

Нина Осовицкая



РЕКРУТМЕНТ | ОБУЧЕНИЕ

HR

МАРКЕТИНГ | АНАЛИТИКА



Библиотека компании HeadHunter



16+

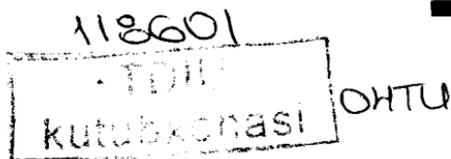
Нина Осовицкая



РЕКРУТМЕНТ | ОБУЧЕНИЕ

HR

МАРКЕТИНГ | АНАЛИТИКА



Санкт-Петербург • Москва • Екатеринбург • Воронеж
Нижний Новгород • Ростов-на-Дону
Самара • Минск

2020

001.9
0-454

+909-100

Нина Осовицкая

HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика

Серия «Деловой бестселлер»

Дизайн обложки: Александр Ашуров, Татьяна Галак, Марина Усачева

Над книгой работали: Юлия Кабанова, Елена Лондарь, Александр Джабаров

Заведующая редакцией
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художественный редактор
Корректоры
Верстка

*Ю. Сергиенко
Н. Гринчик
О. Андросик
А. Михеева
Е. Павлович, Т. Радецкая
Г. Блинов*

ББК 65.290-64-21

УДК 331.108.65

Осовицкая Нина

0-75 HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика. — СПб.: Питер, 2020. — 496 с.: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).

ISBN 978-5-4461-1610-2

Основанная на реальном опыте российских компаний, книга включает в себя лучшие HR-проекты конкурса «Премия HR-бренд 2018». Из нее вы узнаете, что изменилось за год в таких ключевых направлениях, как рекрутмент, HR-маркетинг, HR-аналитика, обучение и развитие; как именно меняется сегодня рынок труда и работа HR, какое влияние оказывают новые технологии и многое другое. Все HR-проекты распределены по тематическим разделам: digital, аналитика, маркетинг, рекрутинг, обучение, вовлеченность, well-being, KCO и другие.

Аудитория книги: HR, маркетологи, специалисты по коммуникациям, руководители всех уровней.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-5-4461-1610-2

© ООО Издательство «Питер», 2020

© Серия «Деловой бестселлер», 2020

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга». Место нахождения и фактический адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург, Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 02.2020. Наименование: книжная продукция. Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —

Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск, ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 22.01.20. Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 31,000. Тираж 4200. Заказ 450.

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ОГЛАВЛЕНИЕ

I. Введение. HR: глобальные тренды и локальные особенности	5
II. HR-проекты	17
1. Digital	17
2. Аналитика	55
3. Маркетинг	80
4. Молодежь	149
5. Рекрутмент	179
6. Адаптация	221
7. Стратегия	226
8. «Бирюза»	251
9. Трансформация, управление эффективностью, performance	260
10. Гемба	282
11. Лидерство	286
12. Вовлеченность	291
13. Игра, мотивация, геймификация	325
14. Амбассадоры	336

15. Well-being	343
16. Управление талантами	356
17. Обучение	361
18. КСО.....	457
19. Равные возможности	471
Заключение.....	488
III. Список компаний	489

I. ВВЕДЕНИЕ

HR: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ЛОКАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Судя по итогам саммита «HR Digital 2019», а также международной конференции UNLEASH, наиболее продвинутые российские HR-команды работают на международном уровне: реализуют эффективные проекты, создают уникальные решения, экспериментируют с новыми технологиями. В целом наш рынок, конечно, пока отстает от глобального, но HR-практики первой-второй десятки лидеров очень высоко развиты.

Давайте посмотрим, что изменилось за год в таких ключевых направлениях, как рекрутмент, HR-маркетинг, HR-аналитика, обучение и развитие. Как именно меняется сегодня рынок труда и работа HR на этом рынке, какое влияние оказывают новые технологии — об этом мы поговорили с **Ольгой Мец**, директором по маркетингу и PR компании *HeadHunter*.

Разделяешь ли ты мнение о том, что job-борды вскоре потеряют значимость, так как все уйдет в лидогенерацию без посредников, то есть HR будет вести кандидатов напрямую на собственные страницы (лендинги) с вакансиями?

— Нельзя противопоставлять порталы для поиска сотрудников другим рекрутинговым каналам, потому что они сами могут быть площадкой для использования многих маркетинговых инструментов. Особенно на российском рынке, где у *HeadHunter* доля проникновения в экономически активную часть общества просто огромна.

Было бы странно не использовать аудиторию job-бордов, учитывая ее размер и мотивированность, поэтому нельзя утверждать, что их роль как-то снижается. Напротив, на падающем соискательском рынке только продолжает расти.

