинетов для разных групп пользователей.

4. Автоматизация управления и учета рабочего времени сотрудников организации с исключением ошибок.

5. Создание единого структурированного процесса развития кадрового резерва на всех уровнях (ресторана, территории, маркета, компании).

6. Создание единой базы данных и системы управления и учета всех процессов, связанных с развитием сотрудников ресторанов.

Целевой аудиторией проекта являются:

• Руководители бизнеса.

• Директора ресторанов и их руководители.

• Сотрудники компании.

• Сотрудники департамента HR.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Реализация

1. *Первый этап* проекта: диагностика HR-процессов предприятия или их обследование: составлялись модели «как есть», выявлялись потребности будущих пользователей системы «что должно быть».

2. *Второй этап* проекта: внедрение программного продукта – разработка технического задания.

3. *Третий этап* проекта: настройка системы (автоматизация). 4. *Четвертый этап* проекта: тестирование программного продукта.

5. *Пятый этап* проекта: опытная эксплуатация системы.

6. *Шестой этап* проекта: обучение сотрудников компании работе с новыми механизмами.

7. *Седьмой этап* проекта: промышленная эксплуатация системы.

В промышленную эксплуатацию были внедрены:

• HR-отчетность;

• личный кабинет;

• автоматизированный учет рабочего времени;

• оптимизация процесса кадрового планирования.

Результаты

1. Внедрена HR-отчетность в системе Qlick View, которая позволяет пользователям, не имеющим специальных технических навыков, самостоятельно формировать отчеты и анализировать HR-информацию о деятельности предприятий по заданным параметрам независимо от того, в каких учетных системах предприятия хранятся анализируемые данные.

• Появилась возможность быстро и удобно из любой точки мира просматривать в интерактивном режиме:

– персональную информацию: ИНН, СНИЛС, даты рождения подчиненных;

– рабочую информацию: время отпусков, переводы, названия должностей, установленные зарплаты подчиненных, периоды отсутствия подчиненных.

• Автоматизирован процесс оформления таких кадровых процессов, как отпуск, командировка, перевод, перемещение, а также электронное согласование данных кадровых процессов.

• С внедрением в личном кабинете страницы по истории начислений заработной платы (с детализацией) (а для директоров ресторанов – страницы с детализацией заработной платы всех сотрудников ресторана для дальнейшей распечатки) отменена полуавтоматическая рассылка расчетных листков, что сократило трудозатраты сотрудника расчетной службы на четыре рабочих часа в месяц и решило задачи с регулярно возникающими техническими сложностями рассылки. Информация о текущем расчете поступает до перечисления заработной платы в банк.

2. На сегодняшний день автоматизация перечисленных кадровых процессов:

– сократила трудозатраты по оформлению отпусков на 96 %.

Если оформление 5959 отпусков 2011 года потребовало 290 человеко-часов, то для оформления этого же количества отпусков в новой системе требуется 15 человеко-часов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– сократила трудозатраты по оформлению командировок на 65 %. Если оформление 587 командировок 2011 года потребовало 19,5 человеко-часа, то для оформления этого же количества командировок в новой системе требуется 7 человеко-часов;

– сократила трудозатраты по оформлению переводов работников. Для оформления одного перевода сотрудника на новую должность требовалось в 2011 году от 15 до 20 минут, в новой системе для оформления одного перевода достаточно 1,5–2 минут.

Внедренные инструменты позволили увеличить производительность кадровых специалистов в 2,5 раза; в 2011 году HR-специалист вел в среднем 360 кадровых дел, в 2014 году – в среднем 900 кадровых дел, при этом качество услуги повысилось.

3. Формирование табеля учета рабочего времени сотрудников офиса, а также его подтверждение линейными руководителями автоматизированы. Специалисту, ответственному за ведение табеля, требуется 1–2 минуты для формирования отчета по состоянию закрытия табеля (то есть подтверждения линейными руководителями).

Формирование табеля учета рабочего времени сотрудников ресторанов полуавтоматизировано:

– директором ресторана производится ввод часов, отработанных сотрудниками ресторана;

– в программе учета рабочего времени разработаны системы проверок и предупреждений от различных ошибок и кадровых рисков;

– программа демонстрирует баланс рабочего времени на конец расчетного (месяц) и учетного (квартал, полугодие, год) периода;

– среднее число работников в 2013 году с некорректным учетом часов составляло 75 сотрудников в месяц, в 2014 году – семь сотрудников;

– программа полностью синхронизирована с системой учета кадров и расчета заработной платы.

7,2 % ошибок по причине незнания требований ТК и локально-нормативных актов сведены к нулю, что влечет за собой стопроцентную корректность своевременного расчета заработной платы сотрудников компании и стопроцентную корректность отчетности, влияющей на принятие управленческих решений.

4. Создан единый структурированный процесс планирования кадрового резерва на всех уровнях (ресторана, территории, маркета, компании): определены периодичность встреч, участники процесса, повестки, форматы планов, презентаций, бизнес-отчетности.

Благодаря этому работа по развитию кадрового резерва стала вестись более планомерно и эффективно, что повысило процент внутренних продвижений на позиции менеджеров ресторанов с 25 до 42.

5. Единая база данных позволяет синхронизировать всю информацию и поддерживать ее в актуальном состоянии и в едином формате. Любые изменения в тот же момент отражаются в системе.

База синхронизирована с программой «Босс-кадровик», что позволяет автоматически загружать данные о принятых/уволенных/переведенных сотрудниках.

Информация из системы является надежным источником данных и регулярно используется руководителями для анализа ситуации и принятия кадровых и других решений.

• Получение аналитических отчетов любого уровня стало возможным с помощью нажатия на одну клавишу, а процесс сбора информации по планированию кадрового резерва по территории сократился до 1 минуты (ранее директор ресторана тратил 3–4 часа,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

HR-сотрудник тратил 8–24 часа ежемесячно). При этом директор ресторана тратит всего 15 минут один раз в месяц на ввод информации в модуль.

• Создание электронных личных дел экономит время HR-сотрудников и руководителей на проведение HR-аудитов. Нет необходимости приезжать в ресторан – достаточно просмотреть в системе в дереве папок необходимую документацию, что занимает не более 30 минут (ранее 6–8 часов).

2. Социальные сети

Социальные медиа уже несколько лет лидируют в топе самых популярных каналов продвижения бренда работодателя. Во внутренних коммуникациях инструмент оказался не столь широко применимым, но тем не менее крупные IT-, телеком- и финансовые компании успешно его используют.

EMC

Проект: «Корпоративная социальная сеть EMC|One: сообщество единомышленников»

Финалист в номинации «Мир (2009)

Предпосылки

EMC проходила трансформацию от американской компании в сторону глобальной международной компании, имеющей офисы в разных странах. Чтобы обеспечить должный уровень взаимодействия в различных точках мира, потребовался дополнительный ресурс, поскольку сотрудники компании работают в разных часовых поясах, в распределенных по тем или иным странам проектах.

Компания приняла решение запустить корпоративную социальную сеть под названием EMC|One, в которую имеют доступ только сотрудники компании. Социальная сеть позволяет создавать сообщества по интересам, включает разделы блогов, дискуссий; участники сети могут как делиться информацией о любимых местах проведения отпуска, так и обсуждать серьезные вопросы бизнеса и жизни компании.

Были сформулированы две основные **цели** проекта:

• Усилить имидж компании как лидера рынка и инноваций.

• Повысить уровень вовлеченности сотрудников в жизнь компании.

В круг **задач** проекта вошли следующие инициативы:

• Вовлечь максимальное количество сотрудников в корпоративную социальную сеть: представить внутреннюю социальную сеть EMC|One сотрудникам центров программных разработок в России, Индии, Китае, США; научить сотрудников основным принципам работы и общения во внутренней социальной сети.

• Выявить потенциальные темы обсуждений.

• Создать онлайн-сообщества по интересам.

• Улучшить коммуникации, обмен знаниями и информацией между сотрудниками, находящимися в разных странах.

Реализация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект осуществлялся в центрах программных разработок *EMC* в России, США, Индии, Китае. Руководителем проектной группы являлся специалист российской службы персонала.

Стратегия строилась на основе модели RACE:

• Research (исследование) – исследование потребностей целевых аудиторий, а также преимуществ и недостатков использования внутренней социальной сети EMC|One;

• Action (действие) – разработка и имплементация плана действий по внедрению EMC|One;

• Communication (коммуникация) – разработка и реализация коммуникационного плана/плана продвижения сети;

• Evaluation (оценка) – оценка полученных результатов.

Данная модель используется в компании не впервые и уже доказала свою эффективность.

Результаты

Социальная сеть EMC|One стала для сотрудников коммуникационной площадкой по обмену знаниями и неформальному общению с коллегами из разных стран. В связи с общей экономической ситуацией и взятым компанией курсом на оптимизацию затрат количество командировок в 2009 году уменьшилось. Внутренняя социальная сеть EMC|One выступила дополнительным ресурсом интерактивного общения, который не требует финансовых затрат.

Сотрудники отметили, что благодаря EMC|One:

• увеличилась скорость доступа к внутренним экспертам;

• можно получить ответ на технический или любой иной вопрос от коллег из разных офисов;

• отдельные сообщества являются репозиторием уникальных технологических знаний;

• отсутствуют иерархические барьеры, каждый может на равных общаться с топ-менеджментом и выстраивать свою социальную сеть в компании.

Были созданы онлайн-сообщества единомышленников, в которые вошли более 1200 сотрудников. Например, в сообществе «Всемирный форум инженеров» (Global Engineering Forum) инженеры-программисты из разных стран обсуждают технические проблемы и делятся своим опытом. Корпорация *EMC* является лидером рынка в своей отрасли. За плечами компании долгая история инноваций. Внедрение web 2.0-технологий в повседневную жизнь сотрудников усилило данный имидж.

Intel Corporation

Проект: «Построение HR-бренда компании с использованием социальных сетей»[12]

Финалист в номинации «Мир» (2010)

Предпосылки

Процесс поиска персонала в период мирового финансового кризиса претерпел существенные изменения. В первую очередь это связано со значительным сокращением бюджета, выделяемого на рекрутмент.

С одной стороны, замедленный темп найма оправдывал такие изменения, тем не менее оставалась острая потребность поддерживать привлекательный имидж компании как работодателя в нестабильное кризисное время. Было ясно, что когда экономическая ситуация стабилизируется, то возрастет и объем найма. Нельзя было допустить, чтобы потенциальные соискатели перестали рассматривать *Intel* как работодателя даже в период, когда число вакансий значительно уменьшилось.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Новые подходы и методы привлечения высококвалифицированных кадров, а также построения привлекательного бренда компании на внешнем рынке должны были не требовать вложения больших материальных средств, являться эффективными и охватывать большой круг перспективных кандидатов. Таким образом, социальные сети и интернет-сообщества стали наиболее экономически выгодным инструментом рекрутмента и построения HR-бренда *Intel* в России, позволяющим охватывать города, где нет офисов компании.

Реализация

В качестве **целей** были поставлены:

• поддержание имиджа *Intel* как привлекательного работодателя и среди активных, и среди пассивных соискателей;

• информирование большого круга соискателей об открытых вакансиях компании;

• построение открытого диалога между соискателями и специалистами отдела по подбору персонала *Intel*;

• привлечение на работу соискателей, узнавших о работе в компании в социальных сетях и интернет-сообществах.

Наиболее эффективными площадками для рекрутмента были определены «ВКонтакте», Facebook, LinkedIn и Twitter. Подробно изучена их функциональность, чтобы понять, какие именно свойства могут быть использованы для привлечения соискателей.

В рамках проекта первой была создана страница Intel Student's Spot («Intel – студентам») в Facebook. После этого открылась группа «Возможности для студентов в Intel» в сети «ВКонтакте». Спустя короткий промежуток времени появилась группа Careers at Intel in EMEA на LinkedIn («Карьера в Intel в Европе») и создается аккаунт JobsatIntel EUR («Работа в Европе») в Twitter.

Увидев, что новый метод начинает работать, специалисты стали искать возможность расширить свое присутствие в социальных сетях и сообществах. Важным этапом стало тесное сотрудничество с другими департаментами, что предоставило возможность охватить еще большее количество пассивных соискателей, которые не ищут работу, но при этом интересуются технологиями *Intel*.

Так, в группе «Галактика Intel», поддерживаемой российским отделом по маркетингу *Intel*, создана секция о карьере «Работа в Intel – вакансии и стажировки».

Кроме того, в *Intel* существует профессиональное сообщество российских разработчиков программного обеспечения Intel Software Network, где инженеры компании общаются с IT-специалистами со всей России. Поскольку люди, интересующиеся технологиями *Intel*, могут потенциально заинтересоваться работой в компании, появилась идея создания там форума «Работа в Intel».

На глобальном уровне был создан блог «Работа в Intel», поддерживаемый HR-специалистами *Intel* со всего мира, где сотрудники различных HR-департаментов рассказывают о своей карьере в компании, а также о том, какие возможности существуют для соискателей.

Результаты

Компания *Intel* продолжает занимать ведущие места в рейтингах работодателей в Европе, России и Израиле. Так, в 2010 году в Израиле она заняла верхнюю строчку списка лучших работодателей, в Англии вошла в пятерку лучших работодателей для студентов, а в России

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

по-прежнему остается привлекательным работодателем для студентов технических специальностей, выпускников и специалистов с опытом работы в IT-области.

За время существования групп отдела по подбору персонала в Европе, России и Израиле в социальных сетях и интернет-сообществах в них вступили более 8000 человек.

Сотрудничество с другими департаментами *Intel* (группа «Галактика Intel» в сети «ВКонтакте» и Intel Software Network) признано успешным. Количество участников растет ежедневно, что указывает на то, что соискателям интересен такой подход работодателя к подбору персонала.

За время существования групп было размещено более 200 вакансий, открытых в России, Европе и Израиле.

Построение открытого диалога между соискателями и специалистами отдела по подбору персонала позволило получить следующие результаты:

• за время существования группы «Возможности для студентов в Intel» в сети «ВКонтакте» ее участники задали более 150 вопросов;

• в группе Intel Student's Spot в Facebook специалисты отдела по подбору персонала получили более 500 вопросов от студентов и молодых специалистов из Европы, России и Израиля;

• в группе Careers at Intel in EMEA в LinkedIn соискатели задали более 100 вопросов о вакансиях и карьере в *Intel*;

• на форуме «Работа в Intel», созданном в российском профессиональном сообществе разработчиков программного обеспечения Intel Software Network, на девять различных тем было получено более 50 вопросов, а самая популярная тема «Работа для студентов в Intel» была просмотрена более 20 000 раз.

С начала 2010 года до 25 ноября 2010 года более 1200 соискателей из Европы, Израиля и России прислали резюме в *Intel*, указав, что они узнали о вакансиях в социальных сетях и интернет-сообществах. Более 250 из них – россияне.

С начала 2010 года по 24 сентября 2010 года были приняты на работу в России, Израиле и Европе 43 соискателя, указавших, что они узнали об открытых вакансиях в социальных сетях и интернет-сообществах.

3. Работа с удаленными сотрудниками

Удаленные рабочие места – тенденция, набирающая обороты на глобальном рынке, но не столь популярная в России. В ситуации, когда сотрудник дистанцирован от коллег и руководства, не имеет непосредственного контакта с ними в течение рабочего дня, очень важно не только выстроить бизнес-процессы (включая постановку задач и контроль их выполнения), но и обеспечить эффективные коммуникации, единое информационное и культурное поле.

Корпорация ЭЛАР

Проект: «Работа в каждый дом»

Серебро в номинации «Федерация» (2012)

Предпосылки

Основной целью проекта «Работа в каждый дом» было привлечение к работе надомных сотрудников по всей территории России в рамках федеральной программы «Электронная

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Россия» для создания электронных информационных ресурсов федерального и регионального значения. Корпорация *ЭЛАР* в своем проекте опиралась на собственные технические возможности организации деятельности сотрудников через интернет (инновационные разработки и программное обеспечение), однако также была выявлена необходимость повышения эффективности производственных процессов посредством создания удаленных рабочих мест, за счет чего предполагалось сокращение производственных и финансовых затрат и издержек. При этом компания решала очень важную социальную задачу – обеспечивала социальную адаптацию малозащищенных слоев населения, предоставляя им дополнительный или основной заработок и обучая современным информационным технологиям.

Немаловажным фактором также стала возможность продвинуть HR-бренд как надежного работодателя на рынке труда в области предоставления удаленной работы, преодолеть недоверие соискателей к удаленной работе через интернет.

Реализация

Корпорация *ЭЛАР* учитывала общий интерес и потребность достаточно масштабных групп людей: сотрудником организации мог стать любой гражданин РФ от 18 лет, имеющий свободное время на выполнение надомной работы и ПК, подключенный к безлимитному интернету. При этом внутри столь широкого круга потенциальных кандидатов были четко очерчены несколько **целевых аудиторий**:

• наиболее подходящие для выполнения предполагаемой работы, готовые к ней студенты вузов (исторических, архивных, филологических, лингвистических факультетов) – как приоритетная категория соискателей;

• домохозяйки, неработающие матери;

• учителя, сотрудники научных учреждений, преподаватели вузов;

• пенсионеры, люди с ограниченными возможностями.

Такой выбор целевых аудиторий объясняется наличием свободного времени, высокой мотивацией к работе, готовностью иметь подработку или заработок, предполагаемой грамотностью вышеперечисленных групп населения. Наиболее важной характеристикой EVP в данном случае стал гибкий график и самостоятельное планирование сотрудником собственной деятельности, возможность работы на дому, а также сдельная оплата труда, зависящая от объема выполненной работы.

Была задействована серия публикаций в СМИ и репортажей на ТВ, но ядром коммуникационной программы стал единый специализированный интернет-ресурс www.rabota-na-domy.ru, на котором размещалась информация о вакансиях операторов ввода информации, здесь же осуществлялось тестирование соискателей и координировалась дальнейшая работа надомных операторов. К этой базовой системе информирования и взаимодействия с соискателями подключались такие каналы коммуникации, как корпоративные сайты (www.elar.ru, www.erm.ru), а также платные и бесплатные job-ресурсы в интернете.

Результаты

Корпорация *ЭЛАР* при реализации проекта смогла поднять на новый уровень само понятие «удаленная работа» и сделать его своей маркой: в *ЭЛАР* трудятся более 5200 человек, из которых 4300 делают это дома (данные на август 2015 года). Созданная и запатентованная корпорацией технология управления производственным циклом удаленного работника позволяет в автоматическом режиме осуществлять контроль и распределение работ между операторами, учет их рабочего времени, подсчет заработной платы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Также в программу «зашита» система самоконтроля: через личный кабинет на сайте надомный сотрудник самостоятельно контролирует объем проделанной работы и, соответственно, заработанных денег, ведь оплата сдельная (при этом количество документов для обработки сотрудником не лимитируется и зависит только от его желания и объема проекта в целом).

Проект позволил достичь высокой экономической эффективности благодаря снижению себестоимости производства на 35 % за счет выбора надомной формы организации труда (снижение затрат на аренду помещения, коммунальные услуги, приобретение оборудования и организацию рабочего места и т. п.). При этом затраты компании на подбор надомного оператора в 14 раз ниже, чем затраты на подбор офисного оператора.

Кроме того, *ЭЛАР* закрепила за собой право называться надежной компанией по предоставлению удаленной работы на территории России: ежедневно в организацию поступает порядка 20 запросов со всех концов страны с просьбой о трудоустройстве (рекламная кампания уже давно прекращена, срабатывает исключительно сарафанное радио и мнение уже работающих сотрудников).

Дополнительным значительным результатом явилось то, что разработанная и запатентованная технология управления производственным циклом надомного работника позволяет осуществлять контроль в автоматическом режиме.

4Service Group

Проект: «Планета сервиса, или Удаленные сотрудники всего мира близки компании»

Золото в номинации «Мир» (2014)

Предпосылки

На 150 штатных сотрудников компании в 2013 году приходилось 120 000 удаленных сотрудников в разных странах. Значительного увеличения числа штатных сотрудников не предполагалось, а удержание и вовлечение удаленных сотрудников стало крайне сложным.

Процесс введения в должность, подготовки к работе был длительным и дорогостоящим, при этом предварительные внутренние исследования выявили проблему: удаленные сотрудники (тайные покупатели) в среднем совершали один визит и больше не возвращались к сотрудничеству с компанией. В результате увеличивались затраты на постоянный рекрутинг новых удаленных сотрудников.

Опросы удовлетворенности удаленных сотрудников показали, что они не ощущали себя полноценными сотрудниками.

Многие удаленные сотрудники не были увлечены миссией компании «Улучшение сервиса во всем мире» и воспринимали сотрудничество исключительно как дополнительный заработок. Из-за этого работа выполнялась формально, что тоже влекло за собой снижение операционного качества.

Перед проектом были поставлены следующие **задачи**:

• сокращение затрат фонда оплаты труда по компании за счет привлечения сотрудников, которые работают удаленно;

• повышение лояльности удаленных сотрудников, увеличение длительности сотрудничества тайных покупателей с компанией;

• повышение операционного качества компании;

• увеличение доли рынка в СНГ и странах Восточной Европы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• повышение вовлеченности удаленных сотрудников в идею улучшения сервиса в их городе и стране.

Целевой аудиторией проекта стали удаленные сотрудники. Они – основной ресурс компании, те сотрудники, которые обеспечивают финансовые обороты компании. Их количество составляет 99,88 % от общего числа работников организации.

Реализация

После выявления проблемы была создана рабочая группа в составе HR-директора, директоров операционных департаментов, сервис-директоров филиалов компании и PR-департамента. После цикла опросов удовлетворенности удаленных сотрудников был составлен список проблем в их взаимодействии с компанией и определены процессы, требующие преобразования. Рабочая группа разработала ряд инструментов и изменений, позволяющих облегчить сотрудничество тайных покупателей с компанией, а также дающих им возможность почувствовать себя полноценными сотрудниками компании.

Было выделено семь этапов реализации проекта.

1. Подбор удаленных сотрудников:

– упрощена регистрация на сайте, устранены объемные и скучные формы регистрации;

– внедрен welcome-звонок для зарегистрировавшихся сотрудников.

2. Адаптация удаленных сотрудников:

– разработана «Азбука тайных покупателей»;

– обновлен FAQ по наиболее часто возникающим вопросам и трудностям тайных покупателей;

– внедрена новая должность «амбассадор» – специалист, не только оказывающий информационную и техническую помощь удаленным сотрудникам, но и представляющий их интересы в компании.

3. На этапе обучения:

– внедрено обучение по программному обеспечению;

– разработаны инструкции и видеокурсы по работе тайных покупателей;

– разработаны инструкции и сертификации по проектам;

– создана и запущена в работу удобная форма заполнения анкеты после визита.

4. Мотивация:

– разработана и запущена программа лояльности;

– проработана система рейтингов (грейдов);

– внедрена дифференцированная форма оплаты;

– внедрено измерение индекса NPS тайных покупателей и управление изменениями в компании согласно показателям индекса;

– каждый удаленный сотрудник получил свой личный кабинет для взаимодействия с компанией.

5. Создание кадрового резерва:

– внедрены внутренние конкурсы для удаленных сотрудников на замещение вакантных штатных должностей в компании (эссаймент-менеджеры, валидаторы, координаторы, менеджеры проектов);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– за год 10 сотрудников из числа удаленных зачислены в штат (что составило почти 10 % от общего количества штатного персонала).

6. Оценка сотрудников:

– внедрена процедура присвоения грейдов по трем критериям: соблюдение сценария, комментарии, качество артефактов;

– внедрена процедура обратной связи по итогам работы. После оцененной работы по проекту эссаймент-менеджеры составляют отзывы. Тайные покупатели получают не формальные оценку, а благодарности с описанием реальных результатов улучшения качества сервиса, а также с рекомендациями, как улучшить работу.

7. Корпоративная культура компании:

– разработан и внедрен морально-этический кодекс тайного покупателя.

Результаты

1. Сокращение фонда оплаты труда за полтора года действия проекта на 4 %.

2. Увеличение индекса NPS:

– в России – с 1,26 до 57,15 %;

– на Украине – с –2,94 до 51,93 %;

– в Казахстане – с 34,22 до 51,65 %;

– в странах Европы и Азии – с 14,89 до 49,82 %.

3. Увеличилось количество промоутеров. На вопрос: «Будете ли вы рекомендовать сотрудничество с*4Service*?» в сентябре 2014 года выставили 9 и 10 баллов по 10-балльной шкале:

– 71,5 % удаленных сотрудников в России;

– 65,41 % на Украине;

– 66,59 % в Казахстане;

– 64,58 % в странах Европы и Азии.

4. Впервые появились тайные покупатели – рекордсмены, которые совершили с начала года 1000 визитов.

5. Увеличилось количество визитов в среднем с одного до пяти среди всех удаленных сотрудников.

6. По сравнению с 2013 годом количество тайных покупателей, сотрудничающих с *4Service Group*, выросло почти на 30 000 человек (на 15 %). Расширилась география проектов до 42 стран (на 30 %), увеличилось количество проектов на 40 %.

7. Достигнуто сокращение фродов на 10 %, сокращение ошибок валидации с 4 до 3 %, сокращение жалоб и обращений в службу поддержки с 3500 до 1000 в месяц.

8. Количество развернутых ответов и комментариев на вопросы анкеты (с описанием и предложениями) выросло с 30 до 45 %.

ООО «РегионТрансСтрой»

Проект: «Удаленная работа – удел лидеров»

Номинант в номинации «Регион» (2014)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпосылки

1. Набранный портфель объектов, географически разбросанных по 12 городам России.

2. Высокий уровень затрат на подбор персонала.

3. Отсутствие универсального инструмента для коммуникации, доступного из любой точки мира.

4. Недостаточное количество знаний и нужной квалификации персонала.

Перед проектом поставлены следующие **задачи**:

1. Реализация набранного портфеля проектов.

2. Обеспечение непрерывного подбора персонала нужной квалификации.

3. Выбор инструментов для дистанционного подбора персонала.

4. Выбор и внедрение единого инструмента коммуникации с автоматизацией постановки задач для подразделений, включающего в себя электронный документооборот.

5. Сокращение затрат на подбор персонала.

6. Организация дистанционного обучения сотрудников.

7. Повышение лояльности сотрудников, снижение текучести персонала.

Целевой аудиторией выбраны:

• соискатели (ИТР и работники рабочих специальностей, проживающие в разных уголках страны);

• сотрудники (объединение всех подразделений компании одним инструментом коммуникаций).

Реализация

1. Выбор инструментов для автоматизированного непрерывного подбора персонала типа АУП, ИТР:

– изучение тестовых методик на предмет валидности, подобранных для каждой должности согласно необходимым компетенциям;

– создание сайта с автоматической обработкой результатов, с помощью которого при отклике соискателя той или иной должности на сайте поисковика ему автоматически отправляется ссылка на прохождение первого этапа собеседования – комплексного тестирования;

– обучение сотрудников компании проведению собеседования методом «360 градусов». По результатам тестирования организуется очное или заочное (с помощью Skype) собеседование.

2. Выбор инструментов для эффективного массового подбора персонала рабочих специальностей:

– запуск мини-проекта «Кадровый чес»: расклейка и раскладка по почтовым ящикам объявлений о массовом наборе.

3. Выбор инструмента, который будет совмещать в себе инструменты тайм-менеджмента, чата, создания профессиональных групп и групп для обсуждения совместного времяпрепровождения, электронного документооборота с видимой оргструктурой компании: изучение, тестирование и последующее внедрение «Битрикс24».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Внедрение удаленной работы среди существующих сотрудников в качестве нематериальной мотивации при прохождении испытательного срока и достижении профессиональных успехов:

– разработка презентации с указанием явных преимуществ и конкретных инструментов для эффективной реализации удаленной работы;

– разработка внутреннего регламента организации удаленной работы;

– отправка письма-обращения в «Битрикс24» от службы персонала с поздравлением о вступлении в ряды лидеров и предложением просмотра презентации.

5. Упор при наборе персонала на профессионализм соискателей с последующим обеспечением их необходимой техникой и инструментарием для удаленной работы:

– штатные сотрудники, проживающие в других городах без необходимости переезда;

– фрилансеры;

– люди с ограниченными возможностями.

6. Организация дистанционного обучения и повышения квалификации сотрудников в течение трех месяцев:

– разработка аттестации по пяти направлениям;

– снабжение сотрудников необходимой информацией для изучения и сдачи материала;

– утверждение мест по итогам аттестации с выплатой премии и выдачей сертификатов.

Результаты

1. Выполненные объекты в 11 городах России за 2014 год.

Увеличение оборота в 2014 году в 1,8 раза: в 2013 году – 154 млн рублей, в 2014 году – 276 млн рублей.

2. Увеличение штата на 50 человек: в 2013 году – на 30 человек, в 2014 году – на 20 человек.

Введение 18 новых должностей.

Предоставление удаленных рабочих мест в различных городах России, наем на контрактные работы на удаленной основе сотрудников в Молдавии и на Украине.

3. Увеличение числа обработанных откликов на одну вакансию: в 2013 году – шесть кандидатов на одну вакансию, в 2014 году – 40 кандидатов на одну вакансию.

4. В 2014 году использование социальной сети «Битрикс». Подключение с помощью интернета в любой точке мира.

5. Отказ от аутсорсинга при подборе персонала:

– сумма, потраченная на кадровые агентства: в 2013 году – 116 000 рублей, в 2014 году средств потрачено не было;

– суммы, потраченные на СМИ, рекламные агентства: в 2013 году – 25 820 рублей, в 2014 году – 11 430 рублей.

6. Обучение и проведение удаленной аттестации 100 % ИТР компании в девяти городах России без отрыва от производственной деятельности.

7. 55 % сотрудников офисного персонала по результатам успешной работы разрешено работать удаленно, не присутствуя на рабочем месте.

4. Геймификация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В 2014 году на «Премию HR-бренд» впервые был представлен ряд проектов с использованием геймификации (ранее выдвигались буквально единичные программы по этой актуальной теме). Игровые механики применяются и как мотивационный, вовлекающий инструмент, и как инструмент для решения рекрутинговых задач, и как инструмент обучения.

АО ЮниКредит Банк

Проект: «Банковская школа “Путешествие по стране Bankомания”»

Финалист в номинации «Федерация» (2010)

Предпосылки

Перед проектом были поставлены следующие **цели**:

• повысить профессионализм и эффективность сотрудников за счет понимания функционирования банковского бизнеса в целом, а также функциональных областей и принципов их взаимодействия в*ЮниКредит Банке*;

• повысить лояльность сотрудников к банку за счет создания атмосферы профессионального развития;

• повысить имидж *ЮниКредит Банка* за счет предоставления сотрудникам возможности профессионального развития;

• расширить и структурировать корпоративную базу знаний.

Реализация

В 2010 году впервые стартовал образовательный проект для сотрудников *ЮниКредит Банка* – банковская школа «Путешествие по стране Bankомания». *Суть* проекта состоит в том, чтобы узнать из первых уст о работе различных подразделений и о банковском бизнесе в целом путем посещения большого количества лекций и семинаров («станций»). «Станции» составили маршрут путешествия в области банковского бизнеса. Под руководством опытных гидов, прошедших специальную подготовку по совершенствованию навыков презентаций, более 500 сотрудников стали участниками программы. Проект проходил в течение двух лет и имел такой успех, что было принято решение о его возобновлении.

В 2014 году курс был преобразован в космическое путешествие, в ходе которого участники проекта освоили 16 «планет» «Вселенной банкинга», каждая из которых являлась отдельным подразделением банка. Перед участниками выступали эксперты и первые лица «планеты», которые рассказали о том, чем занимается их направление бизнеса, в чем специфика данного направления в *ЮниКредит Банке* и каковы основные тренды его развития в будущем. «Планеты» включали в себя познавательные семинары, дискуссии на профессиональные темы, творческие и интеллектуальные задания, а также положительные эмоции от общения с коллегами и копилку юницентов.

Последним штрихом в путешествии по Bankомании, по уже сложившейся традиции, стала бизнес-симуляция, специально организованная для самых активных путешественников по результатам набранных ими юницентов, где участники смогли получить новые знания и навыки.

На выпускном вечере в начале 2015 года, посвященном закрытию банковской школы, в торжественной обстановке были объявлены имена победителей среди активных путешественников, а также имена лучших спикеров проекта.

Результаты

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

За все время проведения проекта более 800 сотрудников банка приняли в нем участие, из них около 500 новых сотрудников (с опытом работы менее полугода), что дало им возможность получить знания об аспектах банковской деятельности, проектах внутри *ЮниКредит Банка*, познакомиться с работой подразделений банка.

Остальные сотрудники смогли обновить и систематизировать знания о банковской деятельности.

Результаты проведенных тестирований, предложенных кейсов и задач продемонстрировали высокий уровень усвоения знаний по банковскому делу (75 % сотрудников прошли итоговое тестирование).

Благодаря проекту происходит поддержание и развитие имиджа банка, повышение лояльности сотрудников.

Сотрудники отмечают возможность «сопричастности к огромному бизнесу, приобщения к духу банка через взаимодействие с его лидерами, участниками проекта», заботу о персонале.

Благодаря проекту более 40 спикеров из числа ключевых руководителей банка прошли практическое обучение по развитию презентационных навыков и более 50 экспертов в своей области приобрели навыки публичных выступлений.

В рамках проекта спикерами были разработаны учебные материалы и проведены семинары.

На портале размещены учебные материалы, электронные курсы по работе каждого подразделения, а также видеоматериалы с семинаров, доступные всем сотрудникам банка.

По результатам голосования и анкетам обратной связи были определены лучшие спикеры и проектные группы, которые получили ценные призы.

ООО «Леруа Мерлен Восток»

Проект: «Приходи! Оцени! Достигни!»

Финалист в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

1. Открытие новых магазинов в России и, как следствие, потребность в постоянном поиске и привлечении соискателей. Очень важно было найти «своих» людей, тех, кто будет разделять ценности компании.

2. Определенное предубеждение у молодых людей против трудоустройства в сферу розничной торговли, восприятие данной отраслевой специфики как недостаточно интересной, нестатусной, не соответствующей их жизненным приоритетам. Поэтому необходимо было отстроить восприятие компании как работодателя от шлейфа и сопутствующих ассоциаций «с советской розницей».

В соответствии с исходными данными были сформулированы 6 **задач**:

• Увеличить охват целевой аудитории.

• За счет целенаправленного информирования целевой аудитории о специфике компании на этапе привлечения увеличить входящий поток подготовленных кандидатов.

• Организовать предварительный отсев неподходящих (незаинтересованных) специалистов.

• Повысить эффективность карьерных мероприятий за счет предварительного ознакомления соискателей со спецификой компании.

• Эмоционально вовлечь целевую аудиторию во взаимодействие с *«Леруа Мерлен»* как работодателем еще на этапе привлечения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Продвигать и рекламировать HR-бренд компании в молодежной среде.

В **целевую аудиторию** проекта вошли молодые люди от 20 до 25 лет.

Реализация

С самого начала было ясно, что новый источник привлечения кандидатов должен легко встраиваться в интернет-площадки, так как это позволило бы добиться наибольшей скорости и эффективности продвижения среди целевой аудитории.

Новый источник должен быть геймифицирован, то есть иметь такой формат, который наиболее близок ЦА. Кроме того, геймификация привносила бы и элемент соревновательности, а также позволяла осуществить вирусные способы распространения информации о компании.

Поэтому было решено создать онлайн-игру «Приходи! Оцени! Достигни!» для размещения на карьерном сайте и в социальной сети «ВКонтакте».

Онлайн-игра позволила бы примерить на себя роль сотрудника компании, иллюстрировала бы атмосферу и ценности *«Леруа Мерлен»*, показывала участнику игры те задачи, которые необходимо решать ежедневно. По итогам игры каждый участник может определить для себя, насколько ценности компании соответствуют его жизненным принципам и ориентирам и будет ли ему интересно работать в компании с такой атмосферой.

Поскольку по результатам набранных очков («товарооборота») участнику предлагается отправить свою анкету в компанию, тем самым осуществляется предварительный отбор соискателей и одновременно накапливается база кандидатов.

Своими результатами участник может поделиться с друзьями, следовательно, он влияет на вирусное распространение игры.

Онлайн-игра – это главный источник привлечения участников карьерных мероприятий. А это значит, что, организуя мероприятия, можно быть заранее уверенным, что в компанию придут люди, которые уже ознакомились с ее реалиями и ценностями.

По итогам онлайн-игры проводились карьерные мероприятия – неотъемлемая часть проекта. Для этого использовались технологии ассесмента.

Жюри и комиссию наблюдателей составляют действующие руководители торговых секторов. Это позволяет руководству принимать решения о предложении работы осознанно и мотивированно, но не менее важно, что для ребят это возможность непосредственного контакта с потенциальными руководителями.

Результаты

Больше 69 000 соискателей из ЦА заинтересовались онлайн-игрой. На каждое карьерное мероприятие компания стабильно получает 150–200 анкет потенциальных участников, уже знакомых с компанией и заинтересованных в работе.

Это количество анкет обеспечивает 20–80 участников на одно карьерное мероприятие, что соответствует ожиданиям. 100 % участников знают о *«Леруа Мерлен»*: были на сайте, заходили на страницу в соцсети, бывали в магазине.

Онлайн-игра оправдала первичные вложения в создание и продвижение. На текущий момент она не требует дополнительных вложений. Стоимость контакта с соискателем стремится к нулю.

Не меньше 10 % участников становятся победителями и получают предложение работы. Это соответствует среднему показателю по компании – проценту принятых сотрудников от общего количества первичных контактов.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Показатель приема новых сотрудников по результатам карьерных мероприятий после внедрения игры увеличился в два раза по сравнению с периодом до внедрения.

В среднем около 30 % участников мероприятия хотели бы продолжить диалог с компанией, включая обсуждение трудоустройства на линейные позиции.

«Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Проект: «Использование методов геймификации для повышения уровня вовлеченности сотрудников» («Great Place To Work Монополия»)

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

При увеличении масштабов бизнеса компания ставит перед собой задачу оптимизировать и улучшать существующие системы и процессы без увеличения ресурсов.
Поэтому **целью** проекта стало разработать такую методику повышения уровня вовлеченности сотрудников, которая потребует минимум затрат и минимум времени для фасилитации, но при этом окажет значимый эффект на работу организации.

Вопросы, на которые нужно было получить ответы:

• Как сделать так, чтобы сотрудники сами прилагали максимум усилий и проявляли больше интереса к повышению уровня вовлеченности?

• Как создать методику, которая при минимальных затратах позволит вовлечь максимальное количество сотрудников в жизнь компании?

• Какой должна быть технология, которая сделает сам процесс повышения вовлеченности сотрудников увлекательным и интересным для них?

• Как сделать эту методику легко адаптируемой под конкретные нужды и запросы компании?

• Как оптимизировать участие HR в этом процессе?

Соответственно, перед проектом были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать методы и технологии повышения лояльности и вовлеченности, предлагаемые рынком, оценить их экономическую эффективность, актуальность и соответствие целевой аудитории.

2. На основании проведенного анализа разработать и внедрить методику повышения лояльности и вовлеченности сотрудников, которая позволит:

– оптимизировать расходы и трудовые ресурсы, затрачиваемые на проведение активностей и мероприятий по повышению лояльности и вовлеченности сотрудников;

– снизить «давление» топ-менеджмента и HR-департамента и повысить интерес и уровень ответственности сотрудников организации за собственную вовлеченность и вовлеченность своих коллег;

– оперативно реагировать на изменения бизнеса и интересы целевой аудитории;

– регулярно отслеживать эффективность проводимых мероприятий и активностей и адаптировать работу соответственно;

– повысить и поддерживать высокий уровень вовлеченности сотрудников.

3. Провести замер и оценить эффективность внедренной методики.

4. Предусмотреть условия, при которых данная методика может быть внедрена франчайзинговыми партнерами и сторонними организациями.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Целевая аудитория суммировалась из четырех категорий:

• Все сотрудники центрального офиса компании (300 человек).

• Сотрудники ресторанов (15 000 человек).

• Сотрудники франчайзинговых партнеров.

• Сторонние организации.

Реализация

Суть проекта заключается в следующем:

• все сотрудники компании поделены на команды: каждый департамент – одна команда;

• все коммуникационные мероприятия компании внесены в поле игры в качестве игровых карточек, которые имеют нестандартное название и стоимость в баллах;

• *задача* команд – провести мероприятие или поучаствовать в как можно большем количестве активностей в течение года и набрать как можно больше баллов для своих департаментов;

• ежемесячно подводятся итоги и объявляются промежуточные победители соревнования;

• по итогам года департамент-победитель получает заслуженный приз в виде командообразующего мероприятия (также в игровом формате).

Данный проект не потребовал значимых финансовых вложений, так как все мероприятия и ранее проводились в компании, дополнительные расходы потребовались только на разработку и печать материалов (игровое поле, календарь событий, турнирная таблица) и итоговый приз команде-победителю.

Используя минимальный бюджет и всего один час работы HR-менеджера в месяц, удалось повысить уровень вовлеченности сотрудников. А главное, теперь не HR, а сами сотрудники – двигатели и вдохновители корпоративной жизни компании.

На основании успешного запуска «Great Place To Work Монополии» для сотрудников центрального офиса в 2015 году к соревнованию будут подключены сотрудники всех корпоративных и франчайзинговых ресторанов. Таким образом, масштаб проекта охватит всю компанию (более 15 000 человек) без необходимости увеличивать ресурсы, так как разработанная методика не зависит от количества участников.

Результаты

На основе проведенного анализа была разработана и внедрена методика геймифицированного системного подхода к организации коммуникационных мероприятий и активностей в компании, которая позволила:

• сократить количество времени, затрачиваемого сотрудниками

HR-команды, на организацию коммуникационных мероприятий и активностей с 84 часов в месяц до одного часа в месяц;

• повысить интерес и участие сотрудников в коммуникационных мероприятиях и активностях, проводимых компанией, в четыре раза (от трех департаментов в 2013 году до году до 12 департаментов в 2014 году);

• повысить степень ответственности сотрудников за организацию собственной вовлеченности и вовлеченности своих коллег (в 2013 году 90 % внутрикорпоративных мероприятий были инициированы и организованы сотрудниками HR-команды, в 2014 году 70 % инициатив и предложений по проведению тех или иных мероприятий и активностей исходит от сотрудников компании);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• ускорить процесс внедрения и адаптации HR-проектов и процессов (например, в 2013 году только 40 % сотрудников сдали в HR-департамент свои индивидуальные планы развития IDP к установленному сроку по сравнению с 90 % сотрудников в 2014 году);

• оперативно получать обратную связь о мероприятиях и проектах, проводимых в компании, и реагировать соответственно.

Количество участников волонтерских проектов увеличилось с 11 до 150 человек.

Количество внешних спикеров и сотрудников других департаментов, приглашенных на собрания, составляет теперь 105–110 в год (по сравнению с 12–14 в предыдущем году).

Ежемесячно компания получает минимум 2–3 готовые статьи для корпоративной газеты, написанные сотрудниками компании (до внедрения игры все материалы для газеты готовились исключительно HR-командой).

Количество сотрудников, желающих принять участие в подготовке hand-made-номеров в рамках корпоративных мероприятий, увеличилось в 10 раз.

Количество департаментов, которые активно принимали участие в мероприятиях компании, составляет 12 из 12 (по сравнению с 3–4 в 2013 году).

В настоящее время четыре франчайзинговых партнера используют предложенную методику.

ПАО РОСБАНК

Проект: Rosbank Teambreaking

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. В 2014 году была утверждена новая стратегия развития бизнеса *Росбанка* до 2017 года. В соответствии с ней одной из основных целей является укрепление восприятия бренда банка как ведущего универсального финансового института федерального масштаба. Одним из стратегических приоритетов на ближайшие несколько лет является выход на лидерские позиции в области инноваций.

2. Рейтинги привлекательности работодателей второй год подряд остаются стабильными в оценке узнаваемости бренда среди студентов.

3. Применяемые инструменты и практики по продвижению бренда банка опираются на экспертизу HR и не всегда соотносятся с реалиями бизнеса. Сотрудники бизнес-подразделений недостаточно вовлечены в работу с молодыми соискателями.

Поставленные **задачи**:

1. Создать инновационный диджитал-инструмент для продвижения бренда банка и его корпоративной культуры.

2. Привлечь к работе с молодыми специалистами сотрудников бизнес-подразделений банка.

3. Реализовать проект в рамках целевой группы численностью не менее 100 человек.

В качестве **целевой аудитории** были задействованы:

1. 300 студентов – отличников российских вузов, ставших участниками летней школы Фонда Владимира Потанина, победители Федеральной стипендиальной программы Фонда.

Потанинские стипендиаты – закрытое сообщество, за доступ к которому борются лучшие компании-работодатели на российском рынке. Это сообщество – не только источник

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кандидатов с высоким потенциалом, но и сильный канал коммуникации, необходимый для создания привлекательного бренда компании для молодых людей.

2. Сотрудники банка.

Авторами кейса и экспертным жюри, оценивающим финальные презентации, стали сотрудники бизнес-подразделений банка, а результаты краудсорсинга впоследствии были использованы в работе.

Реализация

Rosbank Teambreaking – диджитал-квест с главным призом – поездкой в г. Париж и посещением головного офиса *Societe Generale*.

Каждый участник регистрируется, а потом скачивает и устанавливает на свое мобильное устройство приложение Rosbank Teambreaking.

В течение школьной недели участники неожиданно получают задачи в мобильном приложении, для решения которых нужно, бросив все, быстро встречаться с новой командой (каждое задание разбито на три части, каждый игрок получает лишь часть задания: чтобы его решить, обязательно нужно объединиться). Выполнение заданий приносит каждой команде определенное количество баллов. В приложении участники могут видеть свое место в турнирной таблице. Те, кто в финале окажется на первой строке, получат приз.

Продолжительность – пять дней.

Этапы

• Встреча. Участники решают сложные математические примеры, чтобы узнать номер стола в главном зале базы отдыха, где они должны встретить членов своей новой команды.

• Квест. Ответ на первый вопрос указывает на место, где расположен следующий, и т. д. Вопросы на логику и об истории

Росбанка. Нужно перемещаться по территории школы.

• Головоломка. Задача с несколькими неизвестными и сложной логической цепочкой.

• Квиз. 10 вопросов об истории *Росбанка*, ответы на которые непросто найти в интернете.

• Кейс. Сложная аналитическая задача по предсказанию трендов финансового рынка.

Результаты

1. Разработано мобильное приложение для платформ iOS и Android, которое в дальнейшем будет использоваться как среди соискателей, так и среди сотрудников банка для повышения их вовлеченности.

На игру зарегистрировались 185 человек.

Установили (скачали) приложение 184 человека.

2. Финальный кейс разработали и предоставили сотрудники финансовой дирекции, вертикали рисков и вертикали комплаенса и постоянного контроля. 15 финальных презентаций проверял экспертный совет из 10 сотрудников банка. Три лучших решения были использованы сотрудниками в работе.

3. В игре приняли участие 159 человек из 300 участников школы.

Федеральное государственное унитарное предприятие «Главный центр специальной связи»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Проект: «Электронная игра “Миссия выполнима! Доставка Короны Российской империи”»

Бронза в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Проблемы в обучении персонала:

– отсутствие единой программы производственного обучения фельдъегерско-экспедиторского состава по всей филиальной сети;

– морально устаревшие программа и инструменты обучения производственного персонала;

– отсутствие инструмента для ознакомления работников непроизводственных подразделений со спецификой технологической цепочки предприятия.

2. Проблемы в адаптации персонала:

– большое количество новичков из производственного блока, увольняющихся до истечения испытательного срока, – около 30 %;

– отсутствие инструментов адаптации вновь принимаемых работников в электронном формате, которые дают целостное понимание технологии доставки отправлений.

Подобная ситуация инициировала возникновение целого ряда **задач**.

1. В обучении персонала:

– разработка универсального инструмента обучения и адаптации персонала;

– сокращение времени подготовки узкопрофильных специалистов;

– создание электронного инструмента для ознакомления работников с историей и производственными процессами предприятия.

2. В адаптации новичков:

– снижение количества сотрудников из производственного блока, увольняющихся до истечения испытательного срока.

3. В проведении внутренних кадровых мероприятий:

– выявление лучшего сотрудника года среди работников головной компании.

4. Общие задачи по компании:

– формирование имиджа предприятия как надежного и стабильного работодателя с богатой историей и исполнением государственных задач как для вновь принимаемых, так и для работающих сотрудников;

– повышение лояльности сотрудников.

Целевой аудиторией стали работники головной компании и производственный персонал филиала предприятия по г. Москве и Московской области.

Для каждой категории персонала проект решает свои задачи (обучение, адаптация, профессиональный конкурс и т. д.):

• производственный персонал – программа профессионального вводного обучения фельдъегерско-экспедиторского состава;

• офисные работники – понимание производственного процесса, повышение уровня вовлеченности и лояльности, участие в профессиональном конкурсе;

• вновь принятые работники – инструмент адаптации, ознакомление с историей предприятия, продуктовой линейкой и особенностями производственного процесса предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Реализация

Для решения поставленных задач в рамках проекта был выбран электронный инструмент в формате обучающей игры, так как именно геймификация позволяет максимально вовлечь участников в процесс обучения.

При этом интерфейс игры должен давать возможность участникам погрузиться в специфику производственного процесса на 100 %, поэтому было решено представить героев игры в форменной одежде спецсвязи, а в качестве локаций использовать реальные фото- и видеоматериалы производственных площадок предприятия.

В рамках конкурсных заданий участникам игры необходимо пройти четыре этапа по доставке специальных отправлений, среди которых есть секретные и ценные. Вся цепочка отправлений, отраженная в игре, подчинена одной главной цели – создание и транспортировка реплики Большой императорской короны (Короны Российской империи).

Доставка реплики Большой императорской короны – эпизод, взятый из реальной практики работы спецсвязи, позволяющий пользователям приобщиться к уникальному проекту, в котором было задействовано предприятие, где они работают.

Для ознакомления новичков с историей спецсвязи было принято решение добавить в диалоги героев игры сведения об этапах развития предприятия и разместить исторические факты в информационных всплывающих сообщениях.

Создание игры заняло около четырех месяцев.

Результаты

1. С использованием игры были обучены около 100 новичков, а программа вводного обучения сокращена с 40 аудиторных часов до 32.

При этом за счет применения игровых методов эффективность обучения (результаты итогового электронного тестирования пользователей) выросла на 32 % – средний балл до внедрения игры оставлял 59, после – 78.

Игра интегрирована в портал компании, независимый доступ к ней может быть организован в любой локации компании, что позволяет автономно проводить обучение и способствовать адаптации персонала в регионах.

2. Проведенный опрос среди работников головной компании показал повышение уровня информированности офисного персонала на 50 % относительно главных исторических дат, связанных с историей предприятия, и технологий основных производственных процессов.

3. В результате внедрения игры количество работников, увольняющихся до истечения испытательного срока, снизилось почти вдвое: с 30 до 16 %.

4. Проведенный опрос среди работников головной компании показал, что поменять работу в ближайшее время планируют только 10 % респондентов, что на 33 % меньше, чем в 2013 году.

5. Текучесть кадров снизилась на 2 % за аналогичный период прошлого года, повысилась посещаемость корпоративных мероприятий, в том числе количество болельщиков (посетителей) на турнирах с участием корпоративной футбольной команды «Спецсвязь» возросло на 23 %.

5. EVP и таргетированное EVP

Как правило, и внутри компании, и на рынке труда у каждого работодателя есть несколько значимых целевых аудиторий. Опытные сотрудники и молодые специалисты, инженеры и маркетологи, фронт-офис и управляющая компания – у каждой аудитории свои особенности,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

свои каналы и форматы коммуникаций, свои приоритеты в выборе места работы. Поэтому важно не просто определить общее ценностное предложение (EVP), но и адаптировать его, сделать близким и понятным каждой значимой группе людей.

Елена Емеленко, руководитель *Консалтингового центра HeadHunter*:

– В необходимости создания ценностного предложения уже убедились многие компании. Более того, работодатели все активнее используют различные инструменты оценки эффективности EVP, его влияния на рекрутмент и внутреннюю работу с персоналом. При этом для того, чтобы ценностное предложение компании стало по-настоящему работать и принесло измеримые, в том числе финансовые, выгоды, важно не только правильно определить целевую аудиторию для трансляции EVP, но и верно взаимодействовать с ней. Если компания работает сразу с несколькими категориями соискателей, нужно выстроить стратегию коммуникаций с каждой из них. В данном случае общее ценностное предложение не решит всех задач. У каждой группы аудитории свои потребности, ожидания от потенциального работодателя, особенности восприятия. Эти особенности необходимо учитывать при выборе каналов и способов коммуникации для того, чтобы ваш посыл попал точно в цель. Так рождается таргетированный подход к ценностному предложению. Итак, целевых аудиторий может быть несколько, например молодые специалисты, специалисты с опытом работы, возрастные сотрудники, топ-менеджеры. Как в таком случае настраивать ценностное предложение для каждой из них?

Обычно выделяется ядро ценностного предложения – те факторы, которые одинаково подходят для всех целевых аудиторий, являются сильной стороной компании и максимально отличаются от предложений конкурентов. Это могут быть 1–4 составляющие, которые затем воплощаются в единый слоган и концепт креативной кампании. Далее для каждой целевой аудитории выделяются факторы, определяющие привлекательность работодателя именно для нее. При этом конечная реализация, креатив и визуал, зависят от того, на какую аудиторию они нацелены. Так, одна компания придумала рифмованные слоганы для всех категорий целевой аудитории, которые отражают ценностное предложение для каждой, при этом был разработан и общий слоган EVP.

В рамках проекта для фармацевтической компании*«Санофи» Консалтинговый центр HeadHunter*столкнулся с необходимостью поиска решений для нескольких целевых аудиторий. Компания работает в условиях высокой конкуренции за соискателей узкой специализации. Задачей было повышение привлекательности и узнаваемости HR-бренда компании и, как следствие, повышение качества и эффективности рекрутмента. Были выделены четыре целевые аудитории: офис, маркетинг, медики и медицинские представители. *Консалтинговый центр HeadHunter*участвовал в разработке ядра ценностного предложения. При этом в рамках общей концепции отличалась подача для каждой категории потенциальных соискателей. Исходя из предварительного исследования мнения аудитории соискателей и менеджеров компании о бренде *«Санофи»*, конкурентного анализа были сформулированы преимущества работы в компании для каждой аудитории. План внешних коммуникаций был построен таким образом, чтобы охватить каналы, актуальные для каждой категории потенциальных кандидатов: от студентов до профессиональных медиков. Трансляция EVP проводилась не только вовне, но и внутри компании. Так решалась и задача повышения лояльности и мотивирования сотрудников. Немаловажно, что проект стал приносить свои плоды еще на стадии реализации, например в процессе запуска нового позиционирования компании в РФ было выслано информационное письмо и стартовал конкурс среди сотрудников (оригами), который стилистически вписался в общую концепцию проекта. Помимо того что была решена задача позиционирования для различных групп соискателей, такой формат подачи EVP был хорошо принят целевой аудиторией. Только за один день количество респондентов в группе компании *«Санофи»*в сети «ВКонтакте» увеличилось на 5 %.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Техностар Альянс»

Проект: «Для тех, кто стремится к звездам»

Золото в номинации «Регион» (2011)

Предпосылки

В 2006 году в компании все чаще стали задаваться вопросом: почему так сложно подбирать персонал? Трудность заключалась в том, что, во-первых, рассматривалось большое количество кандидатов, а в итоге никто не устраивал, во-вторых, кандидат мог подходить по профессиональным компетенциям, но на уровне интуиции было понимание: не подходит. Среди руководства было объяснение «наш» или «не наш». Данная ситуация и послужила толчком к началу планомерной работы с корпоративной культурой компании.

Компания стремилась достичь нескольких **целей**:

• провести исследование внутреннего имиджа среди сотрудников для определения позиционирования;

• сформулировать ценности, миссию и цели HR-службы;

• сформулировать позиционирование *«Техностар»* и тот имидж, который необходимо продвигать;

• скорректировать негативные мнения о компании как об очень жесткой в отношении персонала, сложившиеся из-за высоких требований к сотрудникам;

• создать сайт по работе в компании, который станет основным носителем всей информации о бренде*«Техностар»* как работодателе;

• переработать «Деловое кредо» компании;

• сформулировать четкое понятие, каков он – сотрудник*«Техностар»*;

• создать постоянное информационное поле о*«Техностар»*.

Реализация

Летом 2006 года исследовательским центром был проведен анализ, целью которого являлось выяснение характеристик «нашего» работника, составление четкого перечня критериев необходимого *«Техностар»*сотрудника. Полученные результаты легли в основу «Делового кредо», первая редакция которого была внедрена в компании в начале 2007 года.

В конце 2006 года была учреждена премия «Золотая звезда “Техностар”». На новогоднем корпоративном празднике всем сотрудникам – лауреатам «Золотой звезды» были вручены значки в виде золотистого цвета звезды с логотипом *«Техностар»*.

Также в 2006 году была создана презентация для новых сотрудников о направлениях деятельности компании, ключевых сотрудниках, руководителях, которая содержит текст «Делового кредо». Таким образом, вновь пришедшие сотрудники проходили мультимедийную экскурсию в недра компании, проще адаптировались к новой работе.

В мае 2007 года было проведено второе исследование, задача которого – анализ приверженности работников компании с целью разработки предложений по системе работы с персоналом.

Осенью 2007 года состоялось первое корпоративное мероприятие, посвященное укреплению корпоративной культуры в компании, – игра «Дозор» с заданиями по тематике *«Техностар»*. Затем на всех корпоративных праздниках проводились такие конкурсы и игры, которые помогали в игровой форме донести до сотрудников основы корпоративной культуры компании, ее имидж.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В 2008 году руководство компании пришло к выводу, что лауреаты «Золотой звезды» – ресурс, который может быть использован для дальнейшего развития организационной культуры. Состоялось внедрение нового фирменного стиля *«Техностар»* и его направлений. Произошел отказ от статусного определения «холдинговая группа» и внедрено определение «альянс». Обновились стиль и логотип компании. Система брендов направлений стала понятной и современной.

Ко дню рождения компании была создана серия мультфильмов, в которых демонстрировались основные качества сотрудника *«Техностар»*: быстрое выполнение задач, нестандартность мышления, гибкость, высокая работоспособность.

По итогам исследования было принято решение, что компании необходим четкий планомерный PR как работодателя, создание бренда во внешней среде. В 2008 году был разработан план внутреннего и внешнего PR, который реализуется с 2009 года и по настоящий момент.

Перечень проведенных мероприятий привел к выбору и формулированию следующей стратегии:

• показать преимущество *«Техностар»* для ярких и стремящихся к развитию личностей;

• преподносить все сложности работы в компании как уникальную возможность развития и роста;

• показать, что все высокие требования и так называемая завышенная планка – это замечательное качество руководства, ведь только амбициозные и нереальные цели позволяют развиваться;

• показать руководителей компании как личностей и продемонстрировать привлекательность работы именно с этими людьми.

В 2009 году началась системная работа над созданием HR-бренда *«Техностар»*:

• сформулировано позиционирование *«Техностар»* как работодателя;

• описано понятие «сотрудник *“Техностар”*»;

• появилась необходимость создания единого информационного ресурса, который решал бы информационные HR-задачи;

• придуман слоган *«Техностар»* как работодателя: «Для тех, кто стремится к звездам»;

• создан сайт о работе в компании *«Техностар Альянс»*;

• старая версия «Делового кредо» от 2007 года обновлена, в ней выделена миссия, содержится определение и кодекс поведения сотрудника*«Техностар»*.

Результаты

При проведении собеседований обязательно задается вопрос: «Что вы знаете о нашей компании?» У интервьюируемых кандидатов появился четкий образ компании *«Техностар Альянс»* – они точно знают, что привлекло их в компании («активная», «целеустремленная», «компания, где интересно работать», «всегда есть нестандартные задачи» и т. д.).

Данные исследований показывают, что из соискателей, которые приходят на собеседования по направлению «Техностар Center», сайт просматривают 85 % кандидатов, по направлению «Техностар ITeam» – 40 %, «Техностар Color Management» – 60 %.

По итогам испытательного срока сотрудник заполняет анкету обратной связи, в которой существует блок вопросов о корпоративной культуре:

• Как бы вы могли охарактеризовать корпоративную культуру *«Техностар Альянс»*?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Какие три основные ценности корпоративной культуры компании вы могли бы назвать?

• Какой у вас сложился образ компании, с чем он ассоциируется?

• Кто сыграл роль при его формировании (руководитель, коллеги, HR-служба и пр.)?

• Какие информационные носители более всего повлияли (сайт, корпоративный портал, фильмы, «Деловое кредо»)?

Новые сотрудники (95 %) рисуют четкий образ компании. Процент кандидатов, отказывающихся от работы в *«Техностар»* из-за негативных мнений, которые они прочитали в интернете, снизился на 15 %.

SAP СНГ

Проект: «Построение эффективных каналов продвижения бренда работодателя»

Бронза в номинации «Мир» (2012)

Предпосылки

Перед компанией стояла глобальная задача – повысить узнаваемость организации как работодателя среди профессионалов и на рынке труда выпускников. При этом уже существующие каналы продвижения HR-бренда не обеспечивали адекватного уровня коммуникации с целевой аудиторией, соискатели были недостаточно осведомлены о продуктах компании, ее инновационных решениях и перспективных рынках.

Для потенциальных сотрудников практически не были представлены преимущества работы в компании (компенсационный пакет, позитивная корпоративная культура, понятный карьерный рост, бурный рост компании в целом, возможность удаленной занятости, программы поддержки сотрудников и т. п.). Поток соискателей на открытые вакансии, а также желающих пройти стажерскую программу был недостаточен, при этом затраты на привлечение ключевых специалистов постоянно увеличивались.

Все эти факторы повлекли за собой разработку комплексной глобальной программы работы с HR-брендом «Построение эффективных каналов продвижения бренда работодателя».

Для реализации комплексной глобальной программы были выделены соответствующие **целевые аудитории**:

• *внешняя аудитория*: соискатели (разделены на две группы – профессионалы и выпускники);

• *внутренняя аудитория*: сотрудники *SAP* (разделены на две группы – менеджеры и специалисты).

Соискатели – традиционная аудитория продвижения бренда. Соискатели, обладающие существенным опытом в IT-сфере, знали о компании и основном продукте (ERP), но слабо представляли себе новаторские решения*SAP* и бизнес-стратегию компании. А на рынке труда выпускников компания *SAP* в СНГ до 2012 года не была широко представлена (основной набор осуществлялся с помощью прямых связей с кафедрами университетов). Поэтому при текущей осведомленности выпускников вузов о компании в целом и стажерской программе в частности основной задачей для данной целевой аудитории было краткое знакомство с бизнесом компании и условиями стажировки.

Внутренняя аудитория – сотрудники – была выбрана, потому что важно строить бренд не только на рынке соискателей, но и внутри компании. Такая стратегия помогает повысить эффективность работы сотрудников и их вовлеченность, а в долгосрочной перспективе позволяет значительно снизить стоимость привлечения новых специалистов и обеспечить устойчивость бизнеса компании в целом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Менеджеры, как правило, очень лояльны к компании, но мало участвуют в продвижении HR-бренда. Поэтому стратегия для данной целевой аудитории была направлена на мотивацию и вовлечение менеджеров в качестве основных послов бренда. Сотрудники уровня специалиста служат не только главными проводниками бренда в рамках экосистемы *SAP* (сама компания, партнеры, клиенты, консультанты, пользователи), но и являются хранителями уникальной корпоративной культуры.

Реализация

В качестве основных каналов для продвижения HR-бренда для аудитории профессионалов были выбраны социальные медиа и сотрудники *SAP* (как послы бренда).

Выпускников вузов знакомили с информацией о компании в целом и ее стажерской программе в частности с помощью социальных сетей и специальных мероприятий для студентов и выпускников. Начиная с 2012 года высший менеджмент компании проводит презентации в ведущих вузах России и СНГ, сотрудники компании принимают активное участие в карьерных мероприятиях для студентов, делятся своим опытом и рассказывают не только о продуктах компании, но и о построении карьеры в *SAP*.

Для внутренней целевой аудитории акцент в выборе способов коммуникации сместился на внутренние каналы и специальные мотивирующие кампании. Например, в 2012 году была перезапущена Программа рекомендаций, которая позволила дополнительно мотивировать сотрудников на продвижение бренда компании среди своих знакомых и друзей, рассказывая им о преимуществах работы в *SAP* и рекомендуя присоединиться к команде *SAP* в СНГ.

Результаты

Компания *SAP СНГ* по итогам 2012 года снизила затраты на привлечение специалистов на 55 % (по сравнению с 2011 годом) в основном за счет Программы рекомендаций и увеличения прямых откликов на вакансии на различных площадках. При этом число откликов на открытые позиции за 2012 год увеличилось на 350 % (по сравнению с 2011 годом), а число откликов на стажерскую программу в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилось на 400 % (достигнув 500). Более 70 % менеджерского состава и 20 % всех сотрудников (уровень специалиста) приняли участие в мероприятиях по продвижению HR-бренда компании.

ОВІ

Проект: «Бренд работодателя – фокус на удержание сотрудников»

Золото в номинации «Столица» (2013)

Предпосылки

1. Дефицит рабочей силы в сегменте розничной торговли.

2. Показатель текучести персонала в целом по компании*ОБИ* – 55 %. При этом текучесть сотрудников Московского региона (42 % всего штата компании) составила 63,5 %.

3. Необходимость снижения текучести сотрудников на испытательном сроке, которая в 2012 году составила в Московском регионе 37 %.

4. Рост стоимости подбора и адаптации одного линейного сотрудника – в декабре 2012 года эта цифра составила 25 450 рублей.

Таким образом, предстояло решить следующие **задачи**:

1. Снижение показателя текучести с 63,5 % (2012 год) до 45 % (2013 год).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Снижение показателя текучести сотрудников на испытательном сроке – не более 20 % сотрудников покидают компанию в первые три месяца работы.

3. Экономия бюджета на подбор и адаптацию новых сотрудников – 8 млн рублей за счет снижения текучести персонала.

4. Сохранение стоимости подбора и обучения одного нового сотрудника на уровне 25 450 рублей в 2012–2015 годах.

В **целевой аудитории** было выделено три ключевых сегмента:

• молодые – работники в возрасте до 25 лет (19,5 % в Московском регионе);

• активные – работники в возрасте 25–45 лет (47,5 % в Московском регионе);

• опытные – работники старшего возраста (от 45 лет) (33 % в Московском регионе).

Реализация

Первым шагом стала диагностика ситуации. По итогам исследования было сформулировано ключевое сообщение бренда, которое стало основой внешних и внутрикорпоративных коммуникаций: «Работа для тех, кто любит свой дом».

Чтобы выполнить задачи проекта и иметь возможность объективно оценить достигнутые результаты, были сформулированы следующие количественные показатели эффективности.

• Показатель текучести – 45 % (снижение на 18,5 % по сравнению с 2012 годом).

Показатель текучести рассчитывается по формуле:

Текучесть = ∑ сотрудников, уволенных в отчетный период / фактическая штатная численность × 100 %.
• Количество открытых вакансий от штата магазина – не более 5 %.

Показатель рассчитывается по формуле:

(Плановая численность сотрудников в отчетном периоде – фактическая численность сотрудников в отчетном периоде) / плановая численность сотрудников в отчетном периоде × 100 %.
• Стоимость подбора и обучения одного сотрудника – не более 25 450 рублей; сохранение показателя на уровне 2012 года за счет повышения узнаваемости и привлекательности бренда работодателя и снижения прямых инвестиций в рекрутмент одного сотрудника – не более 3300 рублей.

Стоимость подбора и обучения складывается из суммы:

Затраты на рекламу в отчетный период + оплата рабочего времени специалиста по подбору персонала + оплата рабочего времени внутреннего тренера + оплата рабочего времени сотрудников, проходящих обучение + стоимость производства расходных материалов для тренингов.
• Процент текучести новых сотрудников в период испытательного срока – менее 20 %.

Показатель рассчитывается по формуле:

∑ сотрудников, уволенных на испытательном сроке, в отчетный период / ∑ сотрудников на испытательном сроке в отчетный период × 100 %.
Все мероприятия в рамках проекта проводились с сотрудниками на трех стадиях: подбор, адаптация и удержание.

1. Подбор персонала.

Трансляция EVP через следующие каналы:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– graduate-мероприятия: ярмарки вакансий, деловые игры, мастер-классы, карьерные мероприятия молодежных ассоциаций;

– рекламный медиамикс, инфографика;

– интернет (корпоративный сайт, баннеры, социальные медиа);

– анкеты и буклеты в гипермаркетах;

– работа с центрами занятости населения г. Москвы и Московской области.

2. Адаптация персонала:

– школа сервиса *ОБИ* – учебный центр компании, через пятидневное обучение в котором проходит каждый новый сотрудник компании (более 1000 обучающихся новичков в год);

– программа обязательных тренингов (минимум два тренинговых часа на одного сотрудника в год);

– 81 внутренний тренер – обученные руководители в магазинах, на регулярной основе проводящие обучение для сотрудников своих магазинов по стандартам продаж и сервиса (не менее шести тренингов в каждом магазине в месяц);

– система управления талантами – 40 % руководящих вакансий в компании закрывается внутренними кандидатами;

– программа «Я рекомендую», направленная на привлечение лояльных к бренду соискателей посредством рекомендаций сотрудников;

– программа «Стань старшим», помогающая выявить потенциальных молодых сотрудников, желающих вырасти в компании;

– программа «Знаю сам, научу другого» – в 2013 году было проведено более 1600 15-минутных мастер-классов в Московском регионе.

3. Удержание персонала.

Проактивная индивидуальная работа с причинами увольнений, мотивация сотрудников, основанная на EVP, индивидуальная работа с руководителями.

Причины увольнения: низкая заработная плата, невозможность планировать доход при почасовой занятости, невозможность совмещать работу с учебой.

Ответы в соответствии с EVP: «Живи без оглядок, в *ОБИ*полный порядок»:

– гибкие бонусные программы: возможность влиять на свой доход;

– ежемесячное информирование сотрудников-почасовиков о доходе;

– PR возможности гибкого графика на внешний рынок труда;

– PR социального пакета, в том числе со стороны руководителей отделов гипермаркетов.

Причины увольнения: не устраивает характер работы, неинтересны задачи.

Ответы в соответствии с EVP: «В *ОБИ* не до скуки – стань мастером на все руки»:

– тренинги: soft & hard skills;

– мастер-классы от поставщиков по продуктам;

– программа «Знаешь сам – научи друга».

Причина увольнения: желание молодого сотрудника уйти работать по специальности.

Ответы в соответствии с EVP: «В *ОБИ* нет барьеров для большой карьеры»:

– карьерная лестница и аллея славы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– программа «Стань старшим»;

– Talent Express – карьерное издание для сотрудников компании;

– программа наставничества.

Результаты

Стратегическая цель проекта достигнута: в рамках международного саммита Retail Business Russia – 2013*ОБИ* была признана лучшим работодателем года в ретейле в сегменте товаров для дома, ремонта и сада. Также *ОБИ* – единственная и первая в истории ретейл-компания, попавшая в десятку лучших работодателей России, по версии AON Hewitt в 2013 году.

1. Снижение показателя текучести с 63,5 % в 2012 году до 45 % в 2013 году. Если сравнивать показатели 11 месяцев, то сейчас текучесть – 40,8 % против 59,6 % в 2012 году.

Прогноз показателя текучести на конец года считался по формуле:

Фактическая текучесть за отчетный период / количество месяцев в отчетном периоде × 12.
2. Снижение показателя текучести в регионе в рамках целевых групп (2013 год):

– молодые – 70 %;

– активные – 43 %;

– опытные – 25 %.

3. Результаты снижения показателя текучести сотрудников на испытательном сроке: прогноз на конец 2013 года – 15,6 % текучести на испытательном сроке (фактически за 11 месяцев – 14,3 %).

Прогноз показателя текучести на испытательном сроке на конец года считался по формуле:

Фактическая текучесть за отчетный период / количество месяцев в отчетном периоде × 12.
4. Экономия бюджета на рекрутмент и обучение новых сотрудников – 8,4 млн рублей.

5. По сравнению с 2012–2013 годами стоимость подбора и обучения одного сотрудника сохранилась на уровне 25 450 рублей.

Управляющая компания «Альфа-Капитал»

Проект: «Ставка на удержание!»

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Высокая текучесть персонала, достигавшая по отдельным категориям 52 %.

2. Отсутствие в компании сформированного костяка ключевых сотрудников.

3. Низкая доля сотрудников со стажем работы год и более.

4. Низкие показатели удовлетворенности работой сотрудников (по результатам ежегодного опроса мнения сотрудников).

Целевую аудиторию проекта составили:

• Все сотрудники компании.

• Отдельно сотрудники центров продаж и сервисных подразделений со стажем работы в компании свыше трех лет.

Реализация

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Целью *первого этапа* был всесторонний анализ ситуации с выделением сильных и слабых сторон системы удержания персонала. В рамках этого этапа были проведены:

• комплексный анонимный опрос мнения сотрудников. В результате были выявлены зоны развития и узкие места в HR-процессах:

– низкая удовлетворенность работой;

– отсутствие системы признания заслуг сотрудников за высокие результаты работы и лояльность;

– ощущение оторванности от единой корпоративной культуры у сотрудников, работающих в дополнительных и имплантат-офисах компании в банках-партнерах;

– низкая доля неформальных коммуникаций, отсутствие у сотрудников ощущения большой семьи;

• анализ показателей текучести персонала с целью понимания и визуализации турбулентности в компании. Анализ причин увольнения сотрудников включал два блока: заполнение анонимного опросника и личное собеседование с увольняющимся специалистом.

Целью *второго этапа* стала разработка и утверждение проекта на заседании правления компании. Основные тезисы:

• направленность проекта: удержание персонала с фокусом на развитие внутреннего HR-бренда;

• основной фокус мероприятий был направлен на создание и усиление корпоративной идентичности, создание традиций, направленных на признание и уважение заслуг каждого сотрудника.

Целью *третьего этапа* была реализация утвержденной правлением программы изменений.

В рамках проекта были организованы следующие мероприятия:

• субботний клуб: регулярное посещение по выходным дням выставок, музеев, картинных галерей, театров, которое оплачивает компания;

• клуб здорового образа жизни: мероприятия по организации здорового образа жизни;

• клуб Product-чемпионов: еженедельные встречи с обсуждением различных аспектов функционирования продуктов с участием отечественных и западных внутренних и внешних экспертов;

• клуб волонтеров: проведение каждый месяц различных социальных проектов с фокусом на личное участие сотрудников;

• дебат-клуб: еженедельные встречи по пятницам для проведения дебатов между оппонентами на актуальные продуктовые темы;

• сообщество наставников: регулярные встречи с генеральным директором, топ-менеджментом компании и руководителями бизнеса для обсуждения различных аспектов повышения эффективности работы бизнеса.

В качестве материальной мотивации можно выделить:

• оплату SPA-программ сотрудникам, проработавшим в компании три, пять, семь и 10 лет;

• оплату сотрудникам, проработавшим в компании 10 лет и более, двух авиабилетов бизнес-класса в любую точку мира.

Было организован ряд конкурсов:

• для новичков;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• для продавцов:

– лидер продаж месяца: пять лучших продавцов по итогам месяца;

– лидер продаж квартала: три лучших продавца по итогам квартала. Приз: 30 000 рублей;

– мастер продаж года: три лучших продавца по итогам года.

Приз: сертификат на любой вид обучения в размере до 100 000 рублей; победителю также вручается переходящий серебряный (по составу материала) кубок, на котором гравируется имя каждого победителя по годам;

• для сотрудников сервисных подразделений:

– самый клиентоориентированный сотрудник: три лучших сотрудника сервисных подразделений (по данным анонимного опроса внутренних заказчиков). Приз: 30 000 рублей;

– лучший сотрудник по итогам оценки методом «360 градусов»: определяются три сотрудника, набравших наивысшие оценки. Приз: 30 000 рублей;

• для руководящего состава:

– лучший руководитель по итогам оценки методом «360 градусов»: определяется руководитель (вне зависимости от уровня в управленческой иерархии), набравший наивысшие оценки по итогам ежегодной оценки (по управленческим компетенциям);

• для наставников:

– лучший наставник: наставник, который по итогам года внес наиболее значимый вклад в развитие сотрудников. Определяется тайным голосованием сотрудников. Приз: 300 000 рублей;

– старт года: ориентирован на новичков, у которых на момент прихода в компанию не было существенного опыта работы. Критерии: успешная адаптация и результаты по итогам первого года;

– сотрудник года: ориентирован на всех сотрудников компании, номинантов выставляют коллеги. Критерии: прорыв на своем участке работы и большой вклад в общекорпоративные проекты;

– команда года: участвуют все структурные подразделения компании. Критерии: уровень достижения поставленных KPI, внедренные общекорпоративные проекты + полученный результат: финансовый/нефинансовый, уровень показателя клиентоориентированности;

– проект года: определение проекта, оказавшего наибольший эффект на развитие бизнеса. Критерии: принесенная проектом добавленная стоимость, соответствие поставленной и достигнутой целей.