Другое дело, что к работным сайтам предъявляются все более высокие требования. Пассивное размещение вакансий и ожидание, что на них откликнутся нужные люди, уже пару лет как считается бесполезным. Сначала осваивали

инструменты привлечения дополнительного трафика, сейчас ужесточаются критерии отбора кандидатов.

Поскольку рынок становится все более конкурентным, HR должен четко понимать, как улучшать работу с лидом и воронкой, как позиционировать компанию относительно конкурентов, как выделять ценностное предложение, сформулированное в виде вакансии.

Следуя современным тенденциям, *HeadHunter* уже начал предоставлять работодателям полезные инструменты достоверной статистики и сравнений по рынку, возможности управлять собственным кабинетом, делать индивидуальные настройки по публикациям вакансий, аудиториям и получать результаты в автоматическом режиме. Сайт становится площадкой для экспериментов и корректного показа их эффективности.

Если говорить о диджитализации в целом, какую стадию переживают HR-процессы и нет ли ощущение, что в итоге за человеком останутся только стратегические решения?

— Конечно, автоматизация идет полным ходом. Еще три года назад компании с выстроенной системой управления потоком кандидатов были единичны, а теперь их уже сотни. И все же прогнозы о том, что все сведется к «одной кнопке», — иллюзия. Чтобы это реализовать, HR-специалисту нужно затратить огромное количество ресурсов на настройку, максимально все оцифровать, но вопрос в том, окупятся ли такие усилия. Автоматизации необходимо подвергать наиболее рутинные, трудозатратные процессы, а как только она занимает больше времени (и требует больше расходов), чем выполнение самой работы людьми в обозримой перспективе, смысла уже нет.

Главная загадка: что быстрее автоматизируют — массовый подбор или сами работы, требующие массового персонала?

— Думаю, эти процессы идут параллельно. Магазины без продавцов уже есть, и все равно их довольно мало, то есть соответствующие технологии присутствуют на рынке, но не приобретают широкого распространения. Это свидетельствует о том, что на данный момент людской труд и автоматизация процессов по найму и управлению сотрудниками выгоднее, чем внедрение роботизированных систем. В любом случае все развивается настолько быстро, что предсказания на долгосрочную перспективу — дело неблагодарное.

На Западе тренд, связанный с diversity, находится в числе ведущих. У нас же от стереотипов относительно возраста сотрудников пока уходят только самые продвинутые компании. Как скоро мы вольемся в цивилизованный рынок и в этом аспекте тоже?

— Я глубоко уверена, что ситуация меняется именно в направлении разнообразия, в том числе по уходу от возрастной дискриминации.

Первый фактор чисто демографический: кандидатов становится меньше, борьба за них очень серьезная, и делать ставку только на молодых людей с определенными характеристиками достаточно дорого. Закрывать потребности можно проще и быстрее, обращая внимание на новые типы соискателей. Вторая причина заключается в том, что нашей рыночной экономике всего 30 лет от роду; по мере ее становления взрослеют и люди на рынке труда. Еще лет пять — и уже никого не будут удивлять 60-летние работники.

Представителям нынешнего поколения, которые чувствуют ущемление своих прав, нужно стараться быть более гибкими, быстрее обучаться, переключаться между профессиями, потому что скорость адаптации будет расти и дальше, тем более для кандидатов из менее конкурентных областей. Надеяться на то, что вас возьмут только за многолетний опыт работы по специальности на одном месте, уже нельзя.

* * *

Рекрутмент все больше сегментируется. В работе с молодежью развиваются практики дуального обучения, активное взаимодействие с учебными заведениями, классические и нестандартные программы стажировок. Идет массовый подбор на пике автоматизации и адаптации digital-маркетинговых инструментов. Рекрутинговые коммуникации с профессионалами становятся все более персонифицированными. И для всех аудиторий в процессе рекрутмента очень важен позитивный опыт в каждой точке контакта с работодателем.

Подробнее о трендах в рекрутменте и об автоматизации подбора мы поговорили с **Борисом Вольфсоном**, директором по развитию *HeadHunter*.

Какие ключевые изменения зафиксированы в сфере рекрутмента за последний год, как развиваются уже знакомые тренды?

— В первую очередь нужно отметить, что автоматизация процессов рекрутмента преодолела волну хайпа и стала абсолютным *must have*, одним из конкурентных преимуществ, особенно для тех компаний, чей бизнес завязан на персонале.

В процессах и методиках подбора белых воротничков каких-то серьезных нововведений не наблюдается. Продолжают свое победное шествие ATS-системы, но пока счет идет на несколько тысяч пользователей, то есть рынок далеко не насыщен.

Если же говорить о массовом рекрутменте синих воротничков, здесь сдвиги более ощутимые. Идет очень глубокая