Результаты

• Текучесть персонала сократилась на 30 % – с 52 до 22 %.

Динамика индекса стабильности персонала увеличилась с 88 до 230 %, таким образом:

– количество сотрудников со стажем работы год и выше более чем в 2,3 раза больше, чем сотрудников, отработавших до года, против 0,8 с момента начала проекта;

– за время наблюдения отмечается уверенный рост показателя более чем в 2,61 раза, что говорит о повышении стабильности работающего костяка компании.

Текучесть персонала сотрудников со стажем свыше 1,5 года стремится к нулю.

Доля сотрудников со стажем работы три года и более увеличилась на 20 %.

• Повышение коэффициента удовлетворенности персонала:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– на 29 % увеличился показатель удовлетворенности персонала, достигнув 89 % против 60 в начале проекта;

– 61 % сотрудников считают компанию одним из лучших мест работы (40 % до начала проекта);

– доля сотрудников, планирующих работать в компании три года и более, достигла 67 %, увеличившись на 27 %, при этом снизилась доля сотрудников, рассматривающих уход из компании в ближайший год.

6. Коллективное прогнозирование

Применение коллективного прогнозирования на российском рынке встречается пока редко, в отличие от работы с инновационными идеями сотрудников. Но принцип близок: каждый может внести в общий прогноз свои знания, свою уникальную экспертизу. В итоге все участники вместе выступают в качестве некоторого коллективного эксперта. Мировая практика показывает, что такие эксперты умеют предсказывать очень неплохо самые разные значимые для компании события и изменения.

Группа компаний «АгроТерра»

Проект: «Биржа прогнозов»

Бронза в номинации «Регион» (2013)

Предпосылки

1. Отсутствие консолидированной информации на зерновых рынках.

2. Необходимость распространения важных для организации знаний по зерновым рынкам по всем подразделениям ГК.

3. Необходимость выявления внутренних экспертов и кандидатов в кадровый резерв.

4. Повышение уровня коммуникации между различными подразделениями.

Основная **цель** проекта – развитие взаимодействия с сотрудниками и повышение прозрачности компании. Составными частями данной цели являются:

• вовлечение персонала в деятельность организации, повышение осведомленности;

• повышение эффективности коммуникаций между сотрудниками, формирование единого коммуникационного поля компании;

• получение актуальной информации из регионов присутствия;

• улучшение финансовой прогностической модели организации, выявление трендов на ранних стадиях;

• выявление скрытых компетенций сотрудников и формирование кадрового резерва.

В числе **задач** авторы проекта выделили 4 основных пункта:

1. Выявить скрытые тренды на рынке пшеницы силами сотрудников.

2. Получить информацию изнутри о соответствии оценок менеджмента по показателю EBITDA ожиданиям сотрудников ГК – формирование единого поля коммуникаций.

3. Вовлечь сотрудников в оценку стратегических показателей компании.

4. Выявить кандидатов для кадрового резерва.

Целевой аудиторией являются все сотрудники компании уровня от специалиста.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Реализация

Проект в рамках поставленной цели решает два типа задач: *коммуникационные* – повышение мотивированности персонала и эффективности внутреннего взаимодействия, а также раскрытие компетенций и скрытого потенциала сотрудников;*стратегические* – развитие социальной модели бизнеса организации путем подключения к оперативным и долгосрочным решениям аналитики, источником которой выступают сами люди.

В качестве технологической основы реализации указанных задач была необходима единая онлайн-платформа, которая позволяла бы объединить усилия людей в распределенных по стране офисах компании в режиме 24/7. Вовлечение всего персонала было обусловлено стремлением получить полную картину возможностей сотрудников компании и создать единый информационный контекст, в котором каждый имеет шанс проявить себя. Это потребовало применения краудсорсинговой технологии, объединяющей знания и опыт отдельных людей. В качестве такой системы был выбран продукт FuturUS компании *Collective Intelligence Systems*.

План реализации проекта состоял из следующих этапов:

• подготовка к проекту: проработка стратегии, определение основных направлений прогнозирования, к которым сотрудники были бы сопричастны и которые являются стратегически важными для компании;

• ознакомление сотрудников с возможностями системы, обучение;

• запуск прогнозирования цен на зерно. Привлечение участников, анализ первых данных. Выявление трендов, сопоставление информации от участников с реальными ценами из закрытых источников;

• запуск прогнозирования основных стратегических показателей компании. Оценка пользователями прогнозов по всем холдингам, входящим в состав*«АгроТерра»*, обмен информацией. Получение достоверной информации из регионов;

• поддержание активности, анализ получаемых результатов.

Анализ компетенций менеджмента и выявление аналитических способностей сотрудников. Премирование лучших из них, формирование базы внутреннего кадрового резерва компании.

В рамках проекта были проведены следующие мероприятия.

• Проработка стратегии велась совместно *«АгроТерра»* и командой *Collective Intelligence Systems* в период с середины августа до середины сентября 2013 года. В рамках указанного процесса были определены основные цели и задачи проекта, намечен план его реализации.

• В период 15–22 сентября 2013 года командой проекта был окончательно определен круг корпоративных событий/показателей, которые вошли в систему прогнозирования в рамках проекта.

• В последнюю неделю сентября проходило обучение сотрудников работе в рамках проекта путем рассылок графических и видеоматериалов.

• 2 октября состоялся запуск системы прогнозирования. На первой стадии прогнозировались цены на зерно через один, два и три месяца. Всем сотрудникам были разосланы приглашения к участию с индивидуальными логинами/паролями доступа в систему.

• В течение первого месяца работы проект показал прогноз уверенного роста цен, который на самом деле был зафиксирован в конце месяца. Таким образом, помимо внесения изменений в прогноз на основе происходящих событий участники выявили общий тренд изменения цены. Также были выявлены победители месяца.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• В системе помимо работы с командой проекта по всем возникшим вопросам предусмотрены еженедельные рассылки дайджеста, который в виде текстовой и графической информации оповещает людей об основных изменениях и текущих результатах, а также мотивирует их к активному участию.

• В начале ноября был закрыт первый прогноз по зерну и открыты рынки по прогнозированию внутрикорпоративных показателей. Прежде всего в качестве таких показателей был взят прогноз EBITDA (основной финансовый показатель – прибыль до налогообложения и амортизации) по региональным холдингам, входящим в компанию. По каждому такому холдингу исследуется индекс доверия сотрудников к установленному менеджментом EBITDA и степень расхождения оценок этого результата между менеджментом и сотрудниками. Это позволяет установить связь между различными слоями компании и наладить обмен информацией между верхним и нижним уровнями организации.

• В данный момент проект продолжается, дополняя базу знаний о сотрудниках и формируя аналитику по прогнозам и доверию к стратегии компании.

Результаты

1. На текущий момент выявлены два опережающих сигнала о значительном повышении цены; сопоставление рынков разной срочности позволило уточнить общий тренд развития ценовой политики, что увеличило плановый показатель выручки от продажи зерна.

2. В одном подразделении холдинга выявлено серьезное расхождение видения сотрудников и менеджмента; в четырех – сигналы необходимости обратить внимание на эти подразделения.

3. Сделано более 1500 прогнозов по целевым показателям. 40 % победителей с наиболее точными прогнозами занимают в компании менеджерские позиции, в том числе позиции в сегменте продаж, что подтверждает их компетенции.

4. Выявлены 13 человек, в том числе на позициях начального звена, проявивших аналитические способности и знание рынка зерна. Из них был сформирован кадровый ресурс для дальнейшего развития этих сотрудников в рамках ГК.

7. Фан, драйв, результат

Яркие проекты на стыке маркетинга и HR, нестандартные корпоративные мероприятия, уникальный офис… В компании, имеющей свое лицо, гораздо проще объединять сотрудников и добиваться от них отличной командной работы. Люди, с удовольствием и интересом делающие свою работу, как правило, добиваются действительно впечатляющих результатов.

«Независимая лаборатория ИНВИТРО»

Проект: «Экспедиция “В поисках самого здорового человека”»

Серебро в номинации «Федерация» (2014)

Предпосылки

Проект имеет HR-, исследовательскую и социальную направленность:

• поиск нестандартных решений, ориентированных на повышение лояльности персонала, узнаваемости и популярности бренда, поддержание имиджа компании как эффективного работодателя и эксперта в области лабораторной диагностики;

• необходимость укрепления корпоративной культуры и развития коммуникаций между сотрудниками различных подразделений компании;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• недостаточная популяризация методов профилактики заболеваний и низкий уровень знаний жителей страны о возможностях современной лабораторной диагностики.

В качестве **целевой аудитории** рассматривались:

• Административный и медицинский персонал всех компаний – как собственных, так и франчайзинговых (для компании характерна географическая разобщенность структурных подразделений, более 600 медицинских офисов в России).

• Члены семей и дети сотрудников.

• Взрослое население Российской Федерации от 18 лет.

Реализация

Экспедиция прошла в 27 городах Урала и Сибири, и ее участниками стали порядка 100 человек. Самому младшему участнику всего 12 лет, старшему – 45 лет.

Основные этапы

1. На сегодняшний день проект реализован в два этапа.

1-й этап

Регион: Урал.

Дата: 1–15 июля 2013 года.

Количество участников: около 40 человек (два состава).

Маршрут: Екатеринбург – Нижний Тагил – Пермь – Ижевск – Набережные Челны – Уфа – Оренбург – Орск – Магнитогорск – Челябинск – Курган – Тюмень.

Количество экипажей: шесть автомобилей по 3–4 человека.

Протяженность маршрута: около 5000 км.

2-й этап

Регион: Сибирь.

Дата: 1–14 июля 2014 года.

Количество участников: более 50 человек (два состава).

Маршрут: Новосибирск – Барнаул – Бийск – Чемал – Горно-Алтайск – Новокузнецк – Прокопьевск – Ленинск-Кузнецкий – Кемерово – Абакан – Минусинск – Красноярск – Мариинск – Ачинск – Анжеро-Судженск – Юрга – Томск – Новосибирск.

Количество экипажей: 10 автомобилей по 3–4 человека.

Протяженность маршрута: более 7000 км.

2. Участниками двух этапов экспедиции стали почти 100 человек. 3. Ежегодно основной состав экспедиции формировался по итогам конкурса среди сотрудников:

– каждый из претендентов должен был написать эссе на тему «Почему именно я должен поехать в экспедицию» и предоставить не менее трех фотографий из жизни;

– на внутрикорпоративном портале создана страница с описанием проекта; размещены истории кандидатов на участие; проведено закрытое голосование.

Информированию сотрудников было отведено два месяца.

4. Отбор сторонних участников на промостранице проекта в течение месяца.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Изготовлены атрибутика и символика проекта с логотипом «В поисках самого здорового человека».

6. Старт каждого этапа проходил в столицах регионов с привлечением местных СМИ.

7. Ежедневно на карте маршрута открывался новый город.

8. Задачи участников:

– на центральных площадях и в самых многолюдных местах города рассказывать жителям о возможностях современной лабораторной диагностики;

– информировать об акции, направленной на профилактику заболеваний;

– раздавать купоны на бесплатное обследование и фирменные памятные браслеты.

9. Ежедневно в эфире радиостанции «Маяк» проходило информирование слушателей о передвижении экспедиции и времени прибытия в каждый город по маршруту.

10. В рамках проекта действует сайт expedition.invitro.ru, на котором можно было активировать купон для прохождения лабораторного обследования.

11. Каждый купон, по которому пришел пациент, регистрировался в базе данных, и человек автоматически становился претендентом на звание «Самого здорового человека дня». Победитель определялся среди пациентов, чьи результаты обследования дали наилучшие показатели здоровья. Итоги ежедневно озвучивались в прямом эфире утреннего шоу Сергея Стиллавина и его друзей «Шоу Шопенгауэра».

12. По итогам всего проекта победители были определены на федеральном уровне. Ими стали две москвички и жительница г. Черкесска. Каждая стала обладателем главного приза проекта – крепкого здоровья и подарочного сертификата на сумму 20 000 рублей для приобретения товаров в сети магазинов*«Спортмастер»*.

13. Два этапа экспедиции «В поисках самого здорового человека» позади, а это:

– около 100 участников;

– более 12 000 км пробега;

– посещение 27 городов Урала и Сибири и общение с их жителями;

– более 20 000 розданных купонов на бесплатное обследование и дисконтных карт;

– около 30 суток, проведенных в походных условиях в кругу коллег из самых разных городов России.

Результаты

1. Участие в проекте позволило сотрудникам объединиться в команду единомышленников и привлечь внимание населения России к такой важной социальной проблеме, как сохранение здоровья и своевременная диагностика.

2. Экспедиция стала очередной долгосрочной программой тимбилдинга в рамках территориально разрозненных подразделений.

3. Отборочные конкурсы на участие в экспедиции показали уверенный рост числа сотрудников, заинтересованных в проекте. Желание принять участие в первом этапе экспедиции изъявили 32 человека, претендентов на поездку в Сибирь оказалось уже более 45.

Проект получил продолжение на территории Калининградской области.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. Формирование группы единомышленников. Проект предоставил возможность консолидации усилий порядка 100 сотрудников, принявших участие в реализации общего дела.

5. Почти 20 000 тысяч человек стали обладателями купонов на бесплатное обследование.

6. 7000 жителей страны воспользовались возможностью бесплатно проверить свое здоровье.

Факторинговая компания «Лайф» («Лайф Факторинг»)

Проект: «Капитаны факторинга: выдающиеся роли – выдающиеся результаты»

Финалист в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

Потребность сформировать устойчивую и эффективную управленческую команду, разделяющую единые ценности и поддерживающую единый вектор стратегического развития компании.

В рамках проекта необходимо было решить 4 **задачи**:

• Удержать в компании ключевых сотрудников.

• Снизить уровень сопротивления изменениям и сформировать команду промоутеров.

• Повысить эффективность операционной системы управления и командного взаимодействия.

• Повысить привлекательность компании как работодателя для сотрудников.

К **целевой аудитории** были отнесены руководители структурных подразделений всех управленческих уровней. По данным исследований Gallup, вовлеченность сотрудников на 70 % зависит от их непосредственного руководителя. Вот почему так важно обеспечить высокую лояльность менеджеров среднего звена, которые должны стать проводниками корпоративных принципов и ценностей, организационных и стратегических изменений.

Реализация

Проект был запущен управляющими партнерами совместно с управлением по работе с персоналом в июле 2013 года в условиях высокого риска ухода ключевых сотрудников из компании и в преддверии высокого сезона на рынке факторинга. В основе проекта лежала идея формирования в компании привлекательной для сотрудников социальной группы – капитанов факторинга. Роль «капитан факторинга» раскрывается в пяти ключевых характеристиках:

• эффективный руководитель;

• неформальный лидер;

• лояльный сотрудник;

• наставник;

• промоутер изменений.

Капитаном может стать руководитель любого уровня при условии соответствия этим характеристикам. В основе выбора лежала экспертная оценка выраженности у потенциального капитана ключевых характеристик по 10-балльной шкале. В состав экспертов вошли управляющие партнеры (генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор) и директор по персоналу.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Капитаны вне зависимости от грейда их позиции в компании должны включиться в стратегическое планирование и операционное управление компанией: определить новый вектор развития, возглавить реализацию новых проектов, внедрить в практику новые инструменты операционного управления.

С учетом среднего возраста капитанов (27–29 лет) успех проекту должны были обеспечить выездные стратегические сессии. Ключевая идея – погружение участников в нестандартные, порой экстремальные, условия, в которых по-новому раскрывается личность каждого и значительно ускоряются процессы групповой динамики. Стратегические сессии решают не только управленческие задачи, но и призваны повысить качество межличностного взаимодействия и командной работы.

Проект был запущен в августе 2013 года как пилотный инструмент удержания ключевых сотрудников. Точкой старта проекта стала первая выездная стратегическая сессия капитанов факторинга в г. Сочи.

В 2014 году руководством было принято решение о системной реализации данного проекта.

На *первом этапе* (январь 2014 года) были определены критерии участия в проекте и экспертным путем отобраны участники выездной стратегической сессии в Марокко. В феврале 2014 года на зимней стратегической сессии были определены ключевые задачи, стоящие перед компанией на 2014 год, и разработана операционная система управления изменениями – Action-plan. Action-plan создается в рамках выездной сессии и включает в себя комплекс задач/проектов, реализация которых обеспечивает достижение компанией стратегических годовых целей, утвержденных акционерами. Каждый участник проекта берет на себя ответственность за достижение конкретной цели, формирует проектную команду и управляет всей деятельностью в рамках проекта. Реализация задач Action-plan рассчитана на шесть месяцев.

Второй этап проекта предполагает развитие управленческих компетенций у участников проекта. С этой целью были запущены два образовательных модуля: «Эффективный руководитель» и «Лидерство 3D». Продолжительность образовательных модулей – март – октябрь 2014 года.

Третий этап реализации проекта предполагал повторную экспертную оценку соответствия критериям роли «капитан факторинга» не только участников зимней стратегической сессии, но и любого руководителя любого структурного подразделения компании, выразившего желание активно включиться в проект.

Четвертый этап – летняя стратегическая сессия капитанов факторинга (август 2014 года). Данная сессия позволила подвести промежуточные итоги деятельности компании в текущем году, определить новые вызовы, актуализировать годовой финансовый план, скорректировать бизнес-задачи и разработать комплекс мер (Action-plan), реализация которых должна была обеспечить достижение годовых целей.

Пятый этап – подведение итогов (декабрь 2014 года – февраль 2015 года), когда производилась оценка деятельности каждого капитана в рамках проекта. В расчет брались не только реализованные задачи и проекты, но и уровень лояльности сотрудников возглавляемого капитаном подразделения.

Результаты

1. Процент сохранения персонала целевой группы составил 95,8 в 2014 году (данные на 31 октября 2014 года). Текучесть персонала среди руководителей всех управленческих уровней в 2012 году составляла 47,5 %, в 2013 году – 34 %.

2. Слаженная работа сформированной команды капитанов обеспечила внедрение новых систем в части работы с персоналом, риск-менеджмента и кредитной политики, сервисной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стратегии, продуктовой линейки. А также обеспечила снижение общего уровня текучести персонала в 2,3 раза в сравнении с 2012 годом и в два раза в сравнении с 2013 годом.

3. Повышена эффективность операционной системы управления.

Внедрена практика Action-plan, позволившая в условиях кризиса на финансовом рынке в России сохранить намеченный на 2014 год тренд развития бизнеса. Показатель прибыли на одного сотрудника вырос на 155 % в сравнении с 2013 годом.

4. Индекс NPS сотрудников (отдельно NPS руководителей структурных подразделений не замерялся) вырос на 13 % (в сравнении принимают участие данные, полученные во II квартале 2013 года и II квартале 2014 года).

Корпорация ЭЛАР

Проект: «Календарь Победы»

Золото в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

«Календарь Победы» – проект некоммерческий. Сотрудники корпорации выступают в нем не только в качестве разработчиков интернет-сайта, но и как исследователи, которые совместно со специалистами музеев, архивов и библиотек занимаются поисками мало известных широкой общественности сведений о боевых действиях на советско-германском фронте. Фактуру проекта составляют описания сражений, интересные статьи из фронтовых газет, рассказы о подвигах и судьбах отдельных людей, военный фольклор, фотографии и т. д.

Основная идея проекта – на специально созданном корпорацией ресурсе www.pobeda.elar.ru публиковать день в день события 70-летней давности – основные вехи, сражения Великой Отечественной начиная с 1943 года и до окончания войны.

Задачи, которые стояли перед проектом:

• брендинговые: поддержание и развитие ценностей корпоративной культуры компании, а именно закрепление позиции в EVP, связанной с осуществлением корпорацией социально значимых проектов и возможностью реализации потенциала сотрудников;

• экономические: повышение результативности сотрудников за счет организации их эффективного взаимодействия и поощрения инициатив;

• стратегические: появление и развитие новых направлений деятельности корпорации, расширение сферы компетенций сотрудников благодаря их привлечению к новым формам деятельности;

• культурные: патриотическое воспитание молодого поколения, воспитание патриотизма через участие в проектах и акциях, направленных на сохранение культурно-исторического наследия нашей Родины.

В качестве **целевой аудитории** были определены сотрудники корпорации, обладающие желанием и необходимыми компетенциями для осуществления работ.

Так как интернет-ресурс «Календарь Победы» доступен для всех пользователей Глобальной сети по всему миру, целевой аудиторией являются любые жители любой страны, имеющие доступ к интернету.

В поддержку проекта в течение 2014 года были проведены социальные акции в различных городах России, участниками которых стали более 300 сотрудников:

• акция «История народной Победы», которая прошла 9 мая 2014 года на 23 площадках в девяти городах России;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• выставка уникальных материалов «Календаря Победы» в шести столичных парках культуры и отдыха в течение всего 2015 года;

• размещение информации о проекте на рекламных щитах и остановочных павильонах столицы.

Реализация

Идея проекта возникла у сотрудников, которые непосредственно имеют дело с подобными документами (операторов ПК, работающих на дому), в начале 2013 года. Предложение было поддержано руководством; при непосредственном участии топ-менеджеров был составлен план-график работ по проекту, по которому начались активные действия с февраля 2013 года.

«Календарь Победы» является продолжением нового направления деятельности *ЭЛАР* – создания социально значимых проектов историко-патриотического направления, которые определенным образом налаживают конструктивное взаимодействие сотрудников различных структурных подразделений. Ко дню столетия начала Первой мировой войны создана (1 августа 2014 года) рабочая версия совершенно нового и уникального проекта, который будет содержать неизвестные документы Первой мировой войны 1914–1918 годов[13]. С весны 2015 года корпорация начала реализацию проекта «Память народа» (https://pamyat-naroda.ru), который объединил три информационных ресурса – «Календарь Победы», «ОБД Мемориал» и «Подвиг народа» – в единый портал и стал главным социально значимым проектом *ЭЛАР*.

Результаты

«Календарь Победы» подтвердил, что участие в реализации социально значимых проектов является одной из ключевых позиций EVP корпорации.

По результатам опроса, проведенного в течение первого полугодия 2014 года, 74 % соискателей, откликающихся на вакансии, мотивирует наличие задач в их функционале, связанных с социально значимыми проектами, что по сравнению с данными такого же опроса за второе полугодие 2013 года на 12 % больше.

В конце мая 2013 года, через 1,5 месяца после запуска пилотной версии ресурса «Календарь Победы», он вошел в топ-10 лучших веб-проектов Рунета о Великой Отечественной войне: http://therunet.com/articles/911-my-pomnim-my-gordimsya.

По сравнению с данными за 2013 год за первое полугодие 2014 года процент сотрудников, рекомендующих компанию как работодателя своим друзьям и знакомым и делающих акцент именно на наличии возможности участия в социально значимых проектах, увеличился на 17.

Поощрение инициатив в рамках реализации проекта дало возможность сотрудникам развить внутреннюю культуру предпринимательства и предоставило широкий простор для творчества, что очень важно для многих IT-специалистов.

Из предложенных в рамках проведения работ по проекту было реализовано более 80 % идей, при этом большая их часть – предложения от разработчиков ресурса, чья деятельность в других осуществляющихся коммерческих проектах с заказчиками не позволяет выходить за определенные рамки и диктуется четкими правилами.

С начала работы по проекту по настоящее время эффективность сотрудников, задействованных в нем, увеличилась в среднем на 23 %. В других (коммерческих) проектах это ежеквартально отслеживается посредством измерения ключевых показателей эффективности, что напрямую отражается в объеме квартальной премии.

Новый проект дал возможность сотрудникам проектной группы освоить новые компетенции и развить свои навыки. 73 % сотрудников, работающих в проекте, повысили квалификацию в связи с расширением функционала, что эффективно сказалось на их результативности, так

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

как полученные компетенции активно используются в других проектах. За полтора года работы в проекте 20 % сотрудников проектной группы достигли экспертного уровня знаний в своей области деятельности, став тренинг-менеджерами, проводящими обучение для других работников.

При наборе участников акции «История народной Победы» было определено количество промоутеров по каждому региону (исходя из количества раздаточного материала). В каждом регионе в итоге приняли участие на 10–15 % больше (в зависимости от региона участия) планируемого количества.

95 % участников социальных акций, имеющих детей, пришли на мероприятия с ними; дети активно и наравне со взрослыми участвовали в них, рассказывая о проекте.

Маркетинговое агентство action

Проект: «Action Loft: Не офис, а пространство для работы, развития и творчества»

Серебро в номинации «Столица» (2014)

Предпосылки

1. Предыдущий офис не мог расти вместе с компанией, коллективу стало тесно.

2. В предыдущем офисе была воплощена концепция свободной рассадки (hot desk), то есть реально количество рабочих мест было меньше, чем сотрудников. Ежегодный опрос Staff Satisfaction Survey дал низкие результаты по этому пункту. Люди воспринимали это как игру «свободный стул», но в негативном контексте.

3. Компания хотела дать сотрудникам возможность переключаться в ходе работы, что в предыдущем офисе сделать было уже сложно.

4. Требовался wow-эффект, чтобы дать сотрудникам новый заряд.

Цель проекта обозначена как создание пространства, удовлетворяющего потребности сотрудников и мотивирующего их на достижение высоких результатов.

В свою очередь, перечень **задач** предписывал:

1. Создать пространство, дающее возможность каждому сотруднику пользоваться неограниченным количеством рабочих мест, при этом имея свое закрепленное рабочее место.

2. Матричная структура компании предполагает самые разные типы взаимодействия и разнородные задачи, что и требовалось учесть в новом офисе в виде необходимого количества дизайнерских решений организации пространства.

3. Учесть все пожелания сотрудников относительно нового офиса исходя из стратегии компании happy people = happy client = happy profit.

4. Сделать офис, дизайн которого будет соответствовать современным тенденциям и как можно меньше напоминать офисный стиль.

5. Увеличить поток соискателей, желающих работать в компании. Итак, *суть* проекта, ориентированного на всех сотрудников, клиентов и соискателей, заключалась в построении пространства, в котором люди будут чувствовать себя более счастливыми, и создании офиса, который может расти вместе с компанией.

Реализация

1. Проведение исследования удовлетворенности персонала – один раз в год начиная с 2010 года.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Сбор пожеланий от сотрудников к новому офису – апрель 2012 года.

3. Создание концепции нового пространства – июль 2012 года. 4. Создание дизайн-проекта – согласование проекта длилось полгода.

5. Строительные работы согласно дизайн-проекту – полтора года шли ремонтные работы.

6. Презентация нового офиса сотрудникам – 17 июня 2014 года. 7. Проведение исследования удовлетворенности сотрудников – октябрь 2014 года.

Результаты

1. 70 вариантов дополнительных нестандартных мест рассадки в дополнение к стационарным.

2. До 20 пространств для проектных встреч от пяти человек.

3. Из 19 пунктов пожеланий сотрудников выполнено 17, что составляет 89 %.

4. Более 100 размещений фото loft в соцсетях (Facebook и Instagram) от сотрудников компании в первые две недели после переезда. Фотографии собрали более 1000 лайков, основные комментарии были: «Это где?», «Это что?».

5. С момента переезда в новый офис и появления фотографий сотрудников в соцсетях поток резюме соискателей на общий ящик HR_office@msk.action.ru увеличился на 50 %. В сопроводительных письмах к резюме пишут: «Буду рада встретиться с вами, подробнее рассказать о себе и узнать больше о вашей компании. (Признаться, восхищена офисом и работами вашего агентства)» или «Узнала о вас из интернета, увидела ваш офис и пришла в восторг. Буду рада стать частью вашей дружной и креативной команды».

8. Эргономика

Если речь идет о работе на производстве, значимость правильной организации рабочих мест сложно переоценить. Правильно разработанное комфортное рабочее место способствует повышению производительности труда, и наоборот, неэргономичное рабочее место снижает эффективность работы и заинтересованность сотрудника. Вовлечение самих сотрудников в анализ и организацию рабочего пространства – новый актуальный подход в эргономике.

ООО «Петро», JTI

Проект: «5S3R = формула эффективного комфорта»

Серебро в номинации «Северная столица» (2013)

Предпосылки

Цель проекта – увеличение показателей предприятия за счет улучшения эргономики и безопасности рабочих мест, создания нового характера связи сотрудника и рабочего места, организация которого является частью личной ответственности каждого.

Термин «кайдзен» стал известен европейцам после публикации в 1986 году книги Масааки Имаи *«Кайдзен: ключ к успеху японских компаний»*. В переводе он означает непрерывное совершенствование, постоянное движение вперед маленькими шагами – почти незаметными по отдельности, но эффективными в совокупности. Сотрудники российских фабрик и офисов*JTI* следуют этой философии уже более 10 лет.

Кайдзен поощряет разработку и внедрение инноваций, модернизацию производственных процессов, улучшение организации рабочих мест, охраны труда, корпоративной культуры, мотивации сотрудников, заботу об окружающей среде, энергосбережение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Один из важнейших элементов данной философии – система 5S3R, универсальная формула организации работы и рабочего пространства. Ее суть состоит в том, что за счет улучшения эргономики и безопасности рабочих мест, а также за счет того, что процесс организации рабочего пространства становится частью личной ответственности каждого, повышаются показатели эффективности предприятия.

5S – это пять японских слов:

• сэири (сортировка) – подразумевает четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних;

• сэитон (соблюдение порядка, аккуратность) – организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их находить и использовать;

• сэисо (содержание в чистоте, уборка) – чистка и уборка оборудования каждую смену и по мере необходимости;

• сэикэцу (стандартизация) – соблюдение заранее описанного детального регламента работ;

• сицукэ (совершенствование, формирование привычки, самодисциплина) – воспитание привычки точно выполнять установленные правила, процедуры и технологические операции.

3R (*right place, right object, right quantity*) – усиленный вариант второго S (систематизация), который подразумевает: все, что нужно, находится на своем месте в необходимом количестве.

Главные **задачи** реализации проекта по внедрению 5S на фабрике *«Петро»*:

• создание более комфортных рабочих мест;

• развитие чувства ответственности у сотрудников за свое рабочее место;

• повышение безопасности труда для всех сотрудников предприятия;

• создание единых правил по поддержанию чистоты и порядка на предприятии;

• развитие командного духа за счет работы в проектных группах;

• структурирование хранимых документов и информации;

• сокращение потерь времени и материалов;

• увеличение ключевых показателей производства;

• развитие сотрудников посредством анализа ежедневной трудовой деятельности и внесения изменений по улучшению процесса.

Реализация

Внедрение проекта началось с изучения имеющихся процессов и оценки текущего состояния рабочих мест. Первый аудит, проведенный на фабрике в начале 2012 года, показал, что принципы 5S3R соблюдаются и поддерживаются лишь на 38 %. От сотрудников поступали жалобы на систему хранения информации (сложно быстро найти необходимый документ или файл), по поводу содержания рабочего места в чистоте. Особенно остро проблема стояла на производстве, где действует сменный режим и рабочие места – общие для нескольких человек.

Чтобы реализовать инициативу, была создана проектная команда, которая год занималась поэтапным внедрением системы 5S3R на предприятии.

За время проекта обучение принципам, основным подходам, методам и способам реализации 5S прошли большинство сотрудников производства.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В процесс внедрения был вовлечен весь персонал фабрики, так как каждый сотрудник хорошо знает свое рабочее место и может его улучшить максимально эффективно.

Внедрение сопровождалось информационной кампанией. В корпоративной интранет-сети создали специальную страницу, посвященную подходу 5S, где каждый сотрудник мог найти информацию о ходе проекта, отчеты и лучшие практики. Соответствующие материалы регулярно транслировались на корпоративном телевидении, информационных досках, рассылались по электронной почте. Для усиления вовлеченности сотрудников проводили специальные акции – конкурсы, субботники.

Проект предполагает постоянное улучшение соблюдения и поддержания подхода. Для этого регулярно проводятся внутренние аудиты, в ходе которых собираются положительные примеры и области для улучшения. За период внедрения 5S провели 25 аудитов.

Результаты

К моменту завершения внедрения 5S3R основные цели кампании были достигнуты:

• сотрудники стали более осмысленно подходить к организации своего рабочего пространства;

• реализовали 1246 предложений работников в рамках 5S;

• количество жалоб на производстве от смены к смене сократилось на 93 %;

• система хранения документов стала простой и понятной; как следствие время на поиск одного документа сократилось в семь раз – с 30 до 4 минут;

• сотрудники обратили внимание на потенциально опасные зоны, что повлияло на снижение микротравм на 70 %;

• отсортировали и вывезли более 1,5 тонны мусора;

• выросли ключевые показатели производства.

Через девять месяцев после старта проекта состоялся финальный внешний аудит, по итогам которого фабрика получила высочайший рейтинг – 99,6 % соответствия стандартам 5S3R из 100 возможных – и была удостоена «золотого сертификата» 5S3R.

На сегодняшний день фабрика поддерживает высокий уровень соответствия принципам 5S3R, который продемонстрировала во время аудита.

HR-брендинг в новую эпоху: изменений не избежать

«Я читал отзывы о вашей компании», – одна из самых частых фраз, которую слышит рекрутер от соискателей. Сегодня еще до контакта с представителем компании можно составить представление о бизнесе и открытой вакансии. Отзывы бывших сотрудников и клиентов, интервью с топ-менеджерами, публикации в отраслевых СМИ, репортажи из офиса, фотоотчеты с корпоративов и тренингов, рейтинги и премии. На что же стоит обратить внимание при формировании бренда в цифровую эпоху, когда любой факт может стать достоянием общественности буквально в два клика?

Employer branding, или HR-брендинг, развитие бренда работодателя, – усилия компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которые приводят к ее положительному восприятию как работодателя. Важно понимать, что впечатление складывается из сотни факторов, и с течением времени они меняются.

Вместе со сменой поколений, развитием общества и техники меняется и представление о хорошем работодателе. «HR-бренд сегодня – это живое общение с соискателями, настоящие

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

отзывы о работодателе, вовлечение сотрудников, – уверена **Елена Русанова**, руководитель Консалтингового центра *HeadHunter*. – Вспомните, как компании участвуют во флешмобах в социальных сетях, подхватывают мемы и шутки. Это вирусный HR-брендинг».

Для сотрудников и кандидатов с каждым годом все важнее:

• получать обратную связь,

• быть на равных с окружающими,

• быть уникальными.

Это накладывает новые требования на работодателей. Работая над HR-брендом, компания задумывается, через какие точки контакта кандидат и сотрудник получают информацию и впечатления о работодателе. Сейчас это могут быть соцсети, мессенджеры, чат-боты, а не только карьерные сайты, и с их помощью соискатели должны получать только положительные эмоции. Чтобы не упустить ни одну из составляющих, можно составить карту точек контакта кандидата и сотрудника: например, отзывы о компании, сайт, анкета, встреча с интервьюером, встреча с руководителем, обратная связь, кейс/тестовое задание и так далее.

«При формировании HR-бренда очень важно, чтобы декларируемые ценности и поступки совпадали на всех этапах контакта компании с действующими и бывшими сотрудниками, а также кандидатами, – рассказала**Анастасия Хрисанфова**, *HRD SPSR Express*. – Как и при формировании клиентского бренда, для HR-бренда нужна информационная политика – это могут быть просто общие негласные правила или конкретный документ, описывающий, кто, как и по каким вопросам может освещать деятельность компании. Важно, чтобы на этапе развития HR-бренда каждый сотрудник понимал, что он представитель компании, и каждый руководитель осознавал, что он представитель работодателя. Будь то открытая дискуссия в Сети или личная переписка, его действия – это репутация компании на рынке труда».

Маркетинговые инструменты для HR

Чтобы работа с HR-брендом носила системный характер, используйте маркетинговые подходы и инструменты.

Customer journey – карта путешествия клиента – маркетинговая технология, которая упрощает общение с клиентами и делает коммуникативную стратегию более эффективной и цельной. Она выглядит как список точек контакта клиента и компании, по которым происходит взаимодействие. В парадигме HR-бренда это позволяет оценить всю систему коммуникации с кандидатом и сотрудником, выявить «слепые зоны» и найти решение. Так, чтобы любой контакт с компанией воспринимался позитивно и приятно.

NPS – индекс лояльности, который определяет приверженность потребителей товару или компании (например, готовность порекомендовать его). Чтобы его измерить, потребителям услуги задают вопрос: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию своим друзьям или знакомым?». Соотношение сторонников и критиков и определит величину индекса. Исследования NPS помогают выделить амбассадоров HR-бренда, а также потенциальные точки роста – то, что критикуется чаще всего.

EVP – уникальное ценностное предложение работодателя должно совпадать с ценностями продукта и бренда. Большая часть работы любой компании так или иначе связана с онлайном, а значит, любое несоответствие или диссонанс тут же попадает в Сеть и становится объектом насмешек. Так может случиться, например, с банком, топ-менеджмент которого проповедует гибкие методологии и блокчейн, но где клиенты могут по-прежнему услышать: «Идите в то отделение, где вы открывали счет».

Анастасия Хрисфанова предупреждает: «Есть три грубые ошибки, которые могут свести на нет все усилия по продвижению HR-бренда:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

• понимать HR-бренд как проект HR;

• строить HR-бренд на ценностях и принципах, которые не соответствуют культуре компании;

• не формировать в компании культуру работы с HR-брендом».

Какие изменения заметили практики

«Рекрутеры стали работать оперативнее и креативнее, – уверена **Екатерина Быкова**, руководитель проекта клуба «HR-Рост». – Оперативнее – потому что количество доступной информации растет; кандидаты буквально приходят через iPhone, и прежние стратегии подбора уже не работают. Креативнее – потому что все на виду, метод copy/paste не сработает, нужна четкая отстройка от конкурентов-работодателей».

«Увеличилось количество площадок для работы с сотрудниками и соискателями, появилась возможность автоматизировать многие функции и получать данные для повышения эффективности своей работы, – замечает**Алина Михель**, основатель «Клуба марчаров». – Теперь HR-менеджеры:

• Создают карьерные сайты, контент на отраслевых площадках, ведут страницы в социальных сетях, выкладывают видеоролики, организуют мероприятия сами и участвуют во внешних, запускают контекстную и таргетированную рекламу.

• Автоматизируют все, что возможно: внедряют существующие технологии и ищут новые. Уже сейчас можно опубликовать вакансию одной кнопкой на нескольких ресурсах, получать отклики и любую необходимую аналитику, практически не затрачивая усилия. Можно пообщаться с ботом или роботом-оператором, получить всю необходимую информацию и быть приглашенным на собеседование.

• Работают с аналитикой: считают эффективность, продуктивность, воронки – все, что нужно для работы, и учатся работать с большими данными.

Сейчас действительно интересное время для HR-специалистов, нужно постоянно учиться и держать руку на пульсе».

Автор: **Ирина Хоменко**

Автоматизация в HR: с какой работой уже справляются машины

На выставке Gartner Symposium/ITxpo 2014 года было предсказано, что к 2025 году каждое третье рабочее место будет отдано ПО, роботам и умным машинам. Это казалось смелой фантазией, однако уже в декабре 2016 года компания Amazon представила магазин[14] *в Сиэтле, который работает без касс: покупатели выбирают нужные товары, а на выходе из торгового зала система автоматически списывает потраченную сумму со счета Amazon.*

Пока что магазин работает в режиме закрытого бета-тестирования, но его уже называют «будущим супермаркетов». В прошлом году об использовании робота[15], который заменяет часть работы юристов, заявил *Сбербанк*. Под угрозой сокращения оказалось 3000 рабочих мест: сотрудникам предложат пройти переобучение, но не все смогут избежать увольнений.

Перед «Саммитом HR Digital»[16] мы проанализировали, какие функции HR уже автоматизированы и как изменится профессия менеджера по персоналу в ближайшие десять лет.

Под автоматизацию попадет рутина

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«До карьеры в HR я десять лет занималась разработкой и привыкла автоматизировать все рутинные операции. Например, функция рекрутинга до момента принятия решения точно поддается автоматизации: я говорю о видеоинтервью, тестировании и так далее, – уверена**Ирина Матвеева**, управляющий партнер *Escalate*. – Но процесс выстраивания отношений с руководителем как с заказчиком остается, равно как и функция принятия решений. Ответственность за наем и управление командой будет на заказчике, но без помощи HR ему не обойтись. Если взять создание HR-бренда – здесь важна ценностная составляющая, которую может дать только человек. Ведь чем отличается одна компания от другой, если технологии легко можно освоить? Своей культурой. Все остальное можно повторить и автоматизировать».

Сорсинг и первичный отбор

Частично блоки рекрутмента автоматизируются уже сегодня. Сервис Only помогает интегрировать систему видеоинтервью и онлайн-тестирование вовлеченности. ATS-платформы помогают вести коммуникацию с кандидатом, пополнять базу данных, интегрироваться с сайтами по поиску работы и социальными сетями. Некоторые рекрутеры используют ботов[17] на первом этапе воронки подбора. В ближайшем будущем эти тренды будут только усиливаться.

Оценка продуктивности

Тайм-трекеры, такие как Toggl, Harvest, Hubstaff, показывают, на какие задачи уходит время сотрудников. Системы учета рабочего времени, такие как CrocoTime, Yaware, «Дисциплина», автоматически разделяют отработанное время на продуктивное и непродуктивное. Эти данные для руководителя могут стать основой для принятия решений, помогая в оценке продуктивности сотрудников.

Прогнозирование увольнений

В 2014 году *Yandex* Data Factory сделала для транснациональной инжиниринговой компании пилотный проект[18] по прогнозированию увольнений. Алгоритм MatrixNet работал с анонимными данными более 1000 сотрудников с 2008 по 2012 год. В расчет принимались пол, возраст, дата выхода на работу, должность, уровень дохода, отпуска, больничные, отгулы, сверхурочные, образование, тренинги, аттестации, проекты, задачи, ошибки – всего более 250 факторов.

Как рассказали в *Yandex* Data Factory, наиболее показательными данными для предсказания увольнений стали изменение роли в проекте, количество посещенных тренингов, количество отгулов, больничные, переработки и изменение проектного направления. Точность прогнозной модели превзошла ожидания заказчика в 5 раз. Из 50 человек, чей уход алгоритм признал наиболее вероятным, в итоге уволились 26 специалистов. По расчетам YDF, внедрение разработанной модели только за 2012 год сэкономило бы заказчику 292,2 тысячи долларов.

Тестирование сотрудников и проведение опросов

Часто бывает, что кандидат с отработанными навыками самопрезентации плавает в самых простых профессиональных вопросах. Чтобы принимать взвешенное решение о найме, многие компании все больше и больше применяют сервисы по тестированию и оценке компетенций. Похожую механику используют и программы для организации корпоративных опросов. Тестирование сотрудников и соискателей[19] предлагает hh.ru в партнерстве с *CEB SHL Talent Measurement Solutions*.

Управление обучением

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Компьютерные платформы и мобильные приложения, объединение корпоративного контента с внешним дадут учащимся новый уникальный опыт. Кроме этого, глобализация порождает необходимость распространения международных стандартов. Уже сейчас языковым стандартом являются тесты IELTS и TOEFL. Такие же примеры есть в финансовом менеджменте, бухгалтерском учете, проектном менеджменте, управлении.

Адаптация

Многие компании уже автоматизируют часть адаптационных процессов. Например, с помощью сервиса Webtutor можно отправить приветственное сообщение новому сотруднику, напомнить руководителю о выходе новичка, ознакомить сотрудника с базой знаний и создать для него список рекомендованных курсов и книг.

Люди, а не роботы

Редкий человек способен абсолютно позитивно принять перемены. Автоматизация не является синонимом обезличенности и бесчеловечности: основная цель этого процесса – структурирование рутины и освобождение времени для коммуникационных и творческих задач.

«В перспективе 50 лет вряд ли можно ожидать, что придет робот и полностью заменит человека. Скорее, будут полуавтоматы, поэтому искусственный интеллект для HR-сообщества не представляет серьезной угрозы, – считает **Кирилл Владимиров**, генеральный директор сервиса *Only*. – А вот на что коллегам точно нужно обратить внимание – это финансовый менеджмент. Большинство HR не знает, что такое ROI, не взаимодействует с руководством с точки зрения управленческой отчетности. При покупке любого решения руководитель спрашивает: „Как это быстро окупится?“. В бизнесе на самом деле нет понятий „дорого“ или „дешево“, зато есть понятие „срок окупаемости“».

Все это так или иначе меняет фокус внимания HR-менеджера. **Ирина Зарина**, генеральный директор *CEB SHL Россия и СНГ*, считает: «HR становится заказчиком и квалифицированным пользователем. Автоматизация – способ разгрузиться от рутины и повторяющихся алгоритмизированных аспектов работы. Понятно, что в рекрутменте первыми станут ненужными ресечеры. Оценка уже сейчас делится на два направления: технологичные платформы тестирования, где работа человека – выстроить воронку отбора, поставить задачу и принять управленческое решение, и консалтинговая активность, где ценность в том числе в живом человеческом контакте.

Когда все подвергнется автоматизации, возможность пообщаться с живым человеком будет стоит дорогого. Если говорить про обучение, то в нем HR выступит в роли архитектора, который строит обучающие траектории.

Согласно последним исследованиям *CEB*, основной задачей на 2017 год, помимо автоматизации, является изменение культуры, причем на местах, а не „сверху вниз“. А это невозможно без постоянного человеческого диалога, пусть и основанного на данных».

Автор: ***Ирина Хоменко***

25 идей на замену «печенькам»

Сотрудники чувствуют, когда о них заботятся. Лояльность не купишь одними зарплатами, поэтому мы составили небольшой список бонусов, которые должны поднять настроение коллегам. Самое главное – не забудьте рассказать сотрудникам, что у них есть такие возможности!

1**. Гибкий график**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Это важная привилегия для молодых родителей, тех, кто добирается на работу по пробкам, творческих работников. Поначалу такое решение может пугать: все начнут опаздывать и делать меньше работы. На самом деле отсутствие временных рамок отразится и на конце рабочего дня. Сотрудник, скорее, задержится на работе, чтобы выполнить задачу, если ровно в 18 часов не срабатывает сигнал «домой».

2**. Скидки в сервисы, расположенные рядом с работой**

Фитнес, спортивные площадки, салоны красоты, кафе, прачечные, передержка собак – договориться о партнерской программе можно со всеми. Особенно если бизнес расположен рядом с работой. Обещать партнерам резкого роста продаж не стоит, но в длительной перспективе такой бонус имеет значение.

3**. Активные игры для перерывов**

Перерывы в работе предусмотрены Трудовым кодексом. Тем, кто сидит за компьютером, по различным нормам и советам врачей отвлекаться нужно каждые час-полтора. Сотрудники будут рады, если появится теннисный стол или настольный футбол, баланс-борд, дартс или даже маленькое баскетбольное кольцо, в которое можно забросить скомканную бумагу.

4**. Велосипедная парковка**

Если погода позволяет, то парковка для велосипедов и самокатов обязательно должна появиться в офисе.

5**. Возможность привести ребенка в офис**

С детьми случаются самые разные ситуации. Когда ребенка не с кем оставить, а на работе ждут встречи или документы, родителю приходится только брать отгул. Для таких случаев в офисе можно оборудовать детский уголок или просто держать конструктор, фломастеры и чистый мягкий коврик, чтобы в экстренной ситуации родители могли усадить ребенка рядом с собой.

6**. Диван для сна**

Пожалуй, у каждого есть знакомый, который любит вздремнуть во время обеда. Пусть эта возможность будет и у ваших сотрудников. Не обязательно оборудовать комнату для сна, достаточно мягкого дивана в тихом уголке.

7**. Душ**

Для тех, кто слишком активно играл в настольный теннис или приехал на работу на велосипеде, это настоящее спасение. Как и для коллег, сидящих рядом.

8**. Свободный день для благотворительности**

Если сотрудник занимается волонтерской работой, ему можно предоставить несколько свободных от работы дней в году для выезда на мероприятия. Или помочь организовать благотворительную активность: договориться с приютом для собак, что в определенное время сотрудники будут выгуливать животных, узнать, как помочь благотворительным организациям. Это сплотит команду и повысит лояльность к работодателю.

9**. День без дресс-кода**

Обычно его устраивают по пятницам, но можно и в любой другой день – конечно, если работа не предусматривает специальной формы.

10**. Награда для самых успешных сотрудников или проектов**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Не обязательно ждать, пока сработает строгая система бонусов и премий, а начальник вручит грамоту на новогоднем корпоративе. Пусть в HR-бюджете остаются деньги на небольшие праздники: выпустили новый продукт или получили крупного клиента. Отметить можно как личной наградой – сладким подарком, билетами в театр, сертификатом в магазин или на активный отдых, так и просто пиццей на весь отдел.

11**. Отгул за счет работодателя**

В разных компаниях дают от 1 до 7 дней отдыха, о которых нужно предупредить заранее и которые никак не повлияют на зарплату. Потратить эти дни можно на самые разные вещи: или действительно добавить их к отпуску, или использовать в экстренных случаях, когда нужно остаться дома или решить личные дела.

12**. Возможность работать из дома**

За эту возможность будут благодарны все сотрудники без исключения: кому-то тяжело сосредоточиться в офисе, кому-то приходится брать отгулы из-за плохого самочувствия, кто-то не может решить домашние дела, находясь на работе. Большинство продвинутых компаний дает возможность сотрудникам работать из дома, поэтому такая привилегия представит вас как современного и лояльного работодателя.

13**. Укороченный рабочий день в пятницу или «летние пятницы»**

К концу недели иногда так устаешь, что выход с работы на 30 минут или час раньше кажется невероятным освобождением. Уверены, эти полчаса-час никак не повлияют на эффективность сотрудников: к вечеру пятницы уже никто не думает о работе.

Если вы готовы пожертвовать двумя часами, устройте укороченные «летние пятницы» с июня по август и напоминайте о них засидевшимся. Разве можно долго работать, когда так приветливо светит солнце?

14**. Летний пикник для сотрудников и их семей**

Летняя альтернатива корпоративу – пикник. Те, кому надоела скучная выпивка под тосты о развитии компании, смогут развеяться на природе и поднимут настроение семье.

15**. Скидки в турагентстве**

Поощрять хороший отдых так же важно, как поощрять работу. Забота об отпуске окупается лучше всего, поэтому скидки на путевки в загородном доме отдыха или недорогом турагентстве сотрудники оценят.

16**. Бесплатная продукция работодателя**

Если сотрудники сами активно пользуются товарами, которые продают, или услугами, которые оказывают, это повышает их лояльность к компании и продукту, а также мотивирует активнее советовать другим.

17**. Современная техника**

Рабочие инструменты должны быть удобными и современными. Если обеспечить всех самыми последними моделями компьютеров невозможно, позаботьтесь об условиях труда. Например, вовремя меняйте мышку, обновляйте мониторы, предлагайте папки для документов, разные модели рабочих кресел и столов.

18**. Массаж и йога в офисе**

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Это самые простые способы снять стресс. Для йоги не нужно специально оборудовать зал, достаточно договориться с хорошим преподавателем. Похожая ситуация с массажем. Некоторые компании устраивают арт-терапию: проводят в офисе мастер-классы по рисованию, лепке из глины и даже танцам, но не с целью чему-то научить, а чтобы помочь сотрудникам расслабиться, переключиться и вдохновить их на новые подвиги.

19. Техника за работу или с большой скидкой

Один из частых бонусов в ИТ-компаниях – возможность получить в собственность компьютер, на котором работаешь, через полгода или год работы. Во-первых, это уменьшает количество быстрых увольнений, во-вторых, помогает содержать технику в порядке, так как она «своя», а не «казенная». Старую технику, как правило, тоже распродают сотрудникам по символической цене – это даже проще, чем избавляться от нее любыми другими способами.

20. Конкурс на самый веселый офис

Пока ваш офис не похож на офис *Google*, заботу о нем частично можно переложить на плечи сотрудников. Например, устроить конкурс на самый красивый офис, если у вас их несколько. Для обустройства нужно выделить всем участникам одинаковую сумму денег, которой сотрудники распорядятся самостоятельно: купят кресла-мешки или наклеят украшения.

21. День в другом департаменте

Организовать такие дни непросто, но они наладят связи внутри компании. Особенно важно привлекать к ним руководителей. В некоторых российских компаниях работа на самых нижних позициях – например, на кассе или в торговом зале – обязательная практика для офисных сотрудников.

22. Совместные дни рождения

Для тех, кто не любит «проставляться», можно организовать совместные дни рождения: например, бронировать вечер в конце месяца, чтобы поздравить всех именинников за прошедшие дни.

23. Саббатикал

Саббатикал – длительный отпуск для сотрудников, которые хотят сделать перерыв в карьере. Обычно его дают тем, кого работодатель не готов потерять – самым успешным специалистам или тем, кто больше пяти лет работает в компании. Саббатикал становится альтернативой резкому увольнению из-за выгорания и помогает сотруднику переосмыслить свою жизнь, свои желания и настроения. Отпуск длится от трех месяцев до года, может быть частично или полностью оплачиваемым.

24. Страховка для домашних животных

Если вопрос с медицинским обслуживанием сотрудников решен, то можно пойти дальше и предложить страховку для животных. Найти хорошего ветеринара – всегда целая история, хорошо, если работодатель в этом поможет.

25. Бесплатный обед в офисе раз в месяц

Или раз в неделю – в зависимости от бюджета. Просто приятный бонус.

Автор: ***Жанна Аксенова****,*
редактор HeadHunter

Digital в HR

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

«Идеальная» система для ведения учета подбора персонала

Активное влияние цифровых технологий долгое время обходило рабочие процессы в сфере HR стороной. Следуя максиме «работа с людьми – это не для компьютеров», российские HR-менеджеры использовали digital-инструменты лишь для коммуникации с соискателями и кадрового учета, но не для автоматизации и тем более анализа.

Digital-поворот в HR начался со сферы рекрутмента, когда у менеджеров появились программные возможности обработки личных данных пользователей и работы с различными онлайн-сервисами. Сегодня наступление цифровой реальности в HR идет по всем направлениям – помимо рекрутмента, уже существуют и с успехом используются цифровые инструменты для обучения, аналитики, тестирования, управления стажировками и почти всего, о чем нужно беспокоиться работнику среднестатистического HR-отдела.

Из базовых функций за человеком остаются общение с кандидатом и экспертная оценка, но с развитием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения и они могут подвергнуться частичной автоматизации. Однако о полной замене HR-менеджера компьютером речь вряд ли идет, ведь на самом деле автоматизация базовых функций просто дает возможность специалистам переключиться на решение задач другого уровня. Высвобождение ресурсов позволяет заниматься такими вещами, как HR-аналитика и расчет воронки подбора, развивать системы обучения, мотивации, оценки, компенсаций и льгот, продвигать HR-бренд и так далее.

Аналогичные изменения давно произошли в ИТ-сфере, где низкоуровневое программирование было отдано на откуп вспомогательным инструментам. Сфера HR медленно, но неуклонно дрейфует в сторону ИТ, и специалисты в ней постепенно приспосабливаются к новой реальности.

Инструментарий современного HR-менеджера чрезвычайно широк. Рынок цифровых технологий в HR пестрит предложениями, и из-за этого порой сложно разобраться, какие из них подходят для решения конкретных задач наилучшим образом. В этой статье речь пойдет об автоматизации рекрутинга, а именно – системе учета подбора персонала. Мы решили подробнее узнать про то, какой подобную систему видят HR-менеджеры в своем идеальном представлении. Для этого мы опросили 276 представителей различных компаний на российском рынке труда в период с января по февраль 2017 года.

Оказалось, что одними из самых популярных инструментов для ведения учета подбора персонала остаются Excel и Word. Первым пользуется половина компаний на рынке труда, вторым – одна треть. Но при всей популярности продуктов пакета Microsoft Office менеджеры недовольны ими больше всего.

Этот факт не удивителен, ведь, по сути, Word и Excel никак на автоматизируют работу HR-менеджера, а являются чем-то вроде цифровой замены старому доброму архиву резюме. Работа с резюме и кадровый учет в Word и Excel так же однообразны, как и бумажный труд.

Сегодня на рынке можно найти множество цифровых систем для рекрутинга, позволяющих в значительной мере автоматизировать процесс подбора персонала. Подобные системы позволяют не только хранить и в любой момент обращаться к нужному резюме, но и собирать отклики с работных сайтов, коммуницировать с кандидатами, вести сбор статистики и планировать встречи, интегрируя расписание с рабочим календарем.

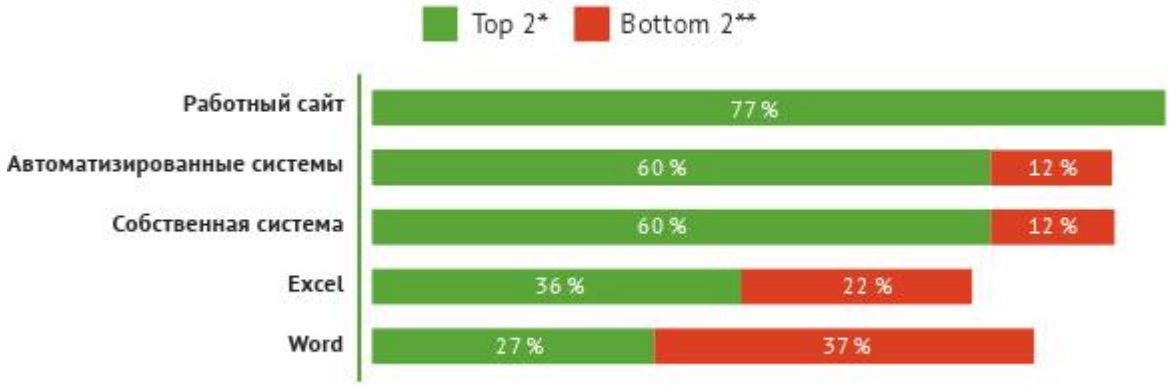
Такими автоматизированными системами в России пользуется 41 % компаний на рынке, и в дальнейшем их доля будет расти. Каждая десятая компания ведет учет подбора только на работных сайтах, и пользователи в целом довольны их функционалом.

Системы для ведения учета подбора персонала в компаниях
(от общего числа опрошенных)



Опрос работодателей
*Talantix, E-staff, SAP, FriendWork, 1С, Taleo, Experium и пр.

Удовлетворенность системой для ведения учета подбора персонала
(от числа всех опрошенных по каждой группе)



Опрос работодателей
*Top 2 — совокупность ответов «Полностью удовлетворен», «Скорее удовлетворен»
**Bottom 2 — совокупность ответов «Совсем не удовлетворен», «Скорее не удовлетворен»

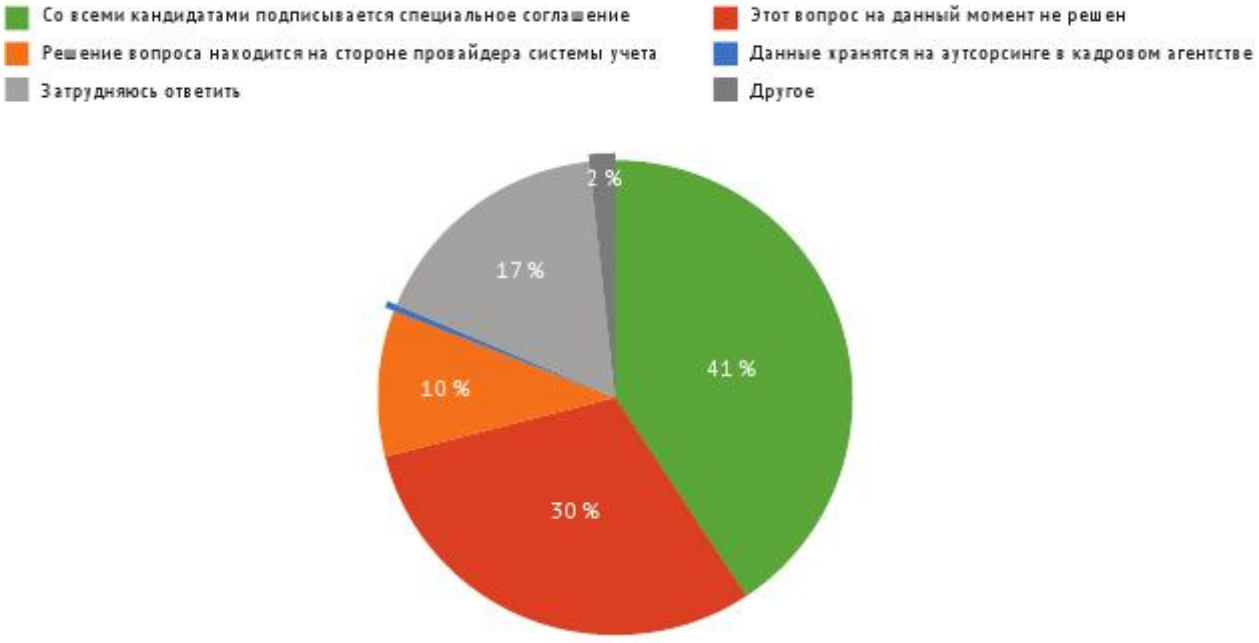
Главные проблемы существующих кадровых систем – это отсутствие интеграции между ними, неудобная система отчетности и аналитики, а также ограниченный функционал. Каждый из этих недостатков отметили по трети опрошенных.

Только 18 % HR-менеджеров все устраивает в работе с системами учета подбора персонала. Несмотря на множество предложений, на рынке кадровых систем нет игрока с массовым продуктом, который бы всех устраивал. Автоматизация рабочих процессов в HR – все еще открытое поле для бизнеса.

Треть компаний никак не решает вопрос хранения и обработки персональных данных соискателей, притом что делать это обязывает закон, согласно которому с каждым кандидатом должно подписываться соответствующее соглашение.

В случае если кадровый учет ведет агентство или же обработка и хранение данных осуществляются только на работном сайте, отдельное соглашение между работодателем и соискателем не требуется.

Решение компаниями вопроса с хранением персональных данных соискателей
(от числа всех опрошенных по каждой группе)



Опрос работодателей

Чтобы выяснить предпочтения самих HR-менеджеров, мы попросили наших респондентов описать идеальную систему учета подбора персонала, указав на ее наиболее полезные функции, а также рассказать про недостатки тех систем, с которым им доводилось иметь дело.

Ключевыми характеристиками идеальной системы опрашиваемые назвали возможность поиска внутри базы кандидатов, а также простой импорт информации из внешних источников. Еще одной важной функцией по обработке персональных данных является автоматическая идентификация «двойников», позволяющая не тратить время на их ручное обнаружение. Также желательно, чтобы кандидаты сами перемещались по разным этапам отбора в базе.

Важность ведения аналитики в системе учета подбора кандидатов понимают 70 % HR-менеджеров. Наличие модулей анализа и отчетности, позволяющих использовать воронки подбора, отслеживать сроки закрытия вакансии и анализировать эффективность, входит в пул наиболее важных пожеланий к системе. Для HR-менеджеров также важно, чтобы в отчетах можно было фиксировать результаты обучения, стажировок или испытательного срока работников.

В категорию желательных также попали функции интеграции рабочего календаря с расписанием встреч и собеседований и возможность снабжать информацию о кандидатах тегами, облегчающими поиск.

Пожелания к функционалу системы учета подбора персонала у пользователей Word и Excel, а также пользователей автоматизированных систем практически не различаются, что говорит об универсальности этих требований – они являются базовыми для любой системы.

Помимо HR-менеджеров к идеальной системе учета подбора персонала доступ должен быть как минимум у еще одного человека – внутреннего заказчика. По крайней мере, такого мнения придерживаются 43 % опрошенных. В то же время вполне приемлемо, если пользоваться такой системой будут только сотрудники HR-департаментов.

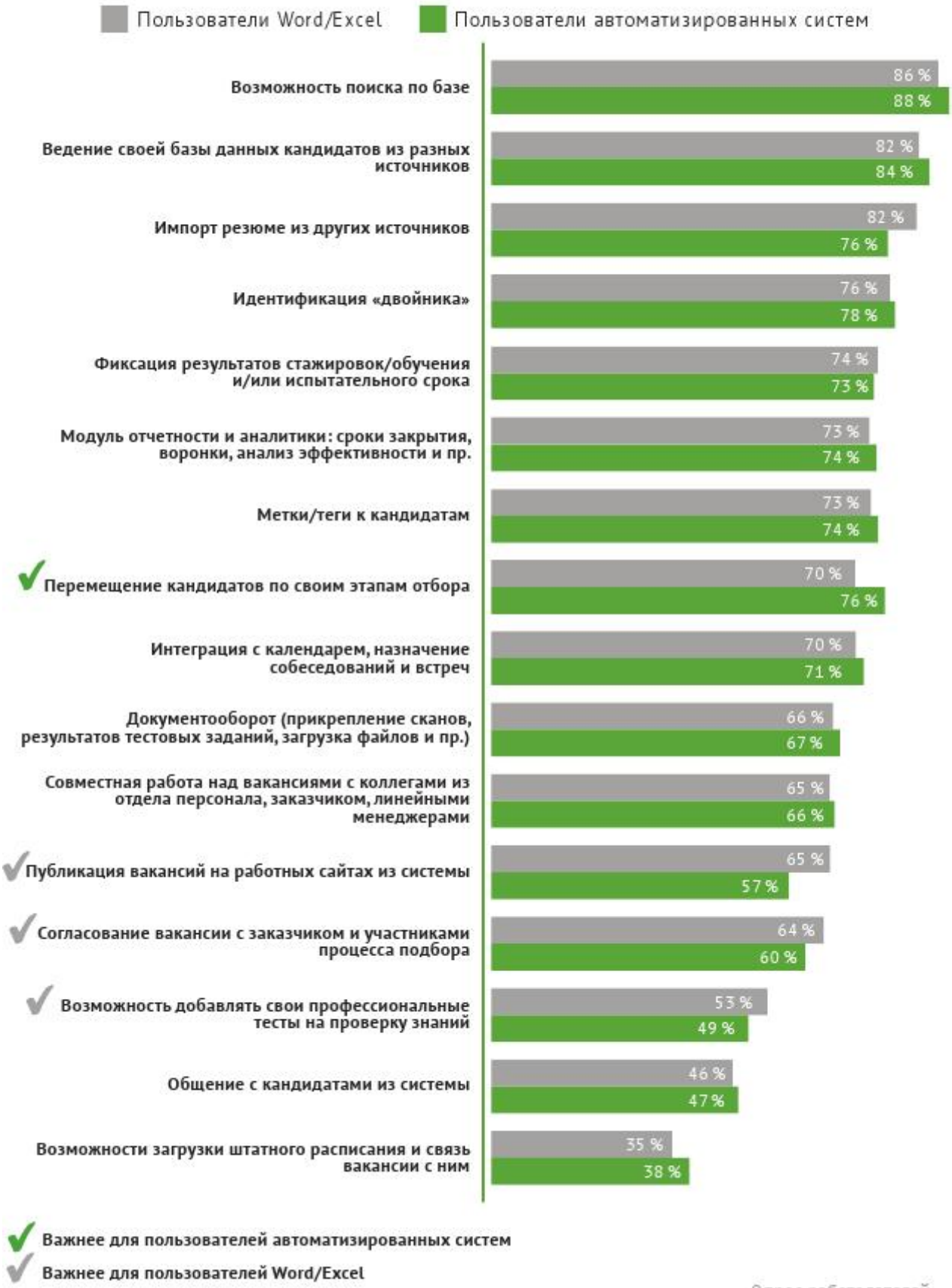


Респонденты отмечают, что оптимальное число сотрудников, имеющих доступ к системе учета подбора персонала, должно быть от 4 до 10 в зависимости от размера компании и HR-департамента. Более трети опрошенных склонны полагать, что оптимальное число пользователей – 1-3 человека.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Наиболее необходимый функционал в системе для ведения подбора персонала в зависимости от используемой сейчас системы
Top 2* — крайне важный и необходимый функционал

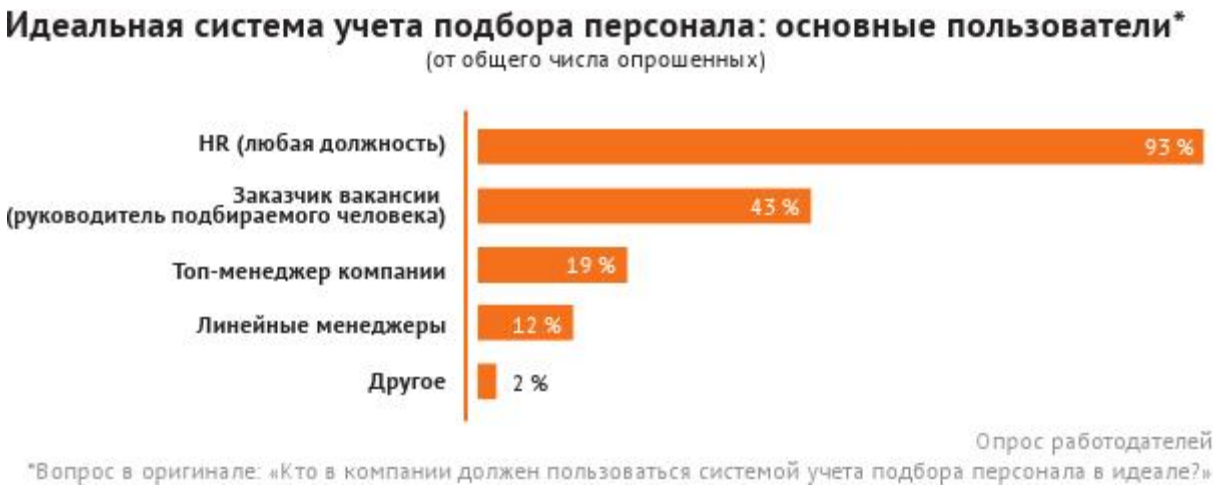
(от общего числа опрошенных)



Опрос работодателей

*Top 2 — совокупность ответов «Крайне важно и необходимо» и «Скорее важно и необходимо»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы





Автоматизация процессов в HR

Среди структурных подразделений бизнеса сфера управления персоналом подключилась к digital-революции одной из последних, поэтому процесс перехода на цифровые рельсы здесь еще далек от завершения. Как мы выяснили ранее, всего 41 % компаний на российском рынке труда пользуется автоматизированными системами учета подбора персонала. Однако доля работодателей, кто в том или ином виде автоматизировал хотя бы некоторые из HR-процессов, стремительно растет.

Это видно из сравнения данных по автоматизации различных HR-процессов за 2017 и 2016 год, которые мы получили в ходе онлайн-опроса в июне-июле 2017 года. В опросе приняли участие 156 представителей различных компаний на российском рынке.

Рост популярности использования digital-инструментов наблюдался в прошедшем году по всем позициям, но самый быстрый – в деле обучения и развития (+24 процентных пункта), а также HR-брендинга (+23 п.п.). Количество пользующихся цифровыми инструментами для формирования и продвижения HR-бренда увеличилось в два раза – теперь таковых ровно половина от всех компаний.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Медленнее всего росла доля автоматизации в рекрутменте, но это связано с насыщением рынка – доля автоматизированных процессов здесь уже была на относительно высоком уровне. Чаще всего автоматизация рекрутмента встречается в маленьких компаниях со штатом до 100 человек и крупных, численностью более 500 сотрудников, реже всего – в средних. В больших компаниях высока доля автоматизации в HR-аналитике, а также в расчете компенсаций и льгот.

В сфере рекрутмента растет представительство современных информационных технологий. Драйверы развития современного рынка ИТ – облачные и мобильные технологии – стали почти в два раза чаще встречаться в процессах рекрутмента в 2017 году. Среди прочих современных тенденций – использование ATS-систем, позволяющих автоматизировать задачи подбора, а также машинное обучение.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Использование digital-инструментов* в HR-процессах

(для компаний, которые применяют digital-инструменты в HR-процессах от общего числа опрошенных компаний)



В вашей компании используются digital-инструменты по следующим направлениям?*				
	В целом	До 100 человек	От 101 до 500 чел.	Более 500 чел.
Обучение и развитие	68 %	67 %	62 %	77 %
Рекрутмент	64 %	71 %	50 %	69 %
Внутренние коммуникации	63 %	63 %	60 %	67 %
Корпоративная идеология	54 %	54 %	52 %	56 %
HR-аналитика	53 %	44 %	48 %	72 %
HR-брендинг	50 %	46 %	50 %	54 %
Компенсации и льготы	46 %	38 %	43 %	59 %

*Зеленым – значимо выше, чем в среднем по выборке. Оранжевым – значимо ниже, чем в среднем по выборке

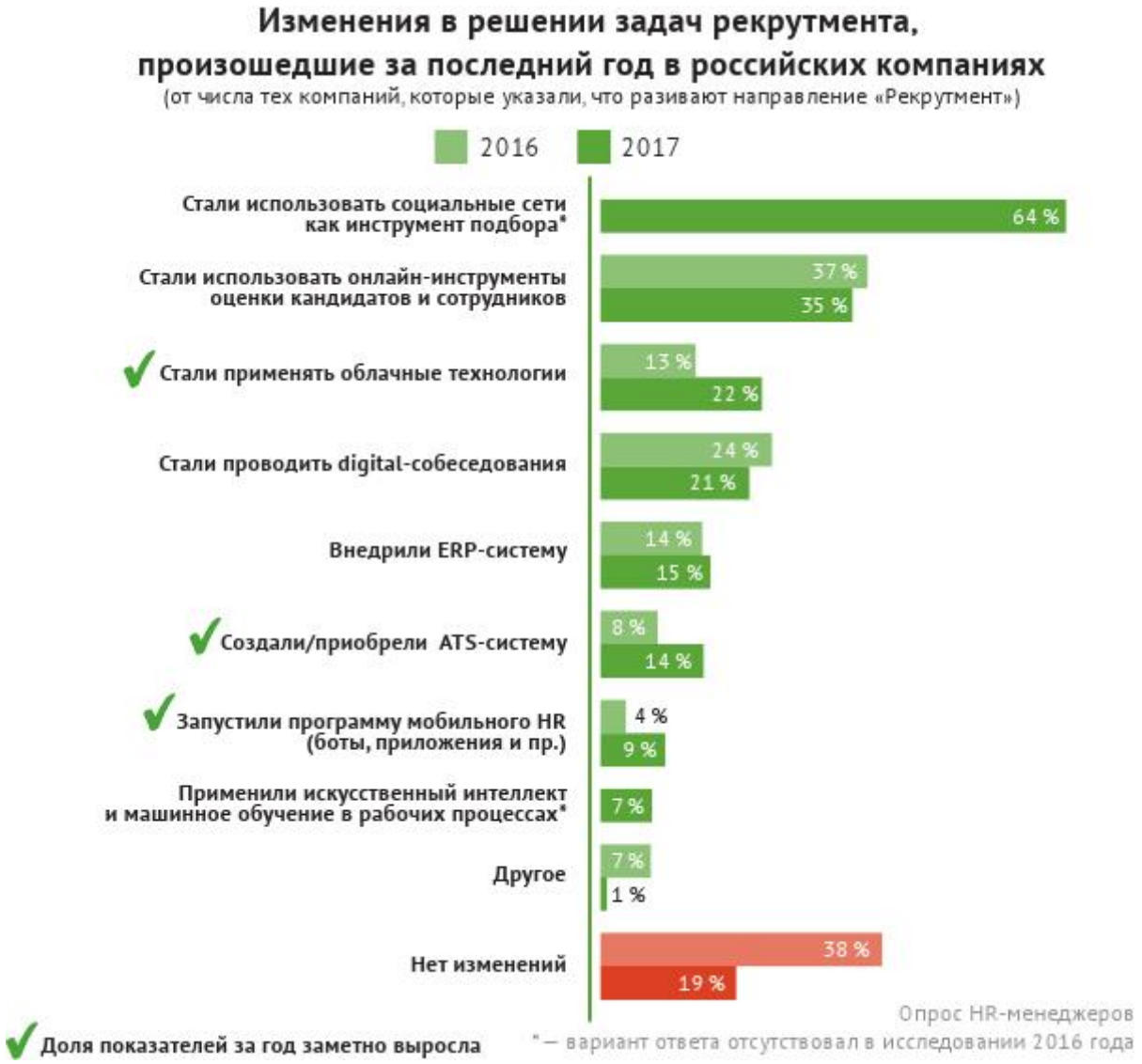
Также из опроса мы узнали, что две трети HR-менеджеров стали использовать социальные сети в деле поиска и подбора кандидатов. Причем делают это все компании одинаково, независимо от размера штата или территориального расположения. Эту практику уже можно назвать общепринятой.

Чем крупнее компания, тем больше вероятность, что она использует ERP-системы для планирования рекрутмента. Доля компаний, внедривших ERP-систему за последний год, также выше в московских компаниях. То же самое можно сказать и про машинное обучение – в Москве оно встречается в сфере рекрутмента в пять раз чаще, чем в регионах.

Только каждая пятая компания среди тех, кто не использует машинное обучение в рекрутменте, заинтересована в том, чтобы поменять ситуацию. Тех, кто не видят в этом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

необходимости, примерно в два раза больше, причем как среди небольших, так и среди крупных компаний.



Именно подбор кандидатов считается одним из самых перспективных направлений для использования искусственного интеллекта уже сегодня. В Москве технологичных компаний оказывается чуть больше, чем в регионах – здесь машинное обучение в 2017 году планирует использовать каждая четвертая компания, а не планирует – каждая третья.

Причина невысокой популярности машинного обучения скорее кроется в неразвитости инструментария, чем в недоверии к технологии как таковой – 70 % опрошенных уверены, что рано или поздно искусственный интеллект сможет заменить HR-менеджеров в деле выполнения большинства их сегодняшних обязанностей. Причем в сумме почти половина опрошенных считает, что это произойдет максимум через 5 лет, то есть в относительно недалекой перспективе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Что нового сделала ваша компания за последний год для решения задач рекрутмента?*				
	В целом	До 100 человек	От 101 до 500 чел.	Более 500 чел.
Стала использовать социальные сети как инструмент подбора	64%	62%	64%	68%
Стала использовать онлайн-инструменты оценки кандидатов и сотрудников	35%	49%	15%	35%
Стала применять облачные технологии	22%	27%	27%	12%
Стала проводить digital-собеседования	21%	20%	9%	32%
Внедрила ERP-систему	15%	4%	15%	29%
Создала/приобрела ATS-систему	14%	11%	12%	21%
Запустила программу мобильного HR (боты, приложения и пр.)	9%	11%	3%	12%
Применила искусственный интеллект	7%	4%	6%	12%
и машинное обучение в рабочих процессах	1%	2%	0%	0%
Другое	19%	22%	24%	9%
Ничего	46%	38%	43%	59%

*Зеленым — значимо выше, чем в среднем по выборке. Оранжевым — значимо ниже, чем в среднем по выборке

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Что нового сделала ваша компания за последний год для решения задач рекрутмента?*			
	В целом	Москва	Регионы
Стала использовать социальные сети как инструмент подбора	64%	69%	63%
Стала использовать онлайн-инструменты оценки кандидатов и сотрудников	35%	49%	29%
Стала применять облачные технологии	22%	28%	20%
Стала проводить digital-собеседования	21%	23%	19%
Внедрила ERP-систему	15%	23%	9%
Создала/приобрела ATS-систему	14%	18%	13%
Запустила программу мобильного HR (боты, приложения и пр.)	9%	15%	6%
Применила искусственный интеллект и машинное обучение в рабочих процессах	7%	15%	3%
Другое	1%	0%	1%
Ничего	19%	13%	23%

*Зеленым — значимо выше, чем в среднем по выборке. Оранжевым — значимо ниже, чем в среднем по выборке

Еще одним камнем преткновения в деле внедрения машинного обучения в HR является отсутствие потребности в данной технологии. Среди тех, кто не собирается применять машинное обучение в HR, половина отказывается от него именно по причине ненужности.



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Планируете ли вы в ближайший год применять искусственный интеллект и машинное обучение?*				
	В целом	До 100 человек	От 101 до 500 чел.	Более 500 чел.
Да	19 %	18 %	16 %	23 %
Нет	41 %	29 %	48 %	48 %
Затрудняюсь ответить	40 %	53 %	36 %	29 %

*Зеленым — значимо выше, чем в среднем по выборке. Оранжевым — значимо ниже, чем в среднем по выборке
**Недостаточная выборка

Планируете ли вы в ближайший год применять искусственный интеллект и машинное обучение?*			
	В целом	Москва	Регионы
Да	19 %	26 %	15 %
Нет	41 %	32 %	45 %
Затрудняюсь ответить	40 %	41 %	40 %

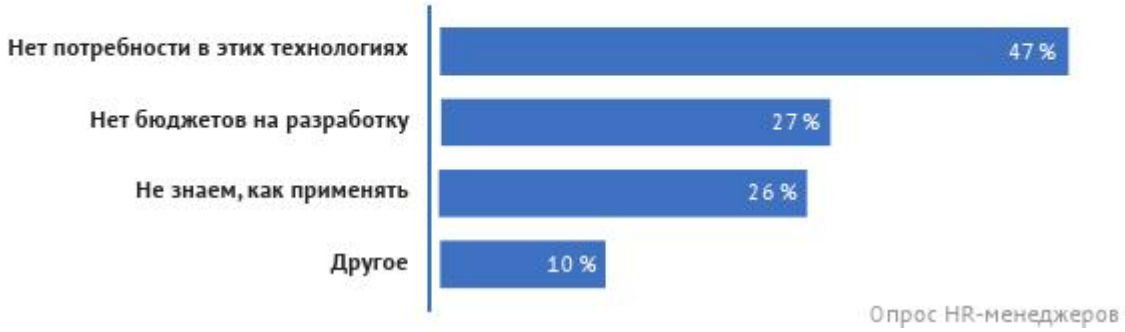
У четверти нет соответствующих бюджетов, еще четверть не знает, как именно может быть применена эта технология. Очевидно, что компаниям не хватает конкретной информации о продуктах, связанных с машинным обучением.



Почти половина опрошенных компаний предпочла бы автоматизацию раздуванию штата специалистов в HR-отделе при схожих затратах в первый год. Противоположного мнения придерживается каждая пятая компания.

Причины отказа от использования искусственного интеллекта и машинного обучения в HR-процессах

(от числа тех компаний, кто не запускал машинное обучение и искусственный интеллект в рабочих процессах)



Опрос HR-менеджеров

Автоматизация vs традиционные инструменты: взгляд HR-менеджера

(от числа всех опрошенных компаний)



Опрос HR-менеджеров

При прочих равных условиях что бы предпочла ваша компания?				
	В целом	До 100 человек	От 101 до 500 чел.	Более 500 чел.
Автоматизировать это направление при схожих затратах на первый год	47%	46%	44%	51%
Потратиться на наем и зарплату нескольким новым специалистам в HR	19%	21%	16%	20%
Затрудняюсь ответить	34%	33%	40%	29%

При прочих равных условиях что бы предпочла ваша компания?			
	В целом	Москва	Регионы
Автоматизировать это направление при схожих затратах на первый год	47%	54%	42%
Потратиться на наем и зарплату нескольким новым специалистам в HR	19%	19%	19%
Затрудняюсь ответить	34%	28%	39%

Более половины опрошенных верят, что их компания начнет использовать digital-инструменты для автоматизации рекрутмента в ближайшие 2–4 года. Каждая пятая фирма высказывает твердую уверенность, что это будет так, каждая десятая предполагает обратное. В целом скептично к автоматизации рекрутмента относятся около трети опрошенных работодателей.

Способность digital-технологий повлиять на автоматизацию процесса рекрутмента в компании в ближайшие 2-4 года

(от числа всех опрошенных компаний)



Опрос HR-менеджеров

Как вы считаете, способны ли digital-технологии автоматизировать процесс рекрутмента вашей компании в ближайшие 2–4 года?				
	В целом	До 100 человек	От 101 до 500 чел.	Более 500 чел.
Top 2*	54%	47%	53%	66%
Bottom 2**	32%	33%	36%	27%

Топ 2* — совокупность ответов «Определенно да», «Скорее да, чем нет»
Bottom 2* — совокупность ответов «Точно нет», «Скорее нет, чем да»

В реальности лишь 16 % компаний выделяют финансирование на автоматизацию HR-процессов. Еще 38 % заинтересованы в этом, но не имеют достаточного бюджета. Не чувствуют потребности в финансировании автоматизации HR-процессов около трети компаний, причем подавляющее большинство из них имеют штат менее 500 человек. Среди крупных компаний только 12 % не имеют потребности в автоматизации, а 39 % не имеют достаточного для нее бюджета.

Также среди компаний, в которых работает более 500 человек, самая высокая доля фирм, отдельно финансирующих автоматизацию в HR-департаменте. В этом сегменте они встречаются в 2–3 раза чаще, чем среди компаний со штатом до 500 человек. Кроме того, автоматизация HR-процессов интенсивнее протекает в московских компаниях, чем в регионах, что отчасти объясняется большей концентрацией крупных фирм в столице.

Наличие у компаний отдельного бюджета на автоматизацию процессов и digital-инструменты

(от числа всех опрошенных компаний)



Опрос HR-менеджеров

Есть ли в вашей компании отдельный бюджет на автоматизацию процессов и digital-инструменты?	В целом	До 100 человек	От 101 до 500 чел.	Более 500 чел.
Да, у нас есть бюджет	16 %	13 %	9 %	29 %
Нет, бюджет на это не выделяется, хотя потребность в этом есть	38 %	31 %	49 %	39 %
Нет, бюджет на это не выделяется и пока не нужен	31 %	39 %	36 %	12 %
Затрудняюсь ответить	15 %	17 %	7 %	20 %

*Зеленым — значимо выше, чем в среднем по выборке. Оранжевым — значимо ниже, чем в среднем по выборке

Есть ли в вашей компании отдельный бюджет на автоматизацию процессов и digital-инструменты?	В целом	Москва	Регионы
Да, у нас есть бюджет	16 %	22 %	12 %
Нет, бюджет на это не выделяется, хотя потребность в этом есть	38 %	30 %	44 %
Нет, бюджет на это не выделяется и пока не нужен	31 %	33 %	29 %
Затрудняюсь ответить	15 %	15 %	15 %

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Борис Вольфсон, директор по развитию компании*HeadHunter*:

Мы видим, что развитие цифрового HR постепенно становится не уделом компаний-новаторов, а мейнстримом, особенно в секторе крупных компаний, где наличие систем автоматизации HR-процессов и HR-аналитики уже считается обязательным условием эффективной работы.

Кроме стандартизации и оптимизации HR-процессов автоматизация в качестве побочного эффекта позволяет компаниям начинать процесс накопления данных и далее – их аналитики. Таким образом можно полностью реализовать концепции digital HR, начав с использования программных средств для автоматизации процессов, и, накопив данные, построить систему HR-аналитики.

Из новых трендов можно отметить появление проектов по использованию искусственного интеллекта: на данном этапе это небольшие пилоты с целью proof of concept, хотя уже есть успешный опыт внедрения и промышленной эксплуатации таких систем. Можно спрогнозировать, что в ближайшие несколько лет использование возможностей искусственного интеллекта позволит переложить большую часть рутинной работы по принятию решений, которую традиционно выполняли HR-специалисты, на системы машинного обучения.

Обучение и развитие персонала

Тренды на рынке оценки персонала

Кризисные и посткризисные явления на российском рынке труда вынудили многие компании прибегнуть к оптимизационным мерам и осуществить поворот своей кадровой политики от активного найма в сторону удержания и развития уже работающего персонала. Эти меры должны способствовать экономии средств и повышению производительности труда на предприятиях, а в совокупности – помогать экономике выходить из кризиса.

На экономические проблемы наложился и другой глобальный фактор – демографический. В России последовательно уменьшается численность трудоспособного населения, при этом число рабочих мест вряд ли значительно сократится в обозримой перспективе. И хотя конкуренция среди соискателей на рынке труда несколько выросла в последние годы, долгосрочный тренд говорит о ее постепенном уменьшении, причем интеллектуальных профессий это касается в первую очередь. Как показывает опыт наших исследований, существует не строгая, но вполне регулярная зависимость: чем технологичней сфера деятельности, тем меньший уровень конкуренции наблюдается в ней.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Все это служит закреплению на рынке тренда на удержание и обучение персонала, тем более что он поддерживается и западными компаниями, где повышение производительности труда также является одной из первостепенных задач. На Западе волна настроений за повышение эффективности спровоцировала пересмотр традиционных подходов к управлению персоналом и установлению моды на «агильность», «командность» и прочие современные принципы организации коллектива.

В связи с этим появились новые методы оценки персонала, а также инструменты для эффективного отбора и обучения сотрудников. Некоторые из них, как ATS-системы или чат-боты, активно использующиеся в HR, позволяют осуществлять предварительную оценку кандидатов на этапе подбора. Примеры некоторых крупных западных корпораций показывают, что упразднение жесткой рейтинговой оценки работников может неожиданно оказывать положительное влияние на уровень эффективности труда. Считается, что рейтинги способствуют конкуренции среди сотрудников и мотивируют к росту, но одновременно они заставляют людей нервничать и вносят разногласия в коллектив, вместо того чтобы способствовать объединению в рабочие группы.

HR-отделы российских компаний пока не готовы к таким радикальным экспериментам, как полный отказ от рейтингов. Но вопрос оценки персонала явно волнует российских работодателей – об этом говорит увеличение финансирования соответствующих бюджетов компаний в 2017 году. Как и в целом увеличение объемов средств, выделяемых на работу HR-отделов. Это показали опросы более 200 представителей российских предприятий, проведенные нами в октябре 2016 года и июле-августе 2017 года.

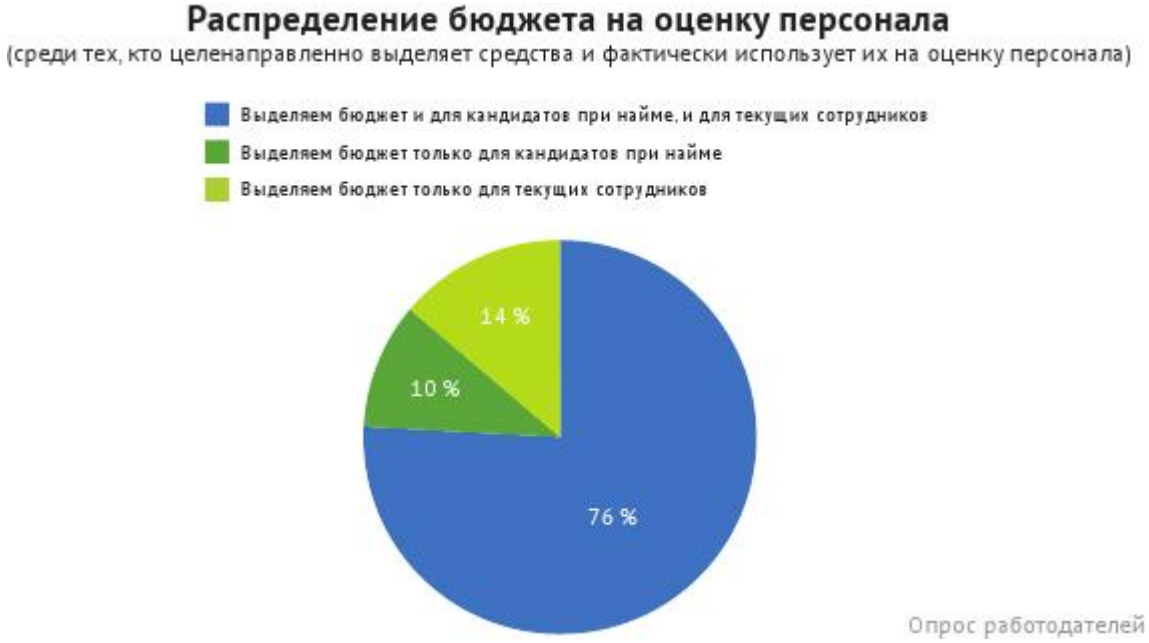
Если оценивать планируемый на 2017 год бюджет HR-департаментов в абсолютных значениях, то для 30 % компаний он составил менее 5 миллионов рублей, а для 9 % – от 5 до 50 миллионов рублей, и для 4 % – свыше 50 миллионов рублей. Около одной пятой от всех компаний не обладает выделенным бюджетом для HR-департамента.

Половина компаний не нуждается в выделенной статье бюджета для финансирования оценки персонала. Отдельно она финансируется у 31 % компаний, причем у 18 % из них деньги на оценку выделяются из других частей бюджета (чаще всего это самые крупные статьи – «Обучение» и «Рекрутмент»).

У абсолютного большинства компаний, которые располагают отдельным бюджетом на оценку персонала, выделяемая сумма разделяется на две статьи расходов – оценку при найме кандидата и оценку уже работающих сотрудников.

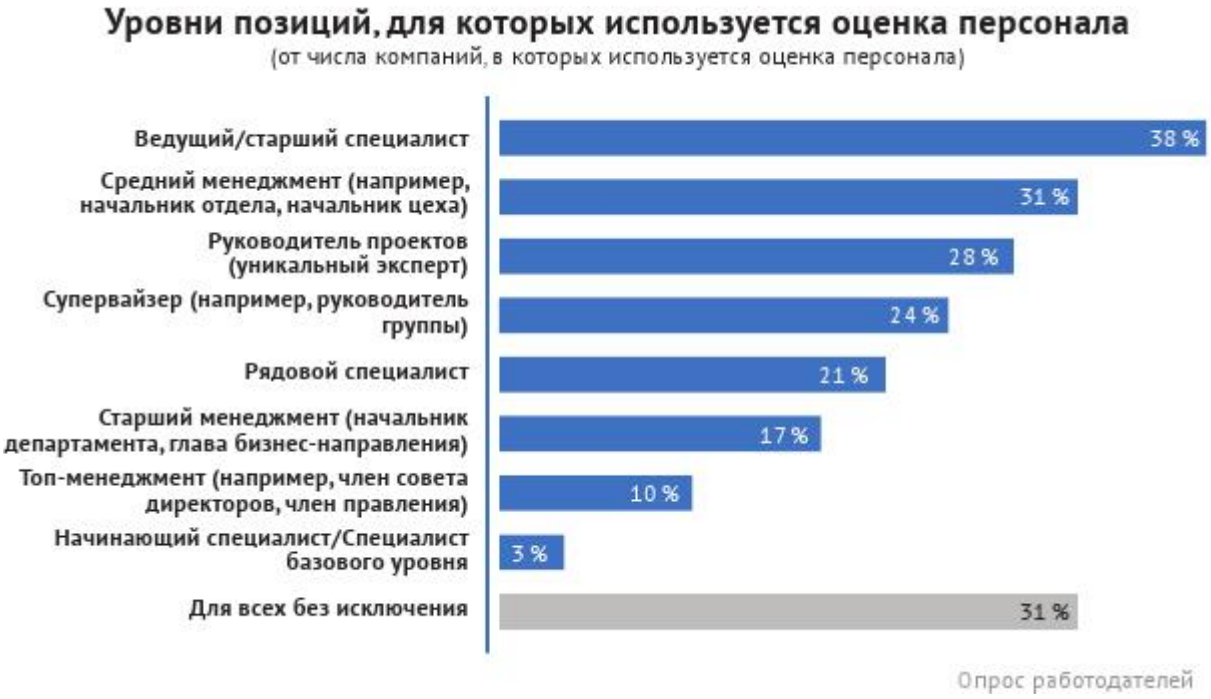
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы





Чаще всего в российских компаниях HR-специалистам приходится заниматься оценкой работы среднего менеджмента – начальников цехов, отделов, подразделений и ведущих специалистов. Однако каждая третья компания оценивает всех сотрудников независимо от позиции.

Каждая десятая компания пользуется для оценки персонала инструментами, приобретенными у стороннего поставщика. Еще две трети делают это исключительно своими силами.



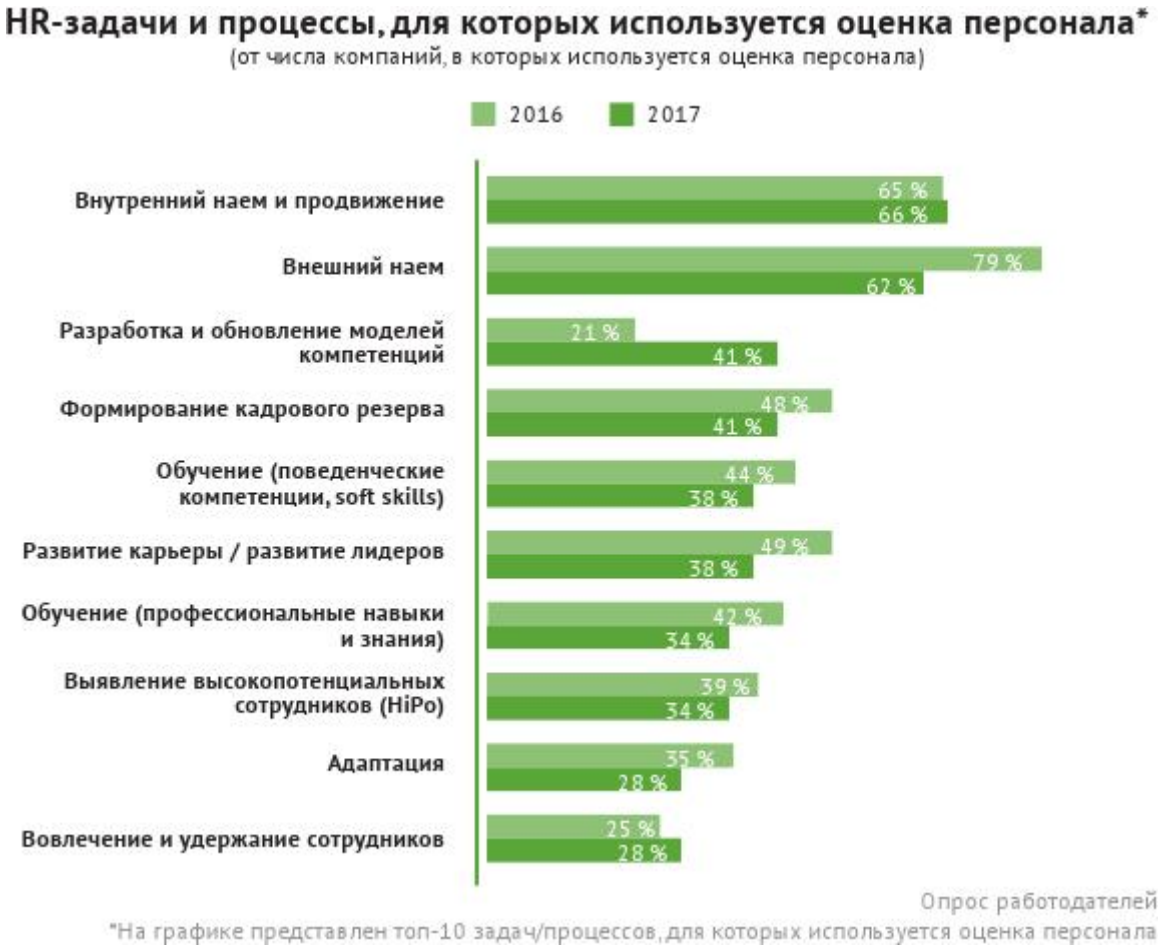


Обычно оценка персонала применяется при найме сотрудников, причем чаще при работе с внутренними кадровыми резервами, нежели с внешними соискателями. По сравнению с 2016 годом в 2017 увеличилась частота применения оценки персонала в разработке и обновлении моделей компетенций.

В следующем году компании планируют перенаправить свои усилия в большей степени на вовлечение, удержание, адаптацию и обучение, а также на выявление сотрудников с высоким

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

потенциалом (HiPo). Реже оценку планируют применять в разработке и обновлении моделей компетенций, а также при реструктуризации.



https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ключевые инструменты оценки персонала в зависимости от HR-задач*					
	Внутренний наем и продвижение	Внешний наем	Разработка и обновление моделей компетенций	Формирование кадрового резерва	Развитие карьеры/ развитие лидеров
Тесты профессиональных знаний и навыков	53%	44%	17%	33%	27%
Мотивационный опросник	47%	56%	33%	33%	27%
Структурированные интервью (напр., по компетенциям)	37%	39%	8%	25%	27%
Тест системного мышления	32%	44%	8%	17%	27%
Тесты для руководителей высшего звена	26%	28%	25%	42%	27%
Обратная связь методом «360 градусов»	26%	17%	42%	42%	27%
Тесты общих и специальных способностей (числовой, вербальный и т. д.)	26%	28%	8%	25%	18%
Единичные упражнения и симуляции	26%	17%	0%	8%	27%
Опросник стилей поведения специалистов по работе с клиентами	21%	33%	8%	17%	36%
Тест на внимательность	16%	22%	8%	0%	18%
Опросник OPQ	16%	17%	8%	8%	18%
Центры оценки (ассесмент-центры)	16%	22%	8%	17%	18%
Опросник корпоративной культуры	5%	17%	17%	0%	9%

*Зеленым/салатовым – наиболее популярные варианты ответа по каждому столбцу

Популярность использования тех или иных инструментов при оценке персонала зависит также от поставленных задач. Мы составили таблицу, в которой можно оценить, насколько много работодателей используют те или иные инструменты оценки персонала в различных рабочих процессах.

Ниже приводим краткую выжимку из таблицы:

– При внутреннем найме чаще всего используются тесты профессиональных знаний и навыков (53 %), а также мотивационный опросник (47 %).

– При внешней найме наиболее популярно использование мотивационных опросов (56 %), тестов профессиональных знаний и навыков (44 %), а также проведение структурированных интервью (39 %).

– В деле разработки и обновления моделей компетенций работодатели предпочитают использовать метод «360 градусов» (42 %) и мотивационный опросник (33 %).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

– При формировании кадрового резерва популярны тесты для руководителей высшего звена (42 %), оценка по методу «360 градусов» (42 %), тесты профессиональных знаний и навыков (33 %) и опросники мотивации и интересов (33 %).

– В деле развития карьеры сотрудников и выявления лидеров самым популярным инструментом для оценки персонала является опросник стилей поведения специалистов по работе с клиентами (36 %).

– В деле обучения сотрудников HR-менеджеры чаще всего используют тесты профессиональных знаний, мотивационный опросник, а также «360 градусов» (все по 36 %).

Система корпоративного обучения в компаниях

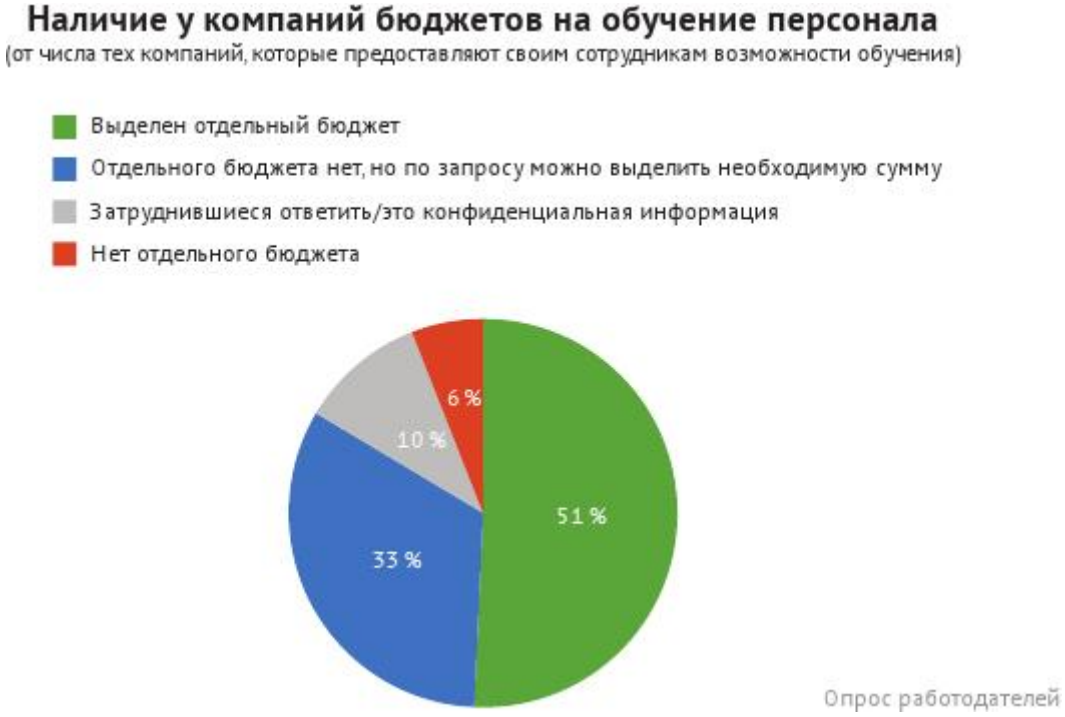
Ориентация на удержание и развитие персонала возникает из потребности компаний в повышении производительности труда и экономической нецелесообразности расширения штата. В общем случае забота о профессиональном уровне сотрудников является ситуацией win-win для компании и ее работника, ведь в выигрыше остаются обе взаимодействующие стороны.

Одним из способов профессионального роста внутри компании является система корпоративного обучения. Как мы увидим далее, возможность учиться и расти на работе является не только неотъемлемой составляющей успехов компании в целом, но и важной ценностью для многих соискателей при трудоустройстве. Поэтому наличие корпоративного обучения помогает не только удерживать и развивать специалистов, но и нанимать лучших среди них на рынке труда.

В постоянно меняющемся мире появляются целые отрасли (вроде информационных технологий), где обучение на рабочем месте является частью профессии. Во многих ИТ-компаниях корпоративное образование становится не преференцией, а необходимостью, и входит в обязанности сотрудников.

Как правило, организацией корпоративного обучения занимаются отдельные сотрудники (либо внешний провайдер), а его финансирование осуществляется через выделенную статью бюджета. Согласно результатам нашего опроса 100 представителей российских компаний в январе-феврале 2017 года, половина работодателей, предоставляющих возможность корпоративного обучения, имеют выделенный на это бюджет.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



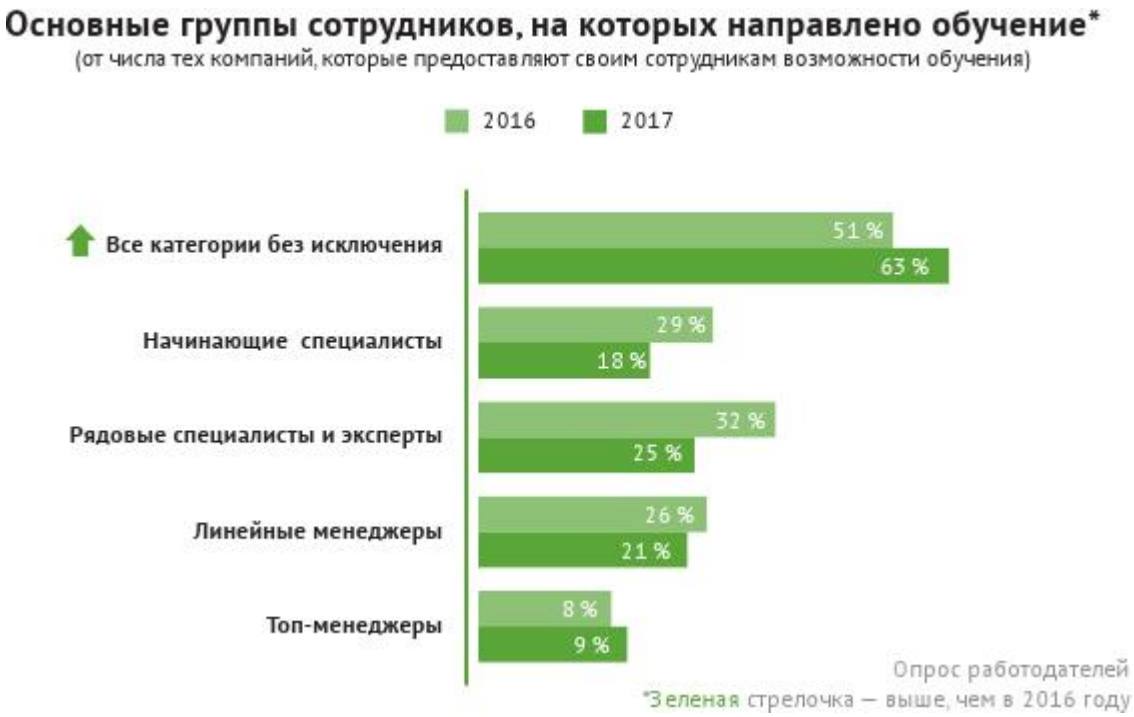
По состоянию на 2017 год порядка 67 % компаний на российском рынке труда используют специализированные программы корпоративного обучения. Подавляющее большинство таких компаний организует обучение как собственными силами, так и с помощью внешних провайдеров, совмещая оба подхода. Причем со временем роль внешних провайдеров на российском рынке растет: если в 2016 году лишь 3 % компаний пользовались только их услугами для обучения сотрудников, то в 2017 – уже каждая десятая.



Вместе с этим понижается роль корпоративных университетов в деле обучения персонала – теперь за успехи сотрудников все чаще отвечают их непосредственные руководители, а также начальники HR-отделов.



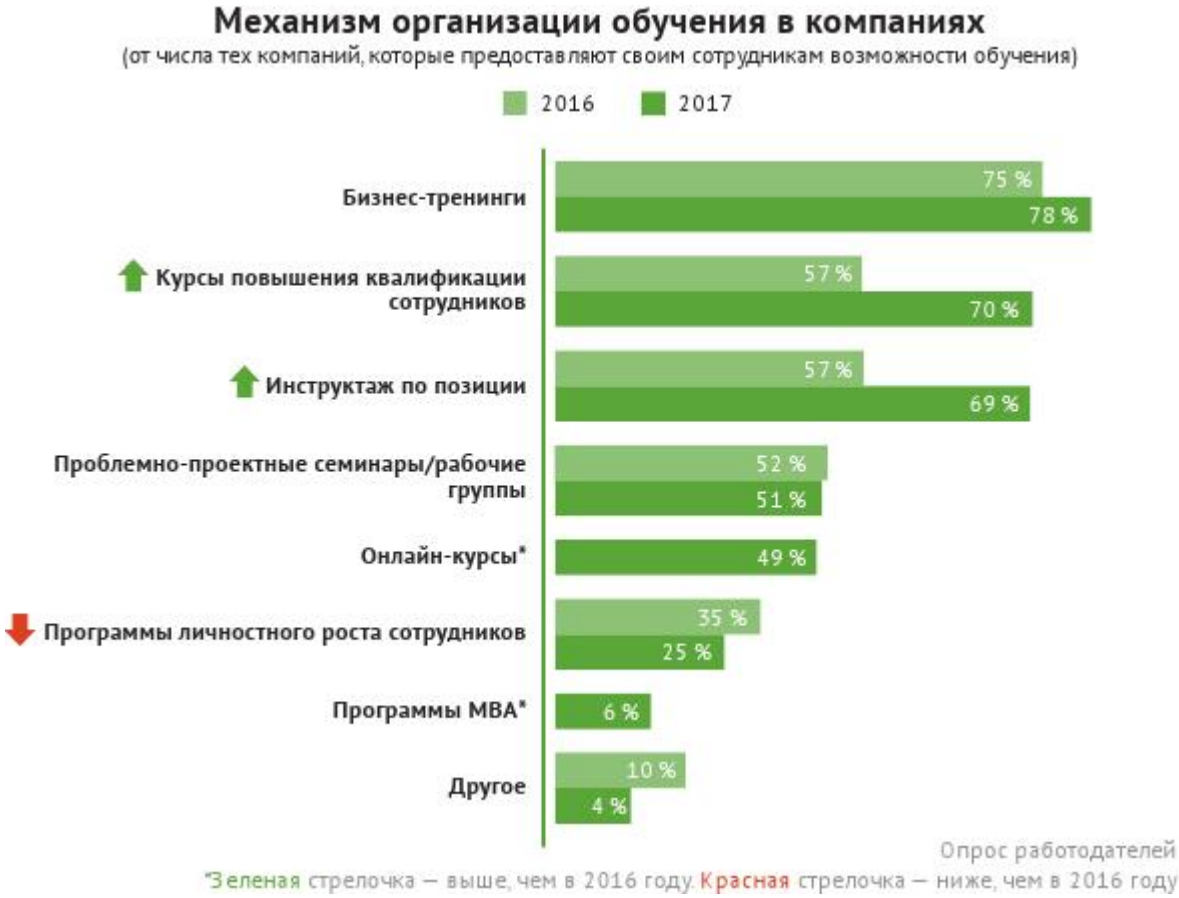
В 2017 году возросла доля компаний, в которых обучение проводится для всех категорий сотрудников без исключений, что отражает тренд на унификацию и генерализацию корпоративного обучения.



Большинство компаний, а именно две трети, создают единый учебный план для каждого типа сотрудников, обучение по которому происходит на регулярной основе. Также в 2017 году на рынке несколько увеличилось количество стандартизированных курсов на выбор, по которым могут обучаться работники. Немногим менее трети работодателей готовы рассматривать любые заявки на обучение от сотрудников, независимо от темы. Почти столько же компаний принимают только профильные заявки.



Бизнес-тренинги остаются самой популярной формой обучения среди персонала – их проводят три четверти компаний. Уменьшается роль личностных тренингов, зато больше фирм начинают проводить курсы повышения квалификации для своих работников, а также инструктаж по позиции. Последнее призвано решить проблему адаптации новичков (про адаптациюниже).



Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Социологические исследования часто показывают, что образование в российском обществе является одной из базовых ценностей – это подтверждают и наши опросы. Лишь 1 из 100 работодателей негативно относится к процессу обучения в компании, пятая часть – нейтрально.

Среди соискателей 97 % воспринимают компании, имеющие свою систему корпоративного обучения, с той или иной степенью одобрения. Из них лишь 17 % считают отсутствие обучения в компании некритичным, причем в 2016 году эта доля была даже меньше.



В 2017 году сократилась доля тех, кто считает, что обучение должно присутствовать во всех компаниях без исключений, и увеличилась доля тех, кто считает, что обучение – это плюс, только если оно не является обязательным.

Реже всего обучение считают универсальной ценностью представители творческих профессий. Одновременно с этим среди них больше всего тех, для кого отсутствие обучения не является критичным.

Логично, что с увеличением опыта потребность в обучении слегка падает, поэтому среди опытных соискателей меньше тех, кто считает обучение универсальной ценностью для всех компаний.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Отношение к компаниям с системой обучения сотрудников в разрезе уровня позиции респондента (на основе опроса соискателей)					
	Положительно, во всех компаниях должна быть система обучения сотрудников	Скорее положительно, но только если обучение будет необязательным	Это было бы плюсом для компании, но его отсутствие не критично	Отрицательно, в нашей стране нет нормальных систем обучения в компаниях	Безразлично, мне все равно, есть обучение в компании или нет
Все уровни	70%	10%	17%	2%	1%
Руководитель отдела/ подразделения (менеджер среднего звена)	73%	9%	14%	3%	1%
Специалист (исключая производство) (аналитик, экономист, маркетолог и пр.)	67%	13%	16%	2%	2%
Специалист на производстве (инженер, технолог и пр.)	69%	12%	15%	3%	1%
Административно-обслуживающий персонал (продавец, секретарь, водитель, охранник)	71%	9%	16%	3%	1%
Творческая профессия (дизайнер, фотограф, декоратор и пр.)	63%	11%	22%	3%	2%
Рабочий (монтажник, плотник, электрик и пр.)	70%	7%	21%	1%	1%
Госслужащий	72%	6%	20%	2%	1%
В данный момент не работаю	70%	8%	18%	3%	1%

*Зеленым — значимо выше. Оранжевым — значимо ниже

Отношение к компаниям с системой обучения сотрудников в разрезе опыта работы респондента (на основе опроса соискателей)							
	В целом	Нет опыта работы	Менее 1 года	1-3 года	4-6 лет	7-9 лет	Более 10 лет
Положительно, во всех компаниях должна быть система обучения сотрудников	70%	75%	74%	71%	72%	66%	68%
Скорее положительно, но только если обучение будет необязательным	10%	8%	7%	10%	9%	11%	10%
Это было бы плюсом для компании, но его отсутствие не критично	17%	14%	16%	15%	15%	19%	18%
Отрицательно, в нашей стране нет нормальных систем обучения в компаниях. Это пустая трата времени и денег	2%	1%	2%	2%	2%	2%	3%
Безразлично, мне все равно, есть обучение в компании или нет	1%	1%	2%	1%	1%	1%	2%

Отношение к компаниям с системой обучения сотрудников в разрезе сферы деятельности респондента (на основе опроса соискателей) *

	Положительно, во всех компаниях должна быть система обучения сотрудников	Скорее положительно, но только если обучение будет необязательным	Это было бы плюсом для компании, но его отсутствие не критично	Отрицательно, в нашей стране нет нормальных систем обучения в компаниях	Безразлично, мне все равно, есть обучение в компании или нет
Банки, инвестиции, лизинг	80%		17%	2%	1%
Продажи	77%	5%		3%	1%
Безопасность	76%	10%	4%	2%	
Туризм, гостиницы, рестораны	75%	7%	13%	2%	1%
Управление персоналом, тренинги	74%	5%	12%	7%	0%
Высший менеджмент	73%	6%	14%	4%	1%
Производство	73%	12%	12%	1%	2%
Медицина, фармацевтика	72%	10%	12%	3%	2%
Автомобильный бизнес	72%	8%	16%	1%	1%
Начало карьеры, студенты	71%	9%	11%	8%	0%
Все профессиональные области	70%	8%	15%	4%	0%
Транспорт, логистика	69%	8%	17%	3%	2%
Строительство, недвижимость	68%	10%	17%	2%	1%
Бухгалтерия, финансы предприятия	67%	7%	18%	2%	3%
Рабочий персонал	67%	8%	20%	2%	2%
Административный персонал	65%	10%	20%	2%	1%
Закупки	64%	7%	22%	3%	1%
Юристы	62%	11%	20%	3%	1%

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Отношение к компаниям с системой обучения сотрудников в разрезе сферы деятельности респондента (на основе опроса соискателей) *					
	Положительно, во всех компаниях должна быть система обучения сотрудников	Скорее положительно, но только если обучение будет необязательным	Это было бы плюсом для компании, но его отсутствие не критично	Отрицательно, в нашей стране нет нормальных систем обучения в компаниях	Безразлично, мне все равно, есть обучение в компании или нет
Искусство, развлечения, масс-медиа	60 %	9 %	21 %	5 %	0 %
Информационные технологии, интернет, телеком	60 %	10 %	25 %	1 %	1 %
Маркетинг, реклама, PR	59 %	14 %	22 %	2 %	1 %

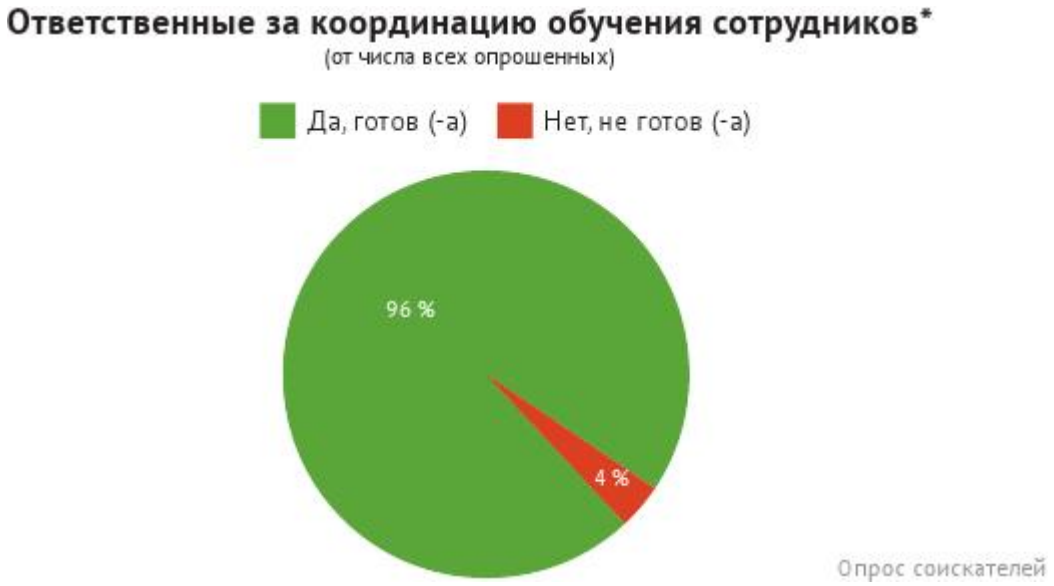
*Зеленым — выше, чем в 2016 году. Оранжевым — ниже, чем в 2016 году

Чаще всего обучение рассматривают как базовую ценность представители банковской отрасли, а реже всего – специалисты в PR и маркетологи. Каждый четвертый юрист не считает критичным отсутствие корпоративного обучения в компании, а среди представителей сферы ИТ наибольшая доля тех, для кого важно, чтобы обучение не было обязательным.

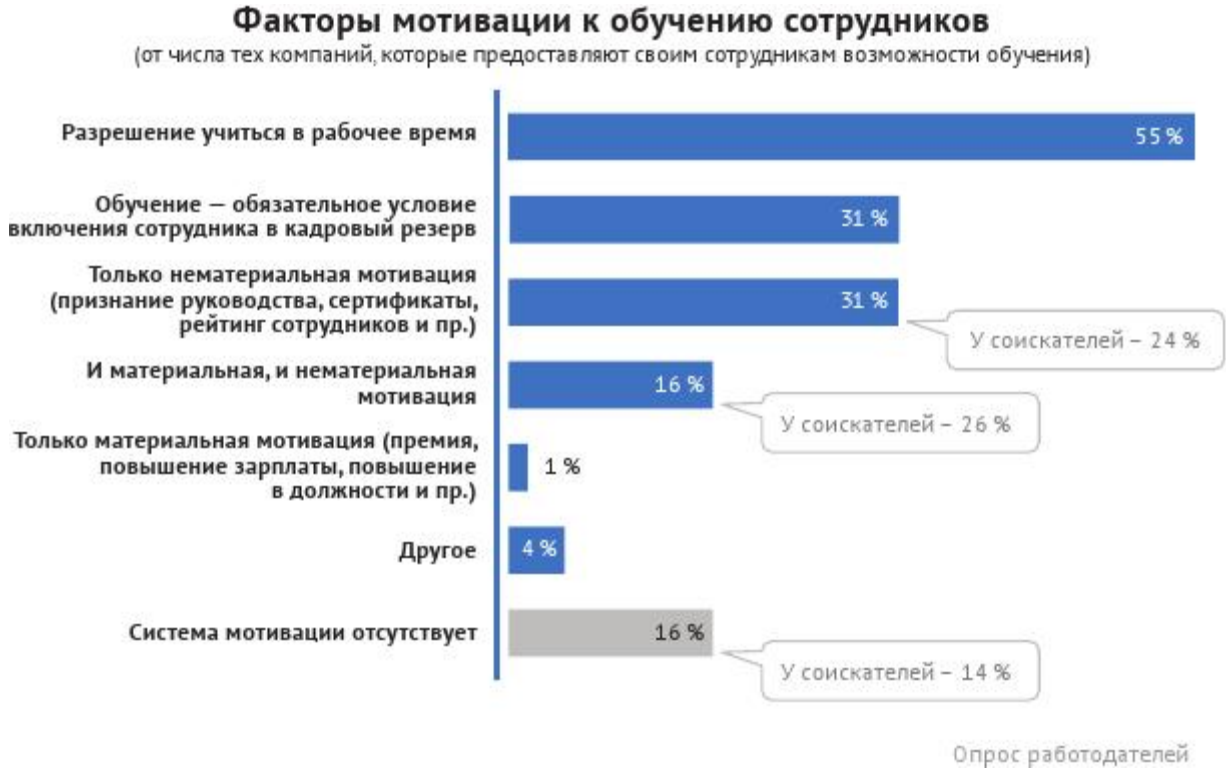
Это отчасти парадоксально, потому что именно в ИТ и юриспруденции потребность в регулярном обучении и повышении квалификации одна из самых высоких на рынке труда – этому способствуют частые изменения в законодательстве и прогресс информационных технологий. Видимо, нежелание включать обучение в должностные обязанности связано с повышенными требованиями работодателей в этой сфере.

Несмотря на то что большинство соискателей положительно относится к наличию системы образования у будущего работодателя, почти все из них все равно готовы работать на предприятиях, где ее нет.

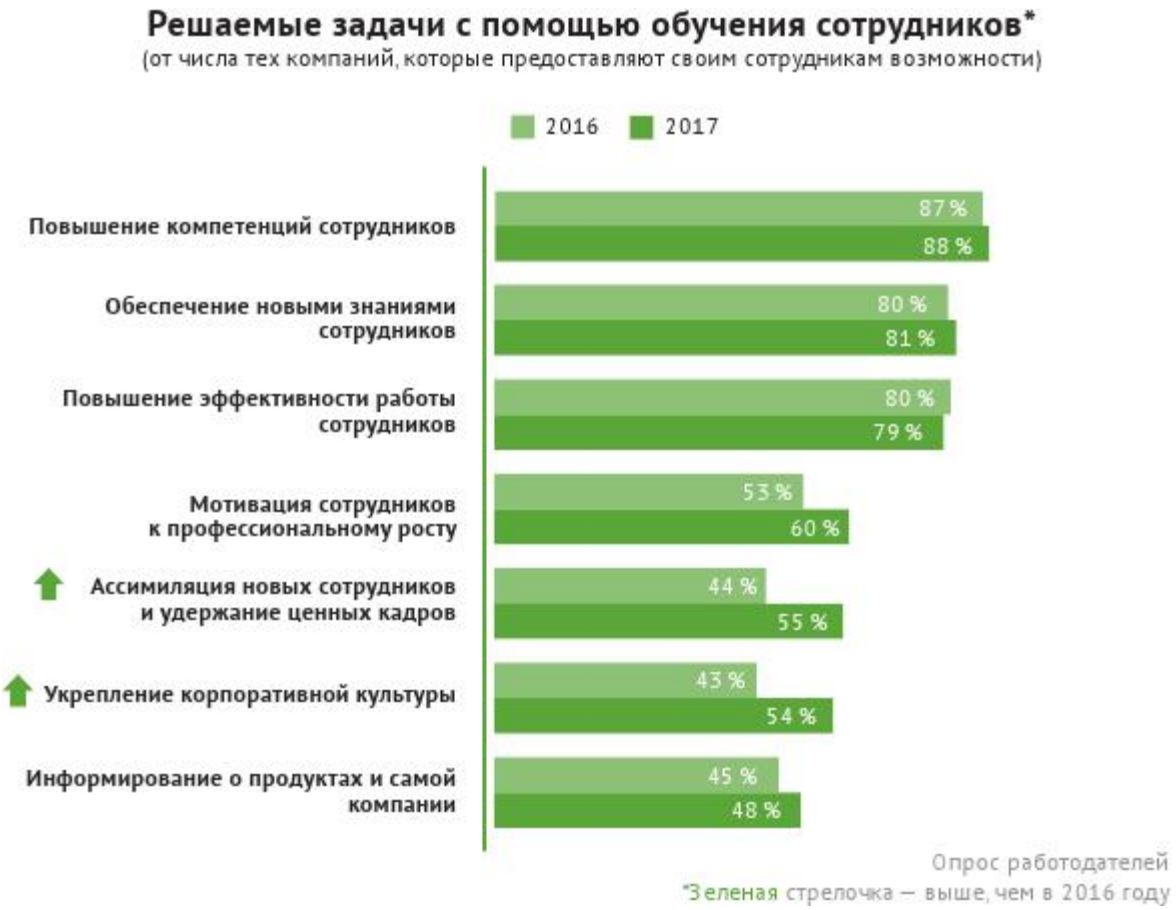
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



Один из главных факторов, мотивирующих работников на обучение, – это возможность осуществлять его в рабочее время. Это самая популярная мотивационная мера, и ей пользуются больше половины компаний среди тех, у кого есть система корпоративного образования. Треть компаний используют нематериальные вознаграждения, еще столько же зачисляют обучающихся в кадровый резерв.



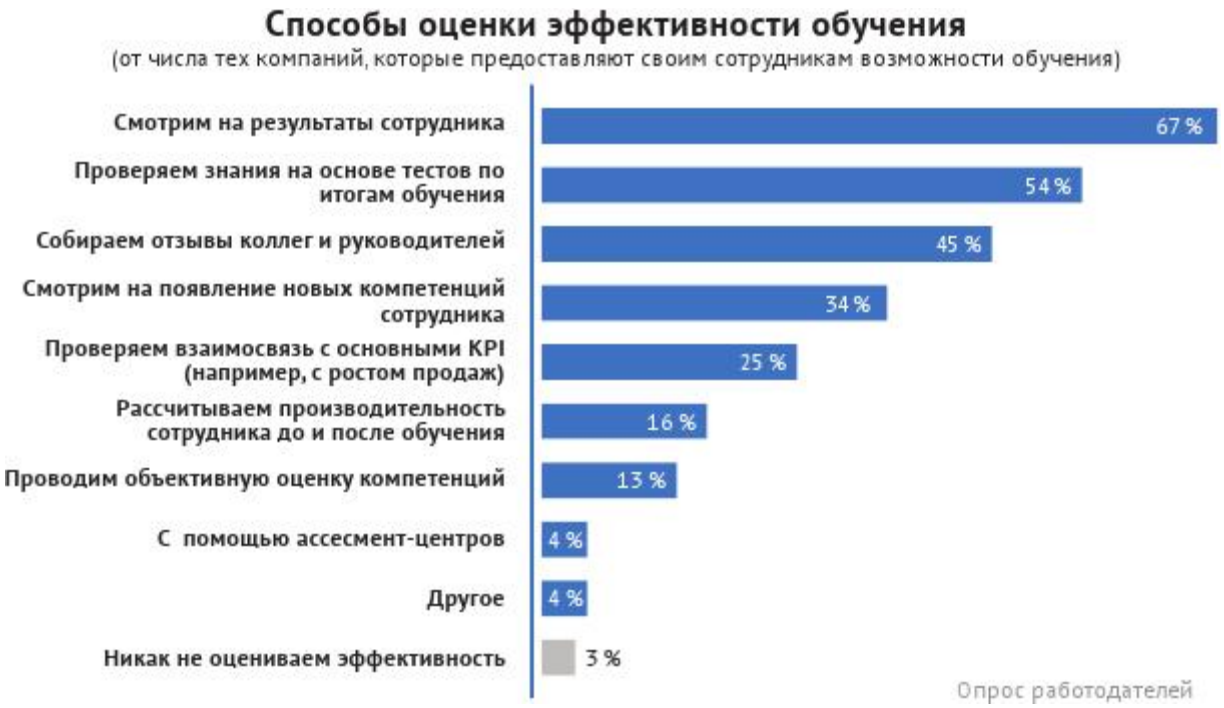
Понятные и объективные цели, достигаемые с помощью обучения, вроде повышения уровня компетенций сотрудников или получения ими новых знаний, являются одновременно и самыми популярными задачами в учебном плане для российских компаний.



По сравнению с 2016 годом возросла важность таких факторов, как адаптация новых сотрудников и укрепление корпоративной культуры – теперь более половины компаний решают эти задачи в том числе с помощью корпоративного обучения (про адаптациюниже).

Лишь каждая четвертая компания проверяет эффективность обучения сотрудников, связывая его непосредственно с бизнес-показателями по системе KPI. Еще меньший процент компаний проводит численную оценку эффективности труда персонала.

Большинство работодателей предпочитает выяснять эффективность обучения с помощью тестов, отзывов или оценивая непосредственные результаты работы, хотя для многих видов обучения такие методы явно не подходят в полной мере. Простая оценка успехов сотрудника до и после обучения слишком ситуативна, так как результат может зависеть от внешних обстоятельств, повлиявших на ход работы. Отзывы могут быть необъективны, а тесты – показывать уровень знаний, но не умений.



Проблема оценки эффективности корпоративного обучения является одним из главных ее недостатков и часто становится препятствием на пути не только внедрения самой системы в ту или иную компанию, но и на пути усовершенствования и введения новых форматов обучения в компаниях, где таковая система уже есть.

Проблема оценки персонала здесь пересекается с проблемами оценки эффективности обучения, хотя для многих соискателей связь между учебой и карьерными перспективами до сих пор не слишком очевидна. Так, меньше половины опрошенных считают, что обучение в компании действительно важно для карьерного роста. Причем эта доля по сравнению с 2016 годом только уменьшилась.

Ровно половина опрошенных уверена, что обучение стопроцентно полезно лишь для самого сотрудника и его личностного и профессионального роста, но не обязательно для успехов компании в целом. Такое отношение также является препятствием на пути внедрения корпоративного обучения в компаниях, так как не мотивирует работодателей на это в достаточной степени.



Подгонка программ обучения под нужды компаний приводит к появлению новых форматов корпоративного образования – игровых, удаленных и компьютеризированных. Часто все они объединяются в формате онлайн-обучения, которое становится все более популярным способом решить характерные проблемы корпоративного образования.

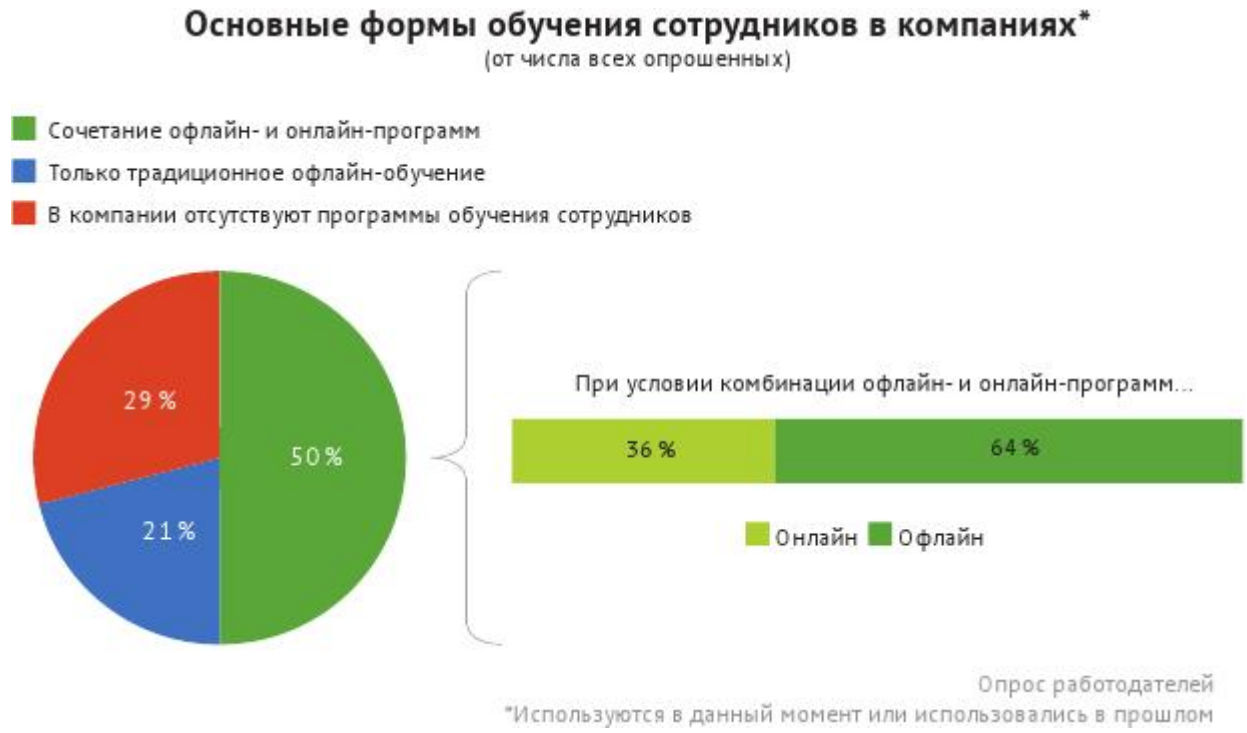
Важность онлайн-обучения на рынке труда

Онлайн-обучение существует на российском рынке много лет, но лишь в последнее время оно начало приобретать репутацию достаточно качественной услуги для бизнеса. Онлайн-образование обладает своей собственной спецификой, в которой одни и те же особенности могут раскрываться и как недостатки, и как преимущества в зависимости от конкретной реализации.

К примеру, удаленный формат изменяет форму коммуникации между учеником и преподавателем в сторону механического общения, а также снижает соревновательность между учащимися. С другой стороны, он же позволяет снизить стоимость обучения за счет возможности набирать большие группы и преподавать из любого уголка мира, делая образование доступным. Как мы увидим ниже, в случае с корпоративным обучением этот фактор оказывается особенно важным.

Сглаживания недостатков онлайн-образования можно добиться путем смешения его с традиционными формами ведения занятий. Опыт компаний показывает, что полностью заменить офлайн-обучение онлайн-форматом все равно не получается: половина из опрошенных нами в январе-феврале 2017 года 100 работодателей предпочитает совмещать эти два способа. Каждая пятая компания использует только традиционные формы обучения сотрудников.

В образовательных программах компаний, совмещающих онлайн- и офлайн-обучение, треть процесса проходит «в онлайне» и две трети – «в офлайне». Точно такая же доля онлайн-обучения прослеживается и в ответах соискателей: чуть более трети прошедших опрос специалистов рассказали, что обучались или обучаются дистанционно. Всего в опросе принял участие 5991 соискатель в январе-феврале 2017 года.





Доля предпочитающих обучение онлайн оказывается чуть выше среднего среди творческих специалистов. Зависимости предпочтений обучающихся от их опыта не прослеживается.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпочтительные формы обучения в разрезе уровня позиции респондента (на основе опроса соискателей)

	Традиционные курсы повышения квалификации	Стажировки в других филиалах/ офисах компании	Дистанционное обучение/ онлайн-обучение	Программа MBA/mini MBA	Мне не интересно обучение
В целом	**65 %**	**49 %**	**36 %**	**28 %**	**0,5 %**
Руководитель отдела/подразделения (менеджер среднего звена)	58 %	47 %	36 %	38 %	0,5 %
Специалист (исключая производство) (аналитик, экономист, маркетолог и пр.)	64 %	50 %	40 %	37 %	0,2 %
Специалист на производстве (инженер, технолог и пр.)	71 %	53 %	34 %	24 %	1 %
Административно-обслуживающий персонал (продавец, секретарь, водитель, охранник)	62 %	49 %	35 %	18 %	1 %
Творческая профессия (дизайнер, фотограф, декоратор и пр.)	63 %	49 %	43 %	22 %	0 %
Рабочий (монтажник, плотник, электрик и пр.)	74 %	48 %	28 %	9 %	2 %
Госслужащий	72 %	48 %	28 %	23 %	2 %
В данный момент не работаю	67 %	48 %	36 %	22 %	0,3 %

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Предпочтительные формы обучения в разрезе опыта работы респондента (на основе опроса соискателей)

	Традиционные курсы повышения квалификации	Стажировки в других филиалах/ офисах компании	Дистанционное обучение/ онлайн-обучение	Программа MBA/mini MBA	Мне не интересно обучение
В целом	**65%**	**49%**	**36%**	**28%**	**0,5%**
Нет опыта работы	65%	51%	41%	16%	2%
Менее 1 года	67%	53%	35%	22%	1%
1–3 года	67%	53%	36%	26%	1%
4–6 лет	67%	51%	39%	28%	0,2%
7–9 лет	63%	49%	37%	31%	0%
Более 10 лет	62%	44%	35%	29%	1%

Наиболее популярно дистанционное обучение в ИТ – в этой отрасли его предпочли бы более половины всех опрошенных. Все чаще специалисты отдают предпочтение онлайн-обучению в профессиональных областях «Медицина, фармацевтика» и «Закупки», реже – в областях «Безопасность» и «Автомобильный бизнес», где соответствующий показатель и так один из самых низких на рынке труда (ниже только в профессиональной области «Рабочий персонал»).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

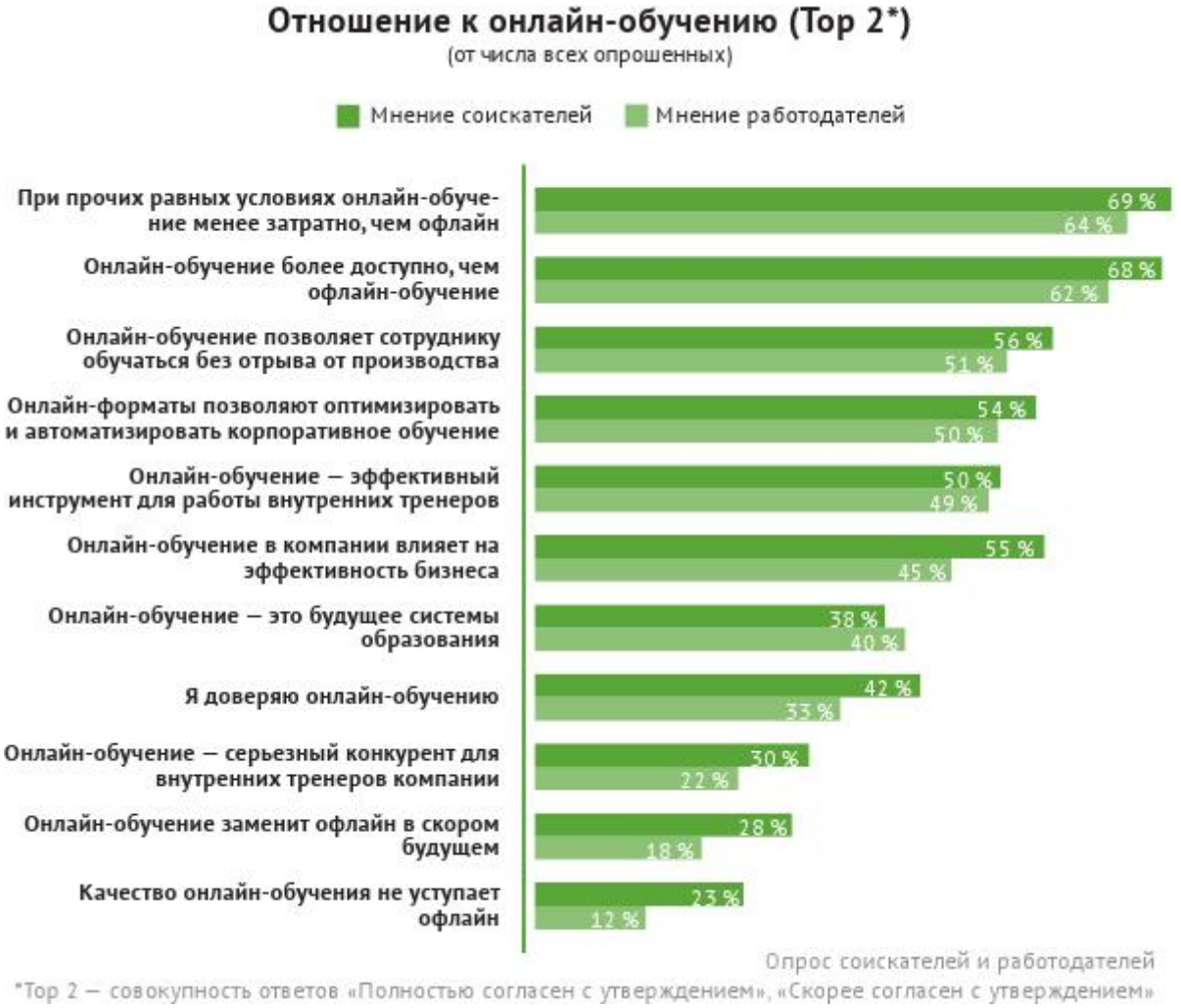
Предпочтительные формы обучения в разрезе сферы деятельности (на основе опроса соискателей) *

	Традиционные курсы повышения квалификации	Стажировки в других филиалах/ офисах компании	Дистанционное обучение/ онлайн-обучение	Программа MBA/mini MBA	Мне не интересно обучение
Информационные технологии, интернет, телеком	71%	49%	51%	35%	0%
Медицина, фармацевтика	53%	42%	47%	35%	0%
Маркетинг, реклама, PR	60%	53%	46%	39%	1%
Банки, инвестиции, лизинг	63%	52%	44%	38%	1%
Искусство, развлечения, масс-медиа	69%	51%	41%	29%	0%
Закупки	64%	49%	40%	30%	0%
Все профессиональные области	**65%**	**49%**	**36%**	**28%**	**0%**
Управление персоналом, тренинги	61%	48%	36%	40%	1%
Административный персонал	64%	46%	35%	25%	0%
Начало карьеры, студенты	67%	51%	35%	19%	1%
Бухгалтерия, финансы предприятия	63%	44%	34%	31%	0%
Строительство, недвижимость	69%	43%	34%	29%	1%
Юристы	74%	40%	34%	37%	1%
Продажи	59%	49%	33%	27%	0%
Высший менеджмент	57%	48%	33%	46%	1%
Транспорт, логистика	67%	47%	31%	19%	2%
Производство	68%	53%	30%	20%	0%
Туризм, гостиницы, рестораны	63%	60%	28%	28%	0%
Безопасность	74%	44%	22%	9%	2%
Автомобильный бизнес	66%	50%	19%	18%	0%
Рабочий персонал	78%	50%	17%	12%	1%

*Зеленым — выше, чем в 2016 году. Оранжевым — ниже, чем в 2016 году

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Доступность онлайн-обучения подчеркивают как соискатели, так и работодатели. Мнения соискателей и работодателей более всего разошлись в их отношении к влиянию онлайн-обучения на эффективность бизнеса – работники оказались склонны его завышать. Также соискатели больше доверяют онлайн-обучению, чем работодатели, хотя уровень доверия все равно оказывается не слишком высок.

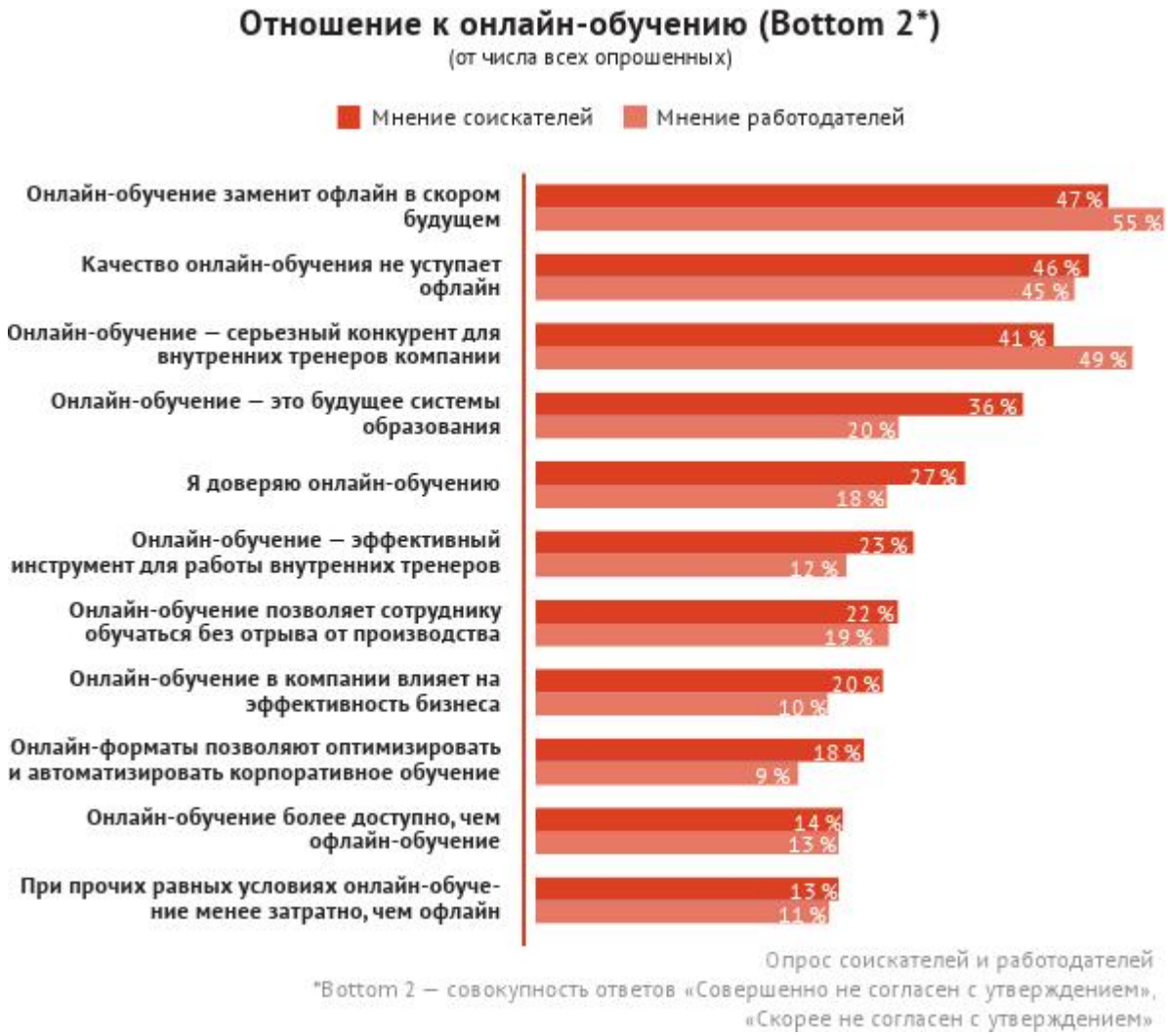


Недостаток доверия – одна из главных проблем онлайн-обучения. Все еще популярен устоявшийся стереотип о том, что онлайн-обучение априори ниже по качеству, чем офлайн.

Около половины соискателей и работодателей считают, что онлайн-обучение не является полноценной заменой традиционному. Причем среди работодателей доля тех, кто так считает, несколько выше.

Зато с высказыванием о том, что онлайн-обучение – это будущее системы образования, соискатели не соглашаются чаще, чем работодатели.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

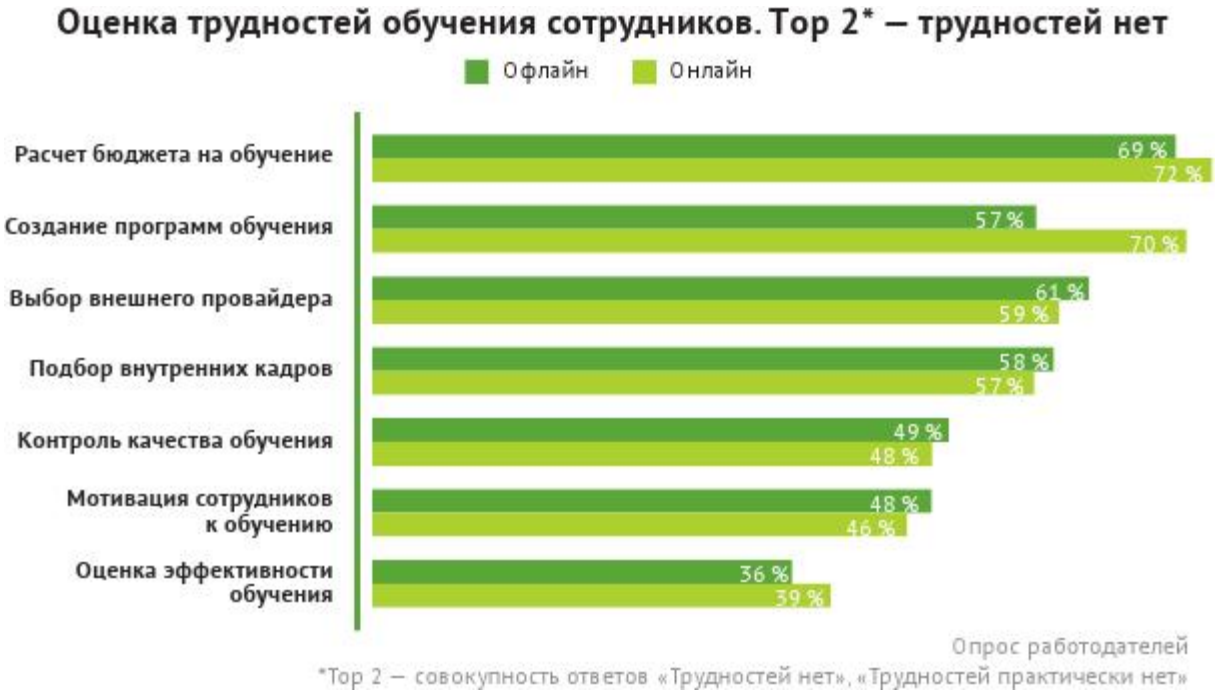


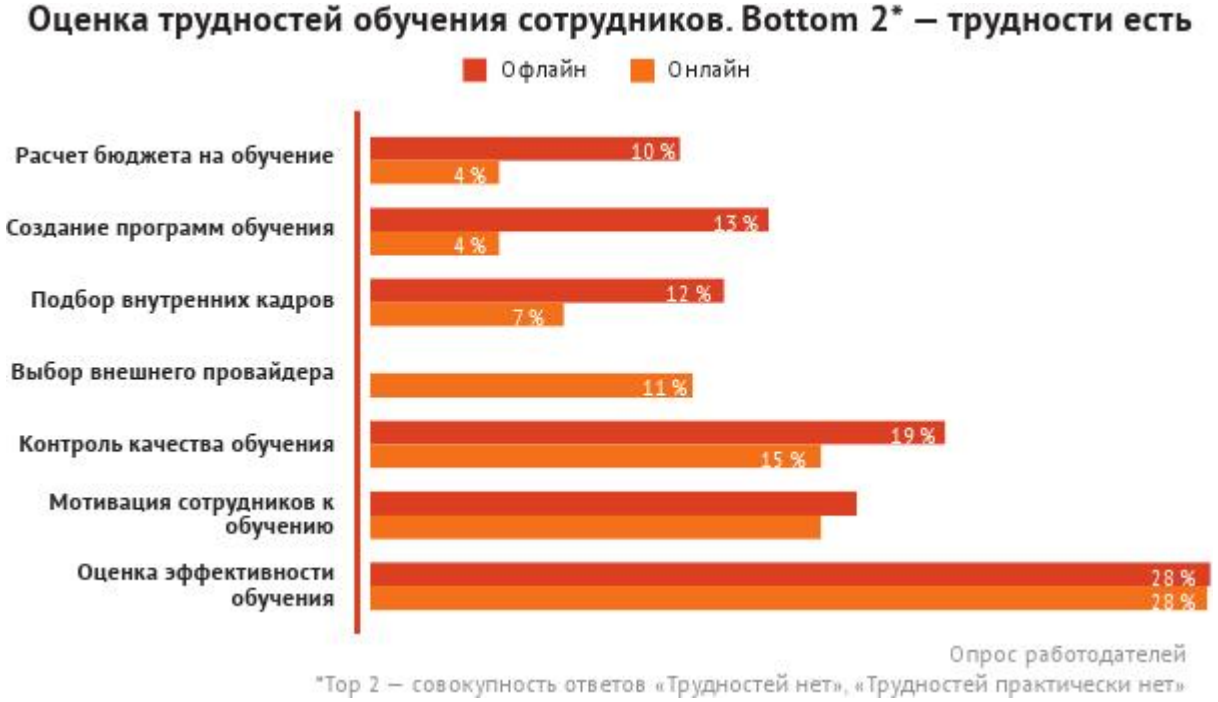
Любопытно, что отсутствие влияния онлайн-обучения на эффективность бизнеса соискатели также склонны завышать относительно оценок работодателей.

Главная проблема в организации онлайн-обучения оказывается той же, что у корпоративного обучения как такового – это трудности в оценке эффективности. Именно на этой стадии организации работодатели чаще всего испытывают сложности. Расчет бюджета, создание программы обучения или выбор внешнего провайдера, напротив, вызывают меньше всего трудностей.

Причем для некоторых работодателей расписать бюджет или создать программу для онлайн-обучения оказывается легче, чем для офлайн-формата. А вот оценить эффективность оказывается одинаково трудным как для онлайн, так и для офлайн-курсов, подтверждая общность этой проблемы для корпоративного образования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы





Треть опрошенных оказалась полностью удовлетворена опытом онлайн-обучения, три четверти – либо полностью, либо скорее удовлетворены. Еще 22 % удовлетворены частично. По степени одобрения онлайн-обучение заметно уступило только лидеру рейтинга – курсам повышения квалификации. Ими полностью довольна почти половина опрошенных, а тех, кто недоволен, не оказалось вовсе.

.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Такое отношение может говорить о том, что соискатели особо ценят прагматическую составляющую обучения, так как за курсами повышения квалификации часто следует карьерный шаг наверх или прибавка к окладу. Именно отсутствие конечного ощутимого результата может быть препятствием на пути повышения эффективности корпоративного образования, в том числе удаленного. Поэтому перед формированием образовательной программы работодателям следует подумать над тем, какую мотивацию они могут предложить соискателям в деле обучения.

Что же касается самого факта наличия образовательных программ, то он, безусловно, крайне положительно влияет на имидж компании как работодателя. Соискатели склонны интерпретировать его как заботу компании о профессиональном уровне персонала, желание двигаться в ногу со временем и готовность предложить сотрудникам расти внутри организации.

HR-брендинг

Адаптационные программы для новых сотрудников

Мода на философию «агильности» и создание командного коллектива является серьезным сдвигом в парадигме управления персоналом, который стал ответом на кризис роста производительности труда. Многие аналитики интерпретируют его именно как кризис механизмов управления кадрами, которые не поспевают за прогрессом технологий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

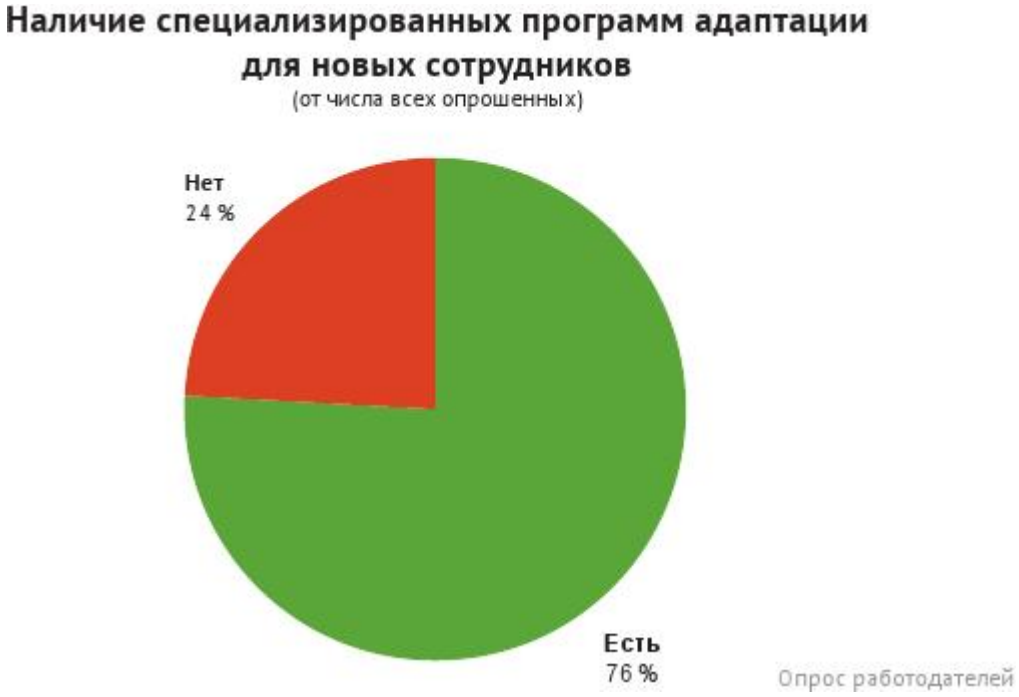
Каждый из нас владеет гаджетами, которые развиваются быстрее, чем умение обращаться с ними, поэтому нам постоянно приходится приспосабливаться к прогрессу. По мнению аналитиков, бизнес отстает от технологий еще сильнее и не использует в полной мере инструменты, которые прогресс ему может предоставить. Особенно это касается организационной структуры предприятий, корпоративного планирования и менеджмента, где до сих пор действуют механизмы прошлого века.

Философия гибкости в управлении персоналом подразумевает умение организации как целого быстро адаптироваться к изменениям. Однако любая организационная политика начинается с действий конкретных людей. В этой статье мы решили коснуться частного случая проблемы эффективного приспособления, а именно – механизмов адаптации новичков в коллективе.

Успешная адаптация не только позволяет новому сотруднику быстро и комфортно включиться в процесс работы, но и оправдывает затраты временных и финансовых ресурсов компании на поиски кандидата. К сожалению, на сегодняшний день далеко не все HR-специалисты в полной мере осознают важность конкретных адаптационных мер в работе с новичками, подменяя их простым разъяснением рабочих обязанностей от начальника или общими наставлениями.

Чтобы узнать, насколько в российских компаниях развиты программы адаптации, мы опросили 100 представителей различных компаний и 1465 соискателей на российском рынке труда в декабре 2016 года.

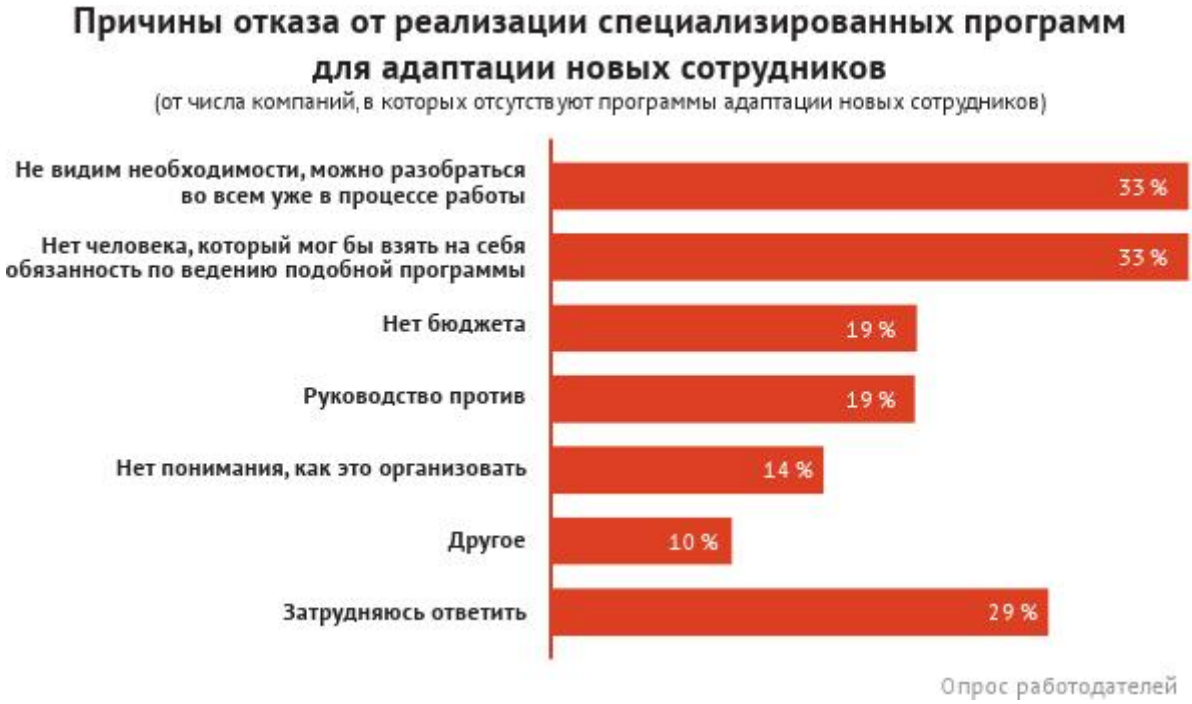
Программы адаптации новых сотрудников есть примерно у трех из четырех российских компаний, причем эта доля по стране распределена неравномерно – от 54 % в Москве до 93 % в Санкт-Петербурге.



Вероятность наличия программы адаптации слабо, но зависит от размера компании. Чуть реже программы встречаются в небольших фирмах с численностью штата до 100 человек. В средних компаниях, где работает от 100 до 1000 человек, вероятность присутствия программ адаптации равна средней по стране. Среди крупных компаний, в которых работает более 1000 сотрудников, программа адаптации встречается у подавляющего большинства.



Каждая третья компания, не имеющая адаптационных программ, не видит в этом необходимости. Остальные причины отсутствия так или иначе связаны с недостатком ресурсов, и мы предполагаем, что в более благоприятной обстановке такие программы бы наверняка появились.

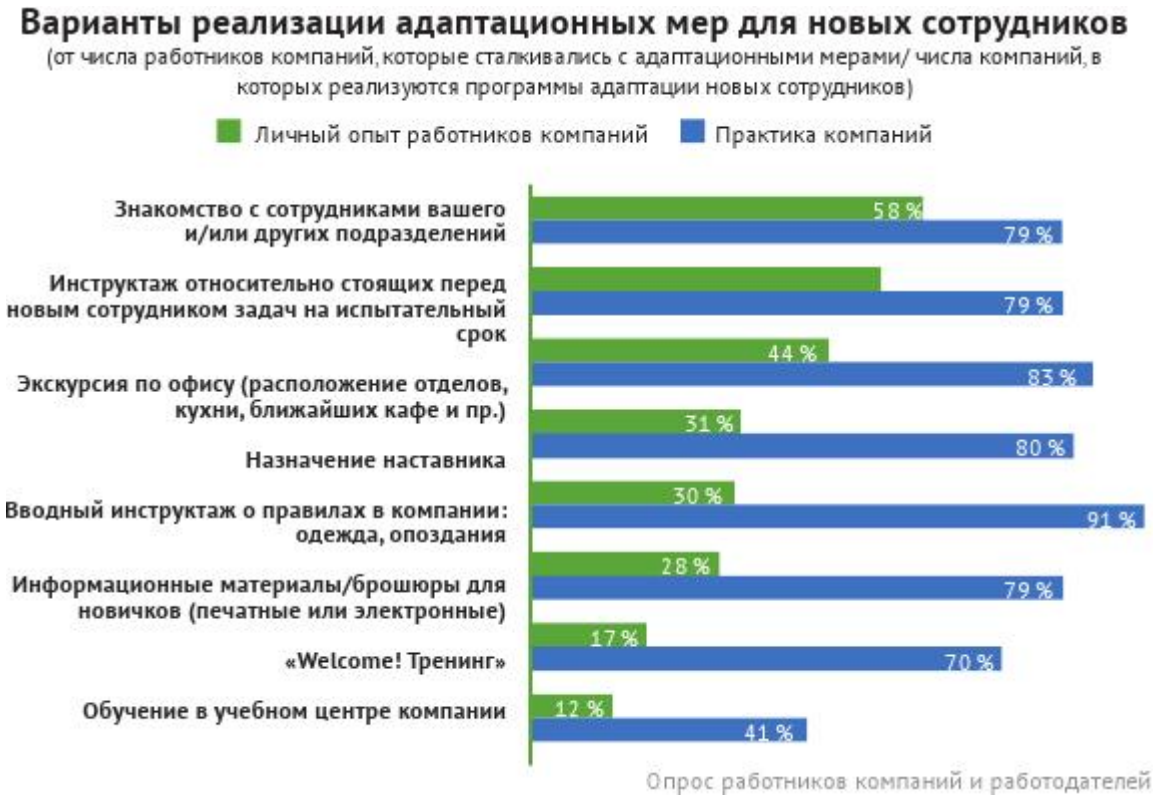


Сравнивая опыт соискателей и работодателей относительно успехов адаптационных программ, можно заметить, что, несмотря на качественную схожесть оценок, количественно они сильно разнятся. Причем в различных ситуациях этому есть свои объяснения.

Наиболее часто встречающимся вариантом реализации адаптационных программ является целенаправленное знакомство новичка с другими сотрудниками – через это прошло более половины респондентов. О наличии такой процедуры заявляют 4 из 5 компаний – эта разница в пользу работодателей существует для каждого пункта и объясняется в первую очередь тем, что программы адаптации компаний далеко не всегда покрывают «вход» всех новых категорий персонала.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

С другой стороны, такая вещь, как знакомство с дресс-кодом и правилами опозданий, которая присутствует почти во всех компаниях, часто является частью неформального разговора с менеджером и может вовсе не восприниматься новыми работниками как официальный инструктаж.



Разнятся и оценки эффективности тех или иных мер – работодатели оценивают каждую из них значительно выше, чем соискатели. Без малого каждый работодатель оценивает назначение наставника как положительную меру, а среди соискателей таковых три четверти.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

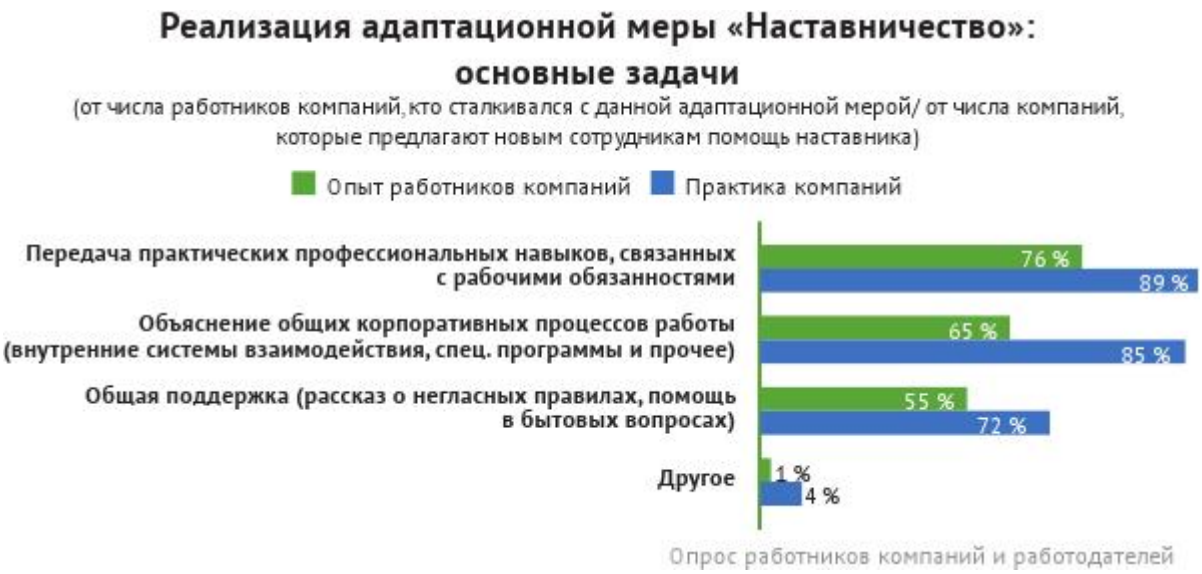


Любопытно, что с точки зрения работодателей наименее эффективные меры для адаптации среди перечисленных – это печатные материалы и обучение в учебном центре, хотя для соискателей последний пункт находится на втором месте по полезности. Эта разница объясняется скорее неудовлетворенностью работодателей уровнем обучения, которое предоставляет учебный центр, а не самим фактом их бесполезности.

Такую адаптационную меру, как «Welcome! Тренинг», эффективной считает лишь половина работников. Еще реже респонденты отмечали эффективность экскурсий по офису.

Как было показано выше, самая эффективная мера для адаптации, как с точки зрения работодателей, так и с точки зрения соискателей, – это наставничество. Чаще всего к новичкам «приставляют» коллег из того же отдела, реже – начальство.

Наставничество чаще понимается как передача конкретных рабочих навыков, а не помощь в приспособлении к рабочим процессам или правилам в коллективе. Причем соискатели склонны выделять в наставничестве меньше аспектов, чем работодатели.



Информационные материалы менее всего оцениваются работодателями как эффективная мера адаптации сотрудников. Чаще всего работодатели предлагают новым сотрудникам для ознакомления как печатную, так и электронную версии буклетов. В них обычно изложена общая информация о компании – история создания, структура управления, ключевые характеристики продукции или услуг. О возможностях карьерного роста из буклетов узнает лишь каждый пятый работник, хотя эта преференция является одной из самых важных для соискателей при трудоустройстве.



Один из самых популярных способов эффективно начать работу в новой компании – это пройти вводный тренинг. Через него проходят половина соискателей в 88 % компаний, однако содержательная часть этой процедуры может сильно варьироваться.

Чаще всего вводный тренинг представляет собой одно мероприятие. Долгое обучение, предполагающее четыре и более встречи или конференции, практикуют всего единицы. По информации от работодателей, самый частый вариант вводного тренинга – это одна личная встреча длительностью 1-3 часа.

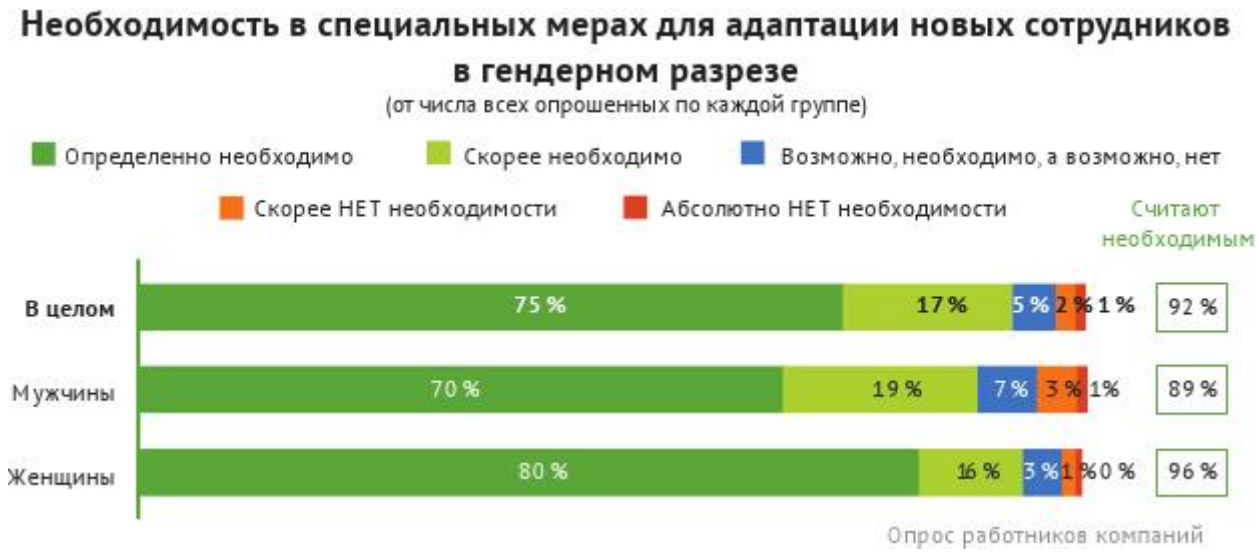
Несмотря на то что разные форматы адаптационных мероприятий позволяют диверсифицировать их содержание, работодатели и в «Welcome! Тренингах» отдают предпочтение общим темам, связанным с историей компании, ее структурой, ключевыми фигурами и корпоративными стандартами. Как и в других форматах адаптационных мероприятий, обсуждение конкурентов в вводных тренингах минимально.



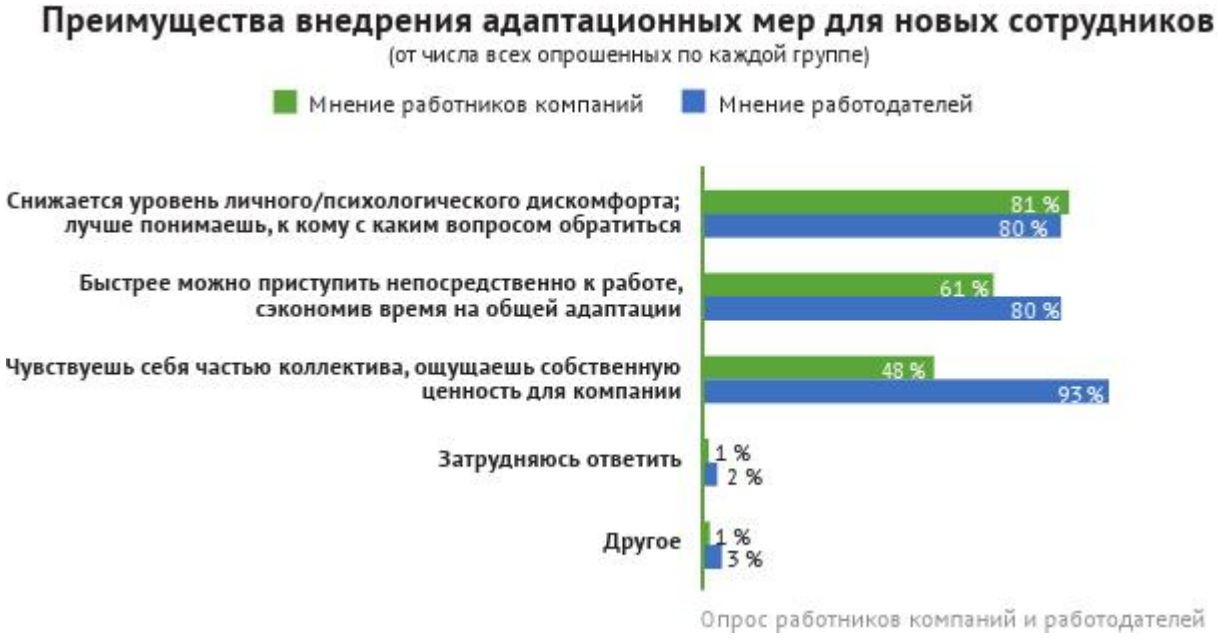
Подавляющее большинство соискателей и работодателей понимают целесообразность специальных мер для адаптации сотрудников, причем среди компаний эта доля чуть выше. Именно работодатель в первую очередь заинтересован в быстром включении сотрудника в работу.



Мужчины менее заинтересованы в адаптационных программах по сравнению с женщинами. Вероятно, это коррелирует с тем фактом, что мужская половина больше полагается на свою инициативность. Однако это вовсе не значит, что мужчины реально меньше в этих мерах нуждаются.



В отличие от работодателей лишь половина соискателей склонна видеть в адаптационных программах средство, помогающее быстро влиться в коллектив. Зато одинаковая доля соискателей и работодателей признает психологическую пользу адаптационных программ и снижение уровня дискомфорта после их прохождения. Таким образом, соискатели связывают психологический комфорт на новом рабочем месте скорее с возможностью быстро войти в рабочий ритм, нежели с ощущением себя «своим» в коллективе.



В целом потребности соискателей от адаптационных материалов и та информация, которую работодатели в них выносят, совпадают. Наиболее актуальную информацию работодатели стараются сообщать на вводных тренингах, а в буклеты выносить формальности, вроде

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

правил дресс-кода или телефонного справочника. Однако, как показывает опыт самих соискателей, информация от работодателей далеко не всегда доходит до адресата.

Сравнение потребностей соискателей от адаптационных материалов с тем, что предлагают компании (на основании опроса работодателей и работников)

	Хотели бы узнать соискатели, выходя на новое место	Компании выносят в информационные буклеты	Компании освещают на «Welcome! Тренинге»
Структура компании, ключевые фигуры	70 %	83 %	89 %
Политика вознаграждения (рост заработной платы, премии, KPI)	67 %	52 %	67 %
Бытовые условия (парковка, обеды в офисе, режим работы столовой и т.д.)	60 %	48 %	65 %
Ключевые характеристики продукта/услуг компании	58 %	71 %	78 %
Социальный пакет и другие льготы (доп. отпуска, скидки на продукцию и т.д.)	57 %	60 %	74 %
Возможности карьерного роста и профессионального развития	53 %	58 %	78 %
Стратегические приоритеты и цели компании на ближайший год	52 %	37 %	50 %
Корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета и т.д.	51 %	71 %	85 %
Телефонный справочник сотрудников	48 %	48 %	0 %
Основные клиенты и партнеры	43 %	40 %	50 %
Корпоративные мероприятия и негласные правила компании	41 %	38 %	72 %
Основные конкуренты компании, специфика рынка	39 %	29 %	37 %
Словарь терминов	31 %	27 %	0 %
История компании	26 %	83 %	91 %
Корпоративные мифы, истории успеха	14 %	23 %	39 %

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сравнение потребностей соискателей от адаптционных материалов с тем, что они в реальности получили (на основе опроса работников компаний)*

	Хотели бы узнать соискатели, выходя на новое место	Содержалось в буклетах, которые получили сотрудники	Рассказывали на «Welcome! Тренинге»
Структура компании, ключевые фигуры	70%	43%	77%
Политика вознаграждения (рост заработной платы, премии, KPI)	67%	26%	45%
Бытовые условия (парковка, обеды в офисе, режим работы столовой и т.д.)	60%	21%	37%
Ключевые характеристики продукта/услуг компании	58%	48%	60%
Социальный пакет и другие льготы (доп. отпуска, скидки на продукцию и т.д.)	57%	19%	43%
Возможности карьерного роста и профессионального развития	53%	22%	49%
Стратегические приоритеты и цели компании на ближайший год	52%	27%	52%
Корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета и т.д.	51%	40%	54%
Телефонный справочник сотрудников	48%	27%	0%
Основные клиенты и партнеры	43%	15%	40%
Корпоративные мероприятия и негласные правила компании	41%	19%	34%
Основные конкуренты компании, специфика рынка	39%	10%	29%
Словарь терминов, используемых в отрасли	31%	26%	0%
История компании	26%	45%	80%
Корпоративные мифы, истории успеха	14%	15%	34%

*Оранжевым — значимо меньше в сравнении с желаемым. Зеленым — значимо больше в сравнении с желаемым

Информацию о компании и ее продукте, которую можно было бы представить в буклете, соискатели чаще получают на вводном тренинге. Вопросы вознаграждения и карьерного роста, а также бытовые аспекты освещаются работодателями недостаточно как на тренингах, так и в печатных и электронных материалах. То же самое касается информации о социальном пакете, а удобный телефонный справочник с контактами сотрудников получают чуть более половины от тех, кто в нем реально заинтересован. Таким образом, работодатели склонны завышать реальный объем и ценность информации, предоставляемой соискателям.

Корпоративная культура в компаниях

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Выстраивание современного коллектива нельзя отделить от работы с корпоративной культурой. Отношения между людьми в организации и модель управления не могут существовать «перпендикулярно» друг другу, иначе сотрудники будут жить в постоянном диссонансе, когда номинальная свобода в реальности сопровождается подавлением инициативы или регламентируемая иерархия оборачивается организационным бардаком.

При этом под корпоративной культурой часто понимают разные вещи – от неформальных правил, которых придерживаются сотрудники в личном взаимодействии, до продуманной идеологии, связанной с деятельностью всей компании. Как показало наше исследование, проведенное среди 3023 специалистов и 206 предприятий в мае-июне 2017 года, это понимание может зависеть от таких факторов, как размер и страна происхождения компании.

Корпоративная культура: текущие реалии и влияние на бизнес

На сегодняшний день доля компаний, в которых ведется работа по созданию корпоративной культуры, достаточно небольшая. Чаще всего этими задачами занимаются компании, имеющие корни за рубежом, либо компании с большой численностью сотрудников, которые попросту не могут закрывать глаза на культуру взаимоотношений. Парадокс заключается в том, что многие организации понимают значимость работы над корпоративной культурой, но не занимаются ею. Причины этих явлений мы рассмотрим далее.

Чем меньше штат компании, тем больше вероятность, что корпоративная культура в ней не формализована, а отношения между сотрудниками никак не регламентированы. Почти половина всех компаний со штатом менее 50 человек не придерживается никаких особых правил взаимодействия между сотрудниками. Среди компаний со штатом более 500 человек такие компании встречаются значимо реже.



Вместе с численностью сотрудников возрастает не только доля компаний с базовой корпоративной культурой, но и доля тех, где эта культура находится в формализованном состоянии – то есть правила взаимодействия между сотрудниками не просто существуют, но

прописаны в официальных документах. Среди больших компаний численностью более 500 сотрудников таковых больше половины.

В целом же на российском рынке труда свод правил, регламентирующий отношения между сотрудниками, присутствует у двух из трех работодателей. Причем среди иностранных компаний, работающих в России, эта доля возрастает до 97 %, что объяснимо – редкая компания будет работать в другой стране, не имея вообще никакого внутреннего регламента.

Наличие в компаниях свода правил, регламентирующего отношения между сотрудниками, в зависимости от типа капитала компаний

(от числа всех опрошенных по каждой группе)



Опрос работодателей

Интересно, что в более крупных компаниях ценности корпоративной культуры чаще всего формирует руководство, в то время как в небольших фирмах численностью до 50 человек неформально сложившаяся корпоративная культура не регулируется вовсе. Исчезающе мала доля компаний, в которых формирование новых корпоративных ценностей происходит в результате взаимодействия начальства и сотрудников, – таковых менее одной десятой от всех компаний на рынке.

Подобные тенденции можно отследить также при разделении компаний по типу капитала. Так, в компаниях с иностранным или смешанным капиталом миссия и ценности чаще всего исходят от высшего руководства и топ-менеджмента (44 %), в то время как в российских фирмах корпоративная культура обычно формируется стихийно (45 %).



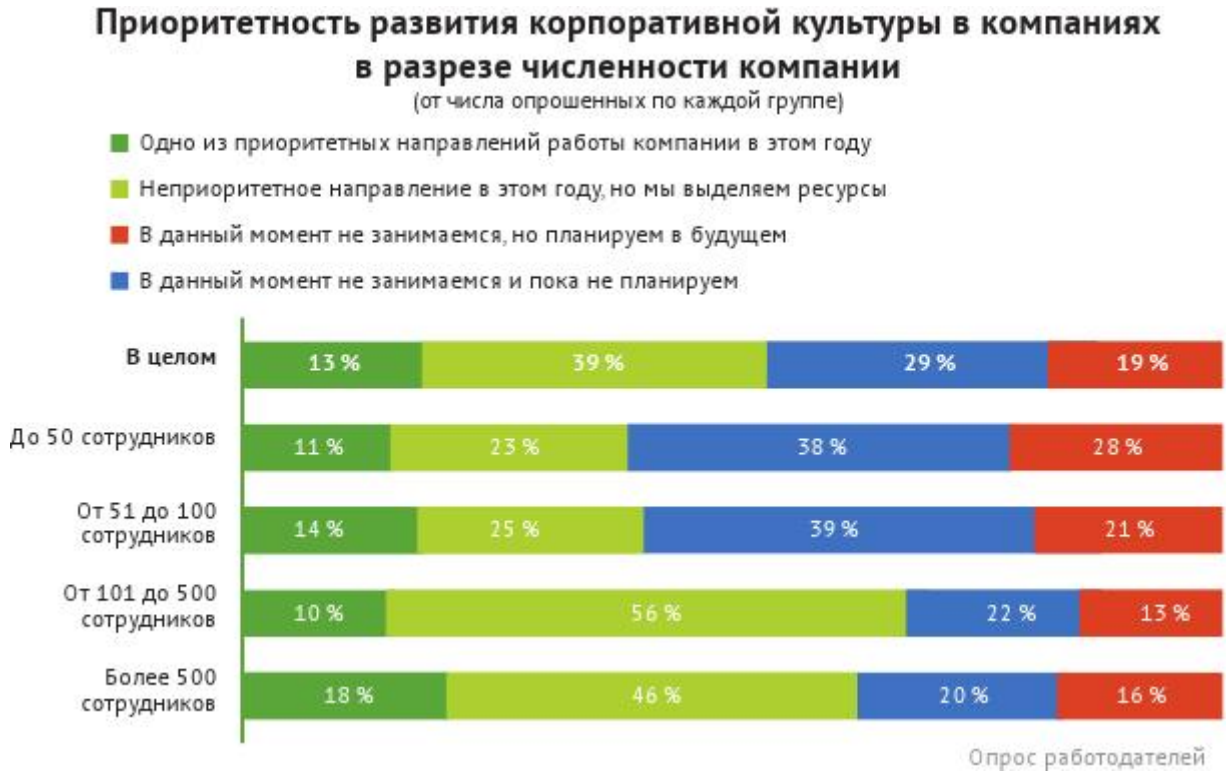


Лишь для 13 % компаний корпоративная культура является приоритетным направлением в работе, причем эта доля практически не зависит от страны происхождения компании.

Несколько чаще корпоративная культура является приоритетным направлением в больших компаниях. Почти две трети от компаний со штатом более 500 человек в минувшем году так или иначе выделяли ресурсы на поддержание корпоративной культуры. Для компаний с более скромным штатом эта доля меньше, хотя среди них больше тех, кто планирует выделять средства на корпоративную культуру в будущем.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm





В основном за корпоративную культуру в компаниях отвечает HR-отдел. Лишь у одной из десяти компаний есть сотрудники, занимающиеся только корпоративной культурой, и всего у 3 % есть специализированный отдел.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



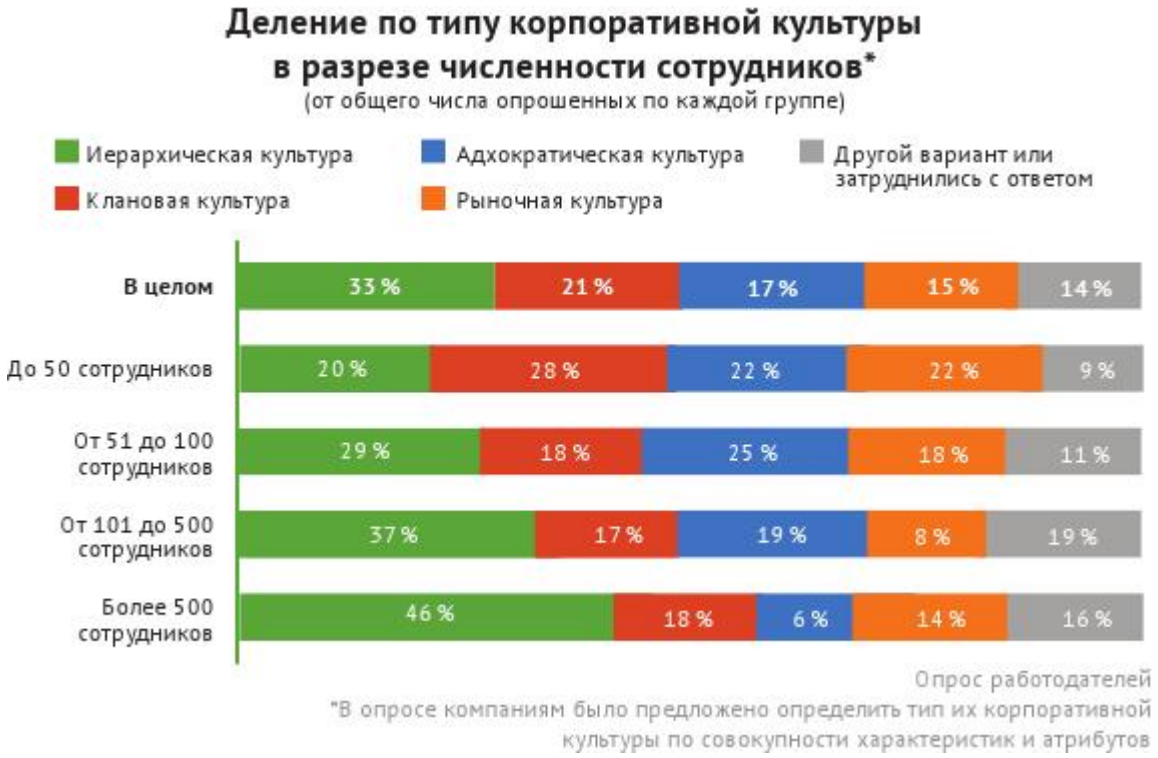
Для оценки ценностного ландшафта российского рынка труда мы выделили четыре основных типа корпоративной культуры и опросили респондентов о том, к какому из них принадлежит их компания.

Иерархическая культура представлена в компаниях с классической и структурированной организацией. Такие компании отличаются высоким уровнем контроля со стороны руководителя. Цель организации: добиваться высокой эффективности работы, обеспечивать стабильность и надежность процессов. Лидеры в таких компаниях – хорошие организаторы. Ведущие ценности – производительность, стабильность.

Клановая культура представлена в компаниях, где коллектив – это большая дружная семья, а основной акцент делается на наставничестве, преемственности и воспитании. Ценится командная работа, преданность, особое внимание уделяется коммуникациям, развитию сотрудников, их внутреннему комфорту.

Компании с адхократической культурой представляют собой динамичное и творческое место для работы. Основной акцент в работе делается на инновации. В сотрудниках ценится гибкость, предприимчивость, творчество, отсутствие боязни рисковать и совершать ошибки.

Компании, стремящиеся к соревнованию, представляют рыночный тип корпоративной культуры. Для них важным условием в работе является успешный результат и выполнение поставленной задачи. Сотрудники целеустремленны и соперничают между собой за достижение лучших показателей. Среди основных ценностей таких компаний – прибыльность, завоевание доли рынка, опережение конкурентов.



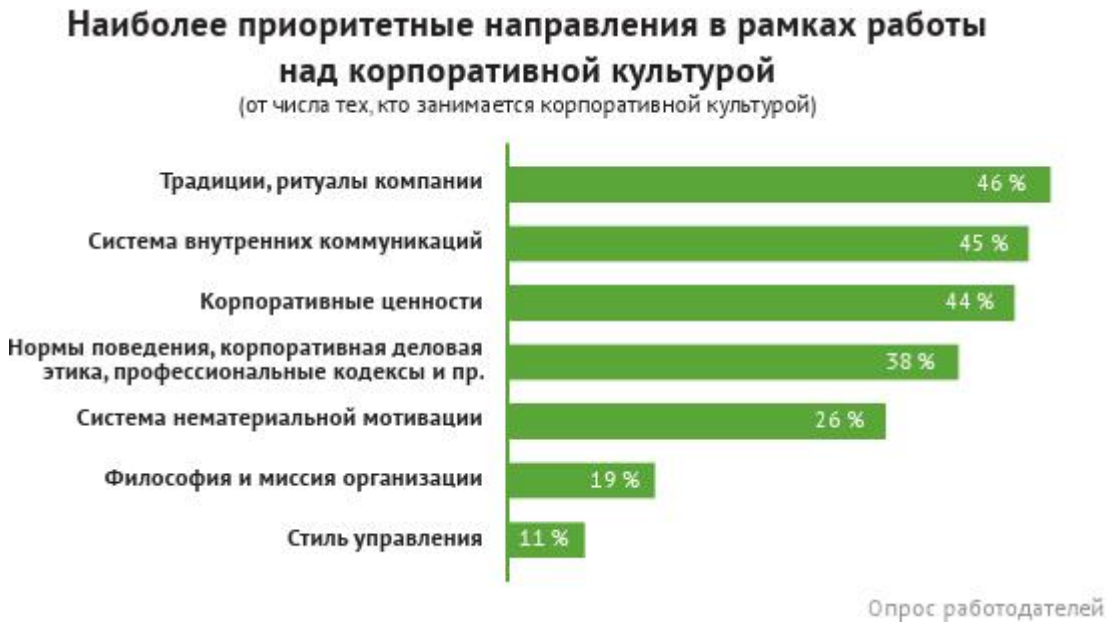
Как мы видим, на рыночный, адхократический и клановый типы культур приходится примерно равная доля компаний – в среднем по одной пятой от общего числа. Преобладает иерархический тип, к которому принадлежит треть всех компаний. Причем его доля возрастает в компаниях с большим штатом, во многом за счет сокращения числа работодателей с адхократическим типом культуры, который более популярен в небольших фирмах.

Среди иностранных компаний адхократический тип заметно популярней, чем среди российских, притом что в этой группе предприятий с небольшим штатом по определению меньше. С развитием моды на «агильность» стоит ожидать увеличения популярности этого типа культуры, так как он более всего соответствует духу творчества и инноваций.

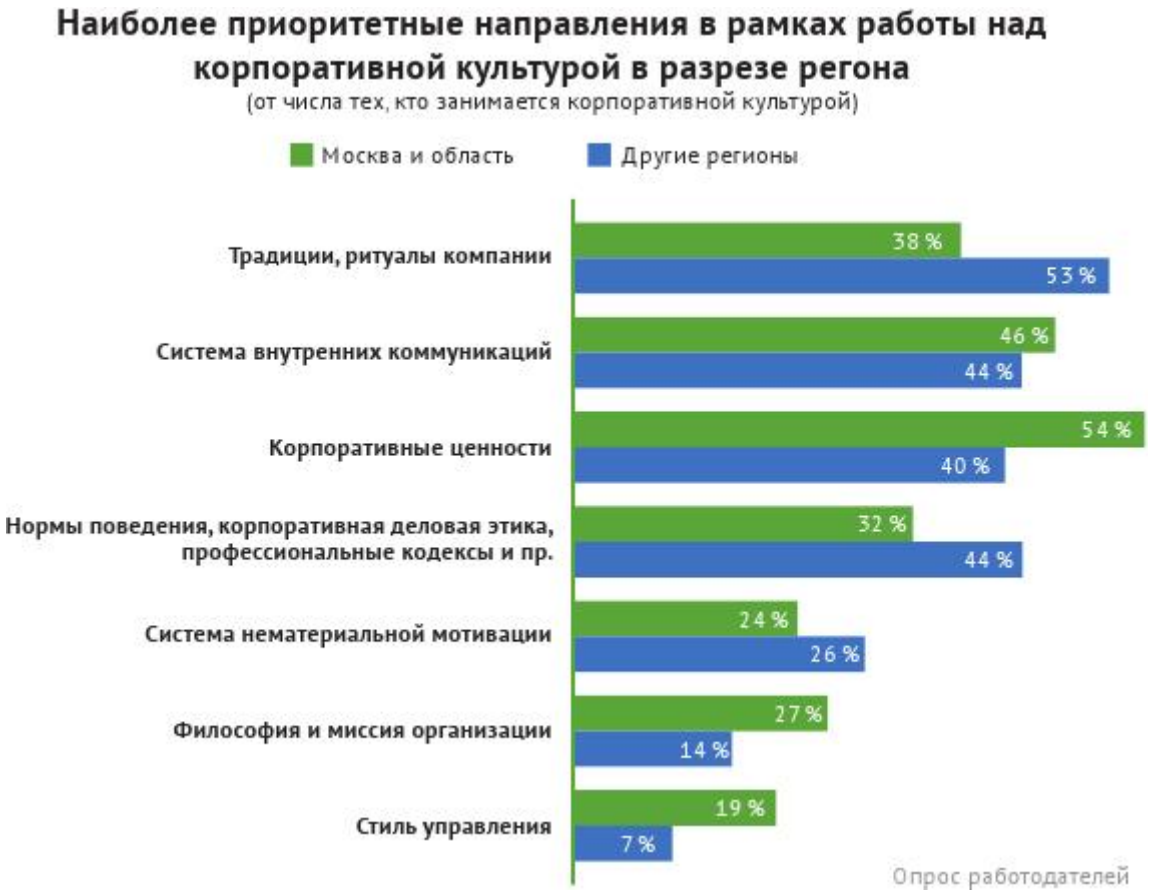


Тем не менее пока еще мода на гибкость в управлении персоналом не перекинулась на корпоративную культуру большинства компаний. Об этом можно судить по следующему факту: стиль управления является краеугольным камнем корпоративной культуры лишь у

11 % предприятий. Большинство фирм предпочитают уделять внимание сохранению корпоративных ценностей и традиций, а также укреплению внутренних коммуникаций.



Тенденцию к пересмотру корпоративной культуры в сторону вопросов управления и общей философии компании косвенно подтверждает тот факт, что консервативные ценности оказались менее популярны в Москве, чем в регионах. Сохранение традиций и ритуалов, строгая деловая этика – все это перестает находиться в фокусе московских компаний.



Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Интересна оценка важности различных направлений работы для компаний с разными типами корпоративной культуры. Для самого популярного типа – иерархического – приоритетным направлением стало развитие внутренних коммуникаций. Оно же оказалось самым важным для противоположного типа культуры – адхократического. Никакого парадокса здесь нет, так как внутренние коммуникации в этих компаниях могут развиваться в различных направлениях – в одних коллективах они могут способствовать укреплению исполнительности и иерархии, в других – развивать творческий подход или командные взаимодействия.

Каким элементам корпоративной культуры вы уделяете наибольшее внимание в настоящее время?*

	Традициям, ритуалам компании (включая корпоративные праздники, конкурсы, спортивные мероприятия и пр.)	Системе внутренних коммуникаций	Корпоративным ценностям	Нормам поведения, корпоративной деловой этике, профессиональным кодексам, дресс-коду	Системе нематериальной мотивации	Философии и миссии организации	Стилю управления
Иерархическая культура	45%	52%	45%	34%	24%	7%	14%
Рыночная культура	40%	40%	33%	40%	**47%**	27%	20%
Клановая культура	48%	40%	**64%**	40%	20%	32%	4%
Адхократическая культура	40%	**48%**	44%	32%	28%	24%	16%

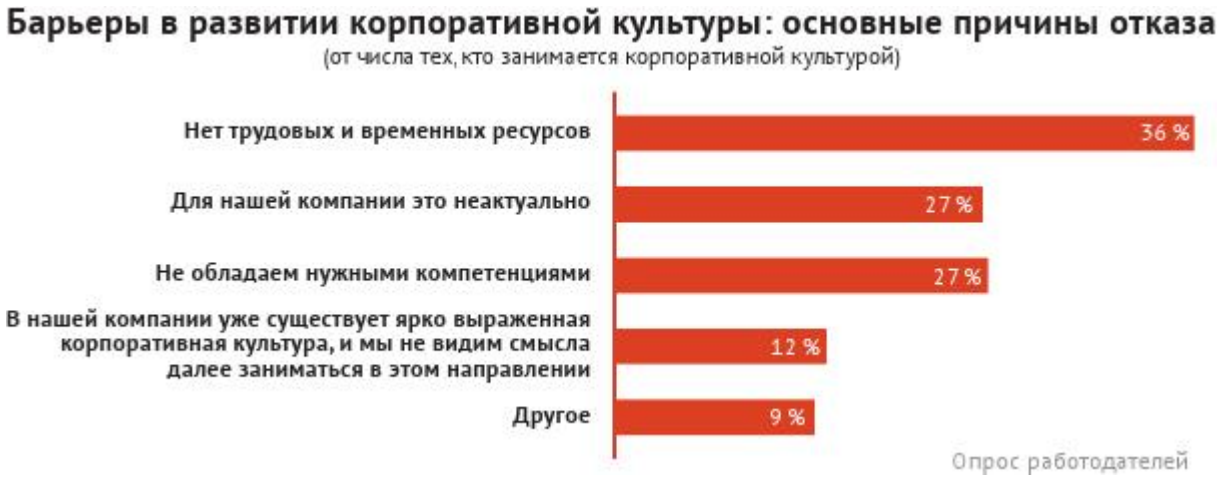
*Жирным – приоритетное направление работы по каждому типу корпоративной культуры

Для клановой культуры самым важным направлением оказывается поддержка корпоративных ценностей, что объясняется направленностью на поддержание уникального духа компании. Для рыночного типа культуры важнейшим направлением является нематериальная мотивация, поддерживающая конкурентную среду внутри коллектива. Для остальных типов культуры нематериальная мотивация является одним из наименее популярных направлений работы.

Самой популярной причиной отказа от какой-либо работы с корпоративной культурой внутри компании является нехватка ресурсов. На это пожаловались более трети от тех работодателей, кто не занимается в настоящее время корпоративной культурой.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

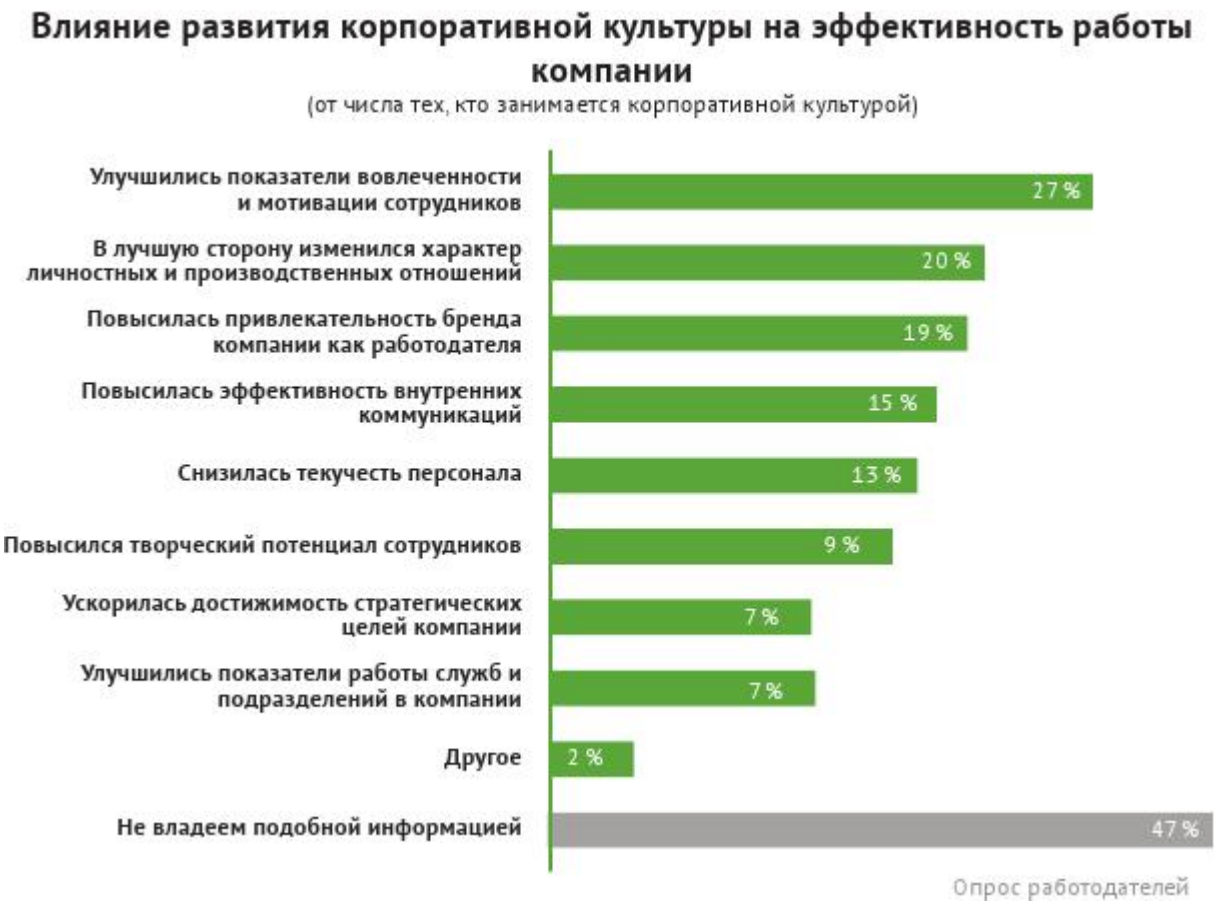
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



Главными препятствиями в развитии корпоративной культуры HR-менеджеры считают пониженный уровень ответственности руководства, которое не транслирует корпоративные ценности подчиненным, а также неэффективные внутренние коммуникации. На это пожаловались почти четверть представителей компаний, развивающих свою корпоративную культуру. Почти столько же опрошенных никаких проблем не отмечают.

С какими основными сложностями в работе с корпоративной культурой вам приходилось сталкиваться?	
Представители высшего руководства не транслируют корпоративные ценности подчиненным	24%
В компании отсутствует налаженная система коммуникаций, за счет чего сложно донести до сотрудников ключевые сообщения	24%
У нас нет проблем в работе с корпоративной культурой	23%
Сильное влияние неформальной культуры, в компании доминируют личные отношения над профессиональными	22%
Непонимание значимости развития корпоративной культуры со стороны высшего руководства	20%
Сотрудники нашей компании не понимают и не принимают миссию, базовые ценности компании, нормы, навязанные руководством	11%
Корпоративная культура не способствует достижению ключевых целей компании	10%
Сотрудники не разделяют традиции компании (не участвуют в корпоративных праздниках, не чтят традиции и пр.)	7%
Другое	5%

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



Принято считать, что корпоративная культура в большей степени влияет на внутренние процессы компании, чем на внешние. Например, способствует повышению вовлеченности сотрудников, снижению текучести персонала и в конце концов повышает эффективность.

Однако культуры разных компаний могут вступать в прямую конкуренцию друг с другом на рынке труда в деле охоты за лучшими специалистами. Не секрет, что в развитых сферах вроде ИТ или финансов и банкинга сотрудники выбирают работодателя, исходя в том числе из собственных ценностных предпочтений. Творческие, креативные личности предпочитают компании со свободной культурой, а целеустремленные и амбициозные могут выбирать компанию с понятной иерархией и четкими перспективами карьерного роста. На этом поле вступают в борьбу HR-бренды компаний.

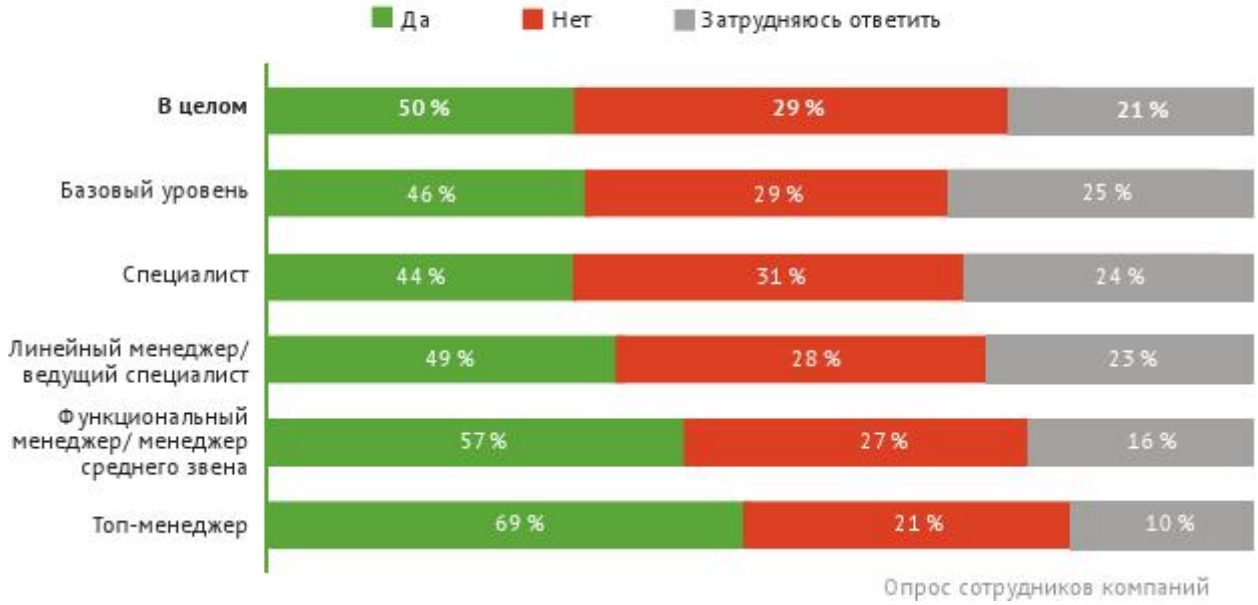
Повышение привлекательности HR-бренда благодаря работе над корпоративной культурой отмечает почти каждый пятый опрошенный работодатель. Несколько чаще компании отмечают позитивное влияние корпоративной культуры, выражающееся в улучшении личностно-производственных отношений, а также повышении показателей вовлеченности и мотивации.

С другой стороны, почти половина компаний вообще не ведет никакого учета влияния культуры на жизнь компании. Это говорит о том, что для них корпоративная культура является скорее «вещью в себе», не имеющей значимой практической пользы.

Однако опросы показывают, что это как минимум не совсем так. Ровно половина опрошенных соискателей руководствуется корпоративными ценностями в повседневной работе. Самыми ярыми приверженцами корпоративных ценностей оказываются топ-менеджеры – доля таковых составляет 69 % (как мы отмечали выше, далеко не все HR-менеджеры разделяют убежденность начальства в том, что они успешно транслируют эти ценности остальным работникам). Доля руководствующихся корпоративными ценностями сотрудников чуть выше в иностранных компаниях, чем в российских.

Обращение сотрудников компаний к корпоративным ценностям в ежедневной работе в разрезе уровня позиции

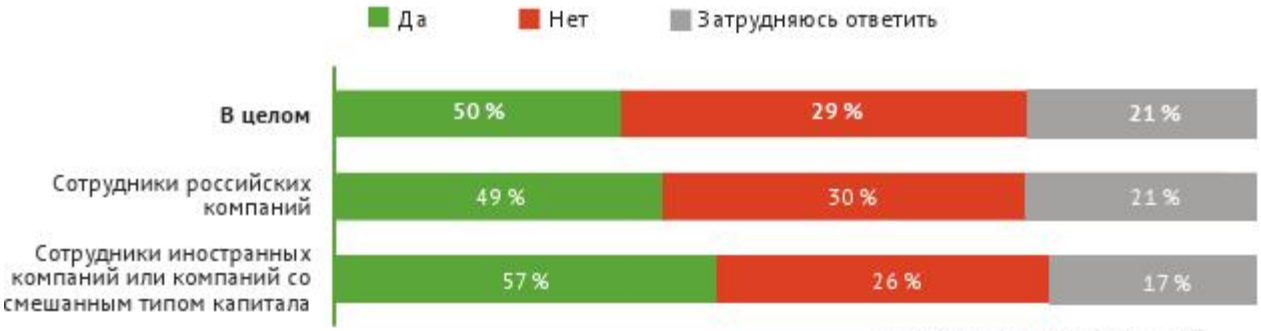
(от числа опрошенных по каждой группе)



Опрос сотрудников компаний

Обращение сотрудников к корпоративным ценностям в ежедневной работе в зависимости от типа капитала компании, в которой они работают

(от числа опрошенных по каждой группе)



Опрос сотрудников компаний

Подавляющее большинство опрошенных считают важным совпадение личных и корпоративных ценностей и интересов. При этом 57 % считают это скорее важным и, видимо, готовы мириться с отдельными шероховатостями в этом вопросе.

Значимость для сотрудников компаний соответствия корпоративной культуры личным ценностям и взглядам

(от числа всех опрошенных)



Опрос сотрудников компаний

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Соответствие личных ценностей корпоративным чуть более важно для женщин, чем для мужчин. Кроме того, как и в вопросе следования корпоративным ценностям, их соответствие оказывается более важно для тех, кто стоит выше в иерархии. Возраст не сильно влияет на важность совпадения мировоззрений.

Близость корпоративной культуры личным ценностям оказывается важнее для HR-менеджеров и высшего менеджмента. Наиболее индифферентными к корпоративным ценностям оказались представители сферы ИТ.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Важно ли для вас, чтобы корпоративная культура была схожа вашим личным ценностям и взглядам?***		
	Top 2*	Bottom 2**
В целом	**81%**	**8%**
Пол		
Женщины	85%	6%
Мужчины	77%	10%
Возраст		
До 25 лет	79%	6%
25-35 лет	80%	8%
36-45 лет	81%	11%
Старше 45 лет	87%	5%
Уровень позиции		
Не работаю в данный момент	85%	7%
Базовый уровень	64%	15%
Специалист	77%	9%
Линейный менеджер/ ведущий специалист	81%	9%
Функциональный менеджер/ менеджер среднего звена	85%	8%
Топ-менеджер	85%	6%
Профессиональная область		
Управление персоналом, тренинги	93%	5%
Высший менеджмент	90%	4%
Маркетинг, реклама, PR	88%	4%
Автомобильный бизнес	88%	8%
Туризм, гостиницы, рестораны	87%	4%
Строительство, недвижимость	87%	5%
Продажи	84%	7%
Искусство, развлечения, масс-медиа	84%	7%
Бухгалтерия, управленческий учет, финансы предприятия	81%	8%
Банки, инвестиции, лизинг	80%	8%
Медицина, фармацевтика	79%	6%
Производство	79%	9%
Добыча сырья	79%	8%
Административный персонал	79%	9%
Юристы	78%	9%
Закупки	78%	4%

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Важно ли для вас, чтобы корпоративная культура была схожа вашим личным ценностям и взглядам?***		
Безопасность	77%	8%
Начало карьеры, студенты	75%	9%
Транспорт, логистика	74%	9%
Информационные технологии, интернет, телеком	74%	13%

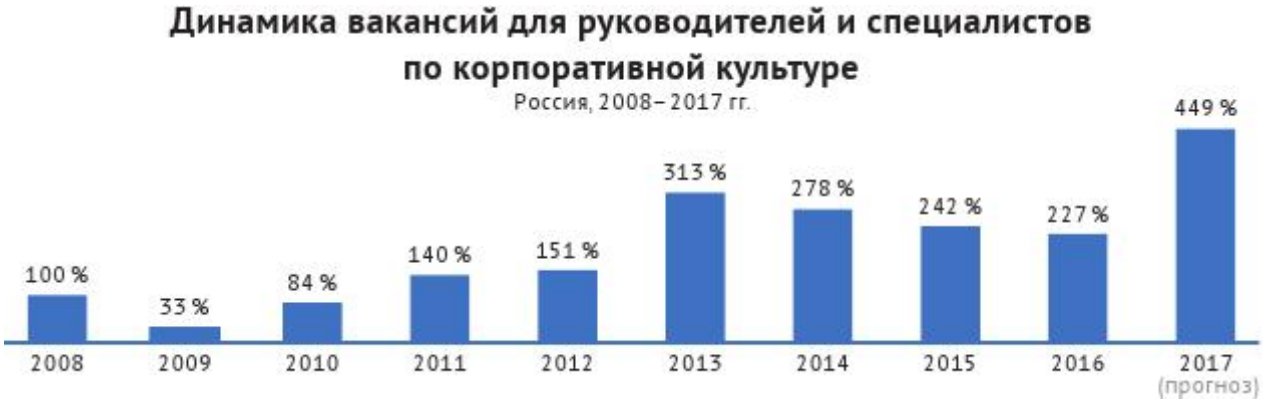
*Сумма вариантов ответа «Определенно да», «Скорее да»

** Сумма вариантов ответа «Скорее нет», «Определенно нет»

*** Жирным отмечены группы, для которых важность соответствия корпоративной культуры личным ценностям и взглядам выше среднего

Обзор профессии: руководитель и специалист по корпоративной культуре

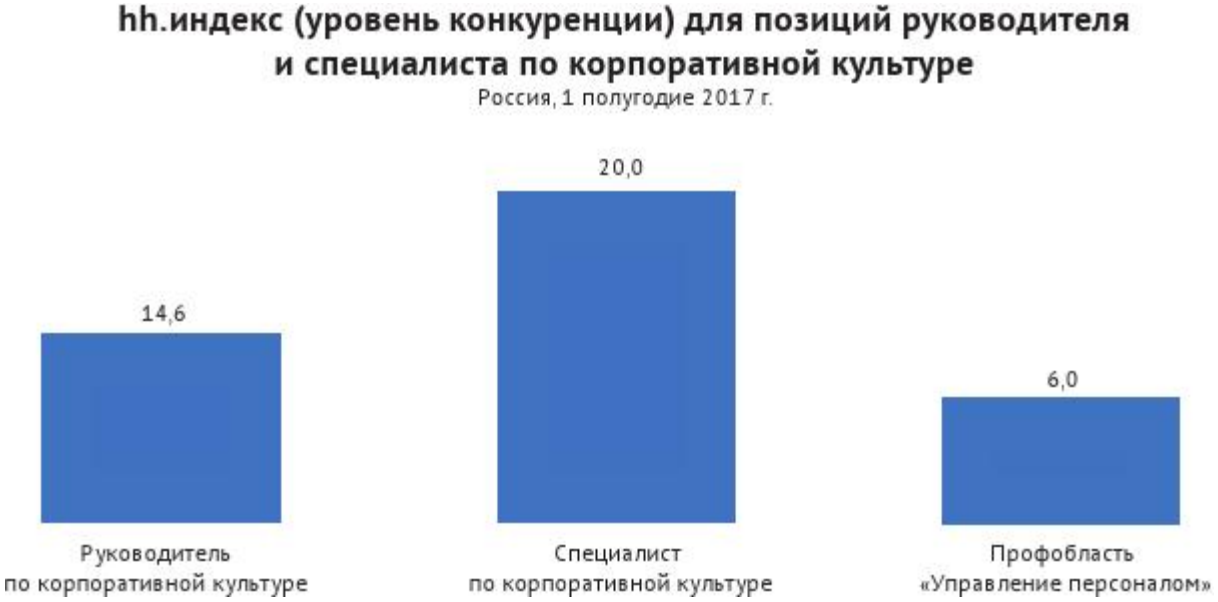
Развитие корпоративной культуры можно как пустить на самотек, так и отдать в руки профессионалов – все зависит от желания и возможностей самой компании. Однако общая тенденция на рынке такова, что менеджеров, занимающихся на работе только вопросами корпоративной культуры, постепенно становится все больше. По сравнению с 2008 годом количество соответствующих вакансий на рынке труда увеличилось примерно в 4,5 раза.



Пики спроса на менеджеров по корпоративной культуре приходятся на времена экономической стабильности – оба последних экономических кризиса в России явно подкосили желание компаний тратить деньги в этом направлении. Тем не менее мы ожидаем очередного скачка спроса работодателей и увеличения количества вакансий менеджеров по корпоративной культуре до рекордных для российского рынка труда значений.

Несмотря на относительное повышение интереса к специалистам по корпоративной культуре, уровень конкуренции среди них все равно зашкаливает – hh.индекс здесь чрезвычайно высок. На каждую вакансию специалиста приходится по 20 резюме, а на вакансию руководителя – почти по 15. Это намного выше среднего hh.индекса по отрасли «Управление персоналом», значение которого равно 6.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы



Средняя зарплата специалиста по корпоративной культуре в 2016-2017 годах составила 35 000 рублей в месяц для рядового специалиста и 41 800 – для руководителя. В Москве оклад ожидаемо выше: он возрастает примерно в два раза для руководителя и более чем в полтора для специалиста.





Распространение профессии менеджера по корпоративной культуре на российском рынке началось сравнительно недавно. В связи с этим мы решили выяснить, кем нынешние специалисты по корпоративной культуре работали в недавнем прошлом и для кого данная тема стала близка в настоящее время.

Основные сферы, откуда приходят специалисты и руководители по корпоративной культуре, – это PR и HR. Также в развитии корпоративной культуры часто задействованы бывшие маркетологи и специалисты по продажам.

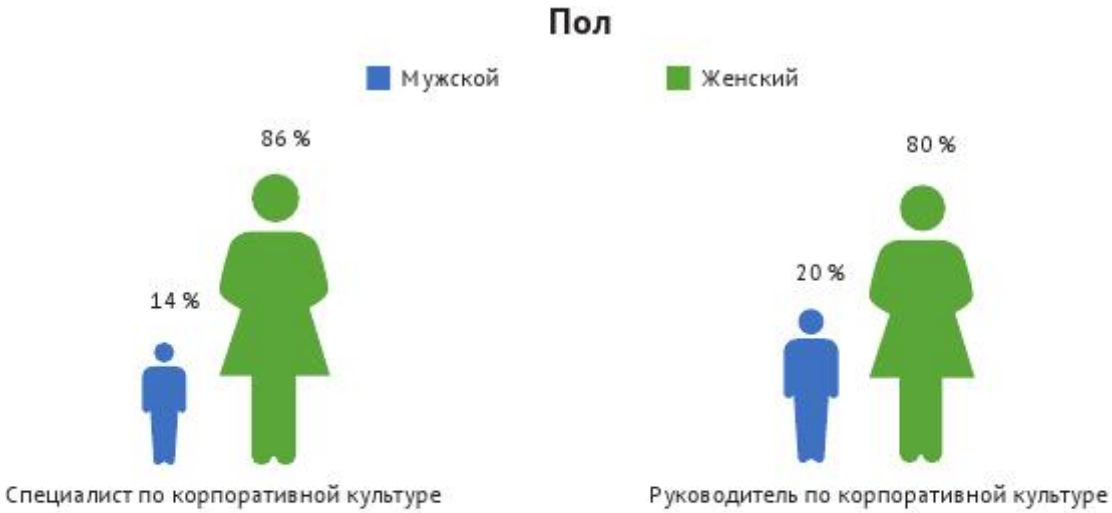
Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

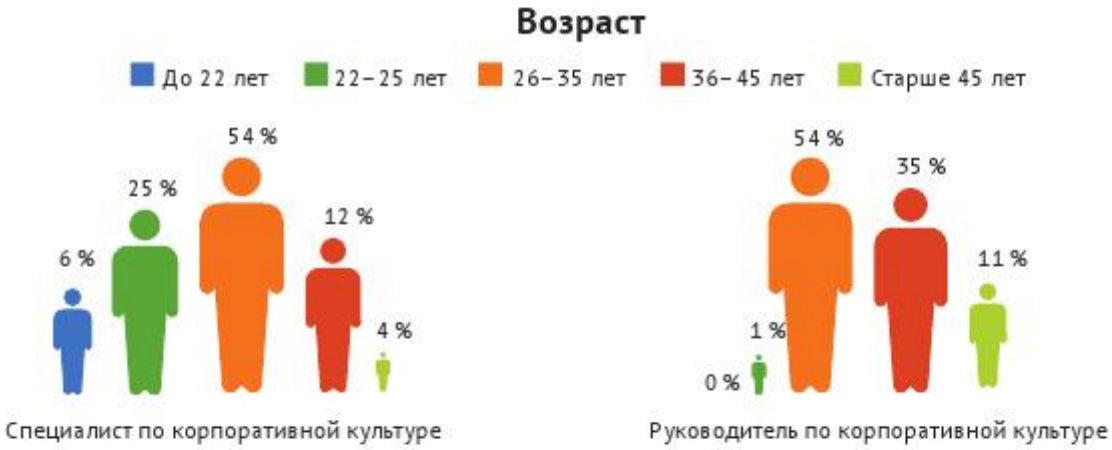
Эволюция профессии	
Руководитель отдела по корпоративной культуре (Россия, 2017 г.)	Специалист по корпоративной культуре (Россия, 2017 г.)
В прошлом:	В прошлом:
1) Менеджер по внешним и внутренним коммуникациям	1) Менеджер по персоналу
2) Директор по персоналу	2) Ивент-менеджер, организатор мероприятий (внутрикорпоративных или внешних мероприятий)
3) Начальник отдела внутренних коммуникаций	3) PR-менеджер
4) Руководитель отдела PR и рекламы	4) Менеджер проектов
5) Менеджер по корпоративной культуре	5) Менеджер по внутренним коммуникациям
6) Специалист отдела по управлению персоналом	6) Менеджер по продажам
7) Директор по маркетингу	7) Маркетолог

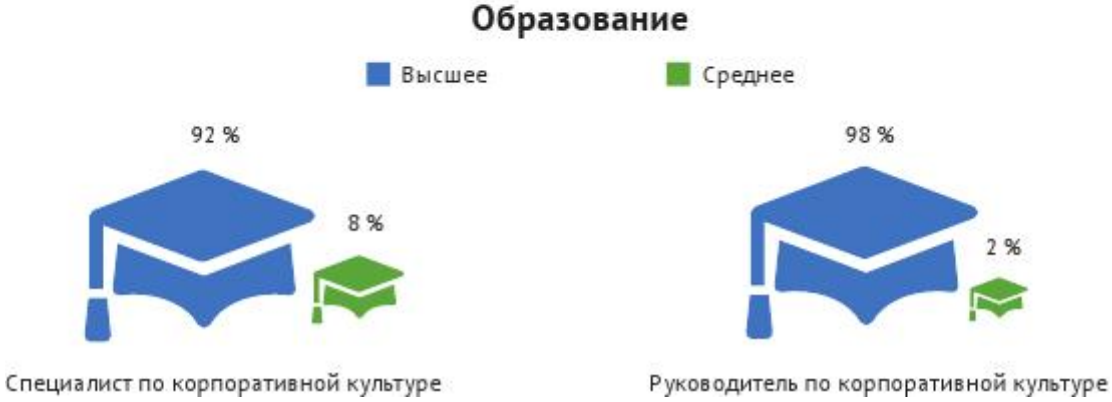
Рассмотрим также портрет среднестатистического соискателя, претендующего на должность менеджера по корпоративной культуре в компании на российском рынке. Подавляющее большинство специалистов этой области составляют женщины, что неудивительно – состав HR-отделов в компаниях также традиционно преимущественно женский.

Большинство соискателей, претендующих на позиции руководителей и специалистов, имеют высшее образование (92 % специалистов по корпоративной культуре и 98 % руководителей по корпоративной культуре) и преимущественно базовые знания иностранного языка.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы







Несмотря на то что высшее образование предполагает изучение иностранного языка, в профессии встречаются не владеющие им специалисты с дипломом. Даже среди руководителей 13 % не знают иностранного языка, хотя всего 2 % не имеют высшего образования.



Таким образом, профессиональная ниша специалистов и менеджеров по корпоративной культуре с качественной точки зрения имеет место для развития. Притоку профессионалов должно способствовать повышение внимания работодателей к вопросам корпоративной культуры, однако высокий уровень конкуренции среди соискателей будет какое-то время сдерживать этот процесс.

Кроме того, учитывая опыт прошлых лет, можно сказать, что для поступательного развития сферы корпоративной культуры на российском рынке труда крайне важна экономическая стабильность и уверенность в завтрашнем дне, чего компаниям не хватало в последние годы.

Заключение

Завершая эту книгу, не могу не поблагодарить всех номинантов «Премии HR-бренд». Спасибо за открытость и готовность делиться опытом! Реализованные вами проекты – это не только образец и источник вдохновения и идей для коллег по профессиональному сообществу, не только ощутимая польза и конкурентное преимущество для бизнеса компаний, в которых вы работаете, но и новые возможности, перспективы развития и самореализации для всех ваших сотрудников – а это сотни тысяч людей по всей России.

За прошедшие десять лет рынок труда и отношения «работодатель – сотрудник» в нашей стране стали более цивилизованными и профессиональными. Уверена, большую роль в этом сыграла «Премии HR-бренд» и ваши достижения! В сегодняшнем быстро меняющемся и полном неопределенности мире сложно делать какие-либо прогнозы, но интуиция подсказывает, что нас ждут новые открытия, неожиданные инсайты и решения. Следующее десятилетие для развития сферы HR обещает быть не менее интересным!

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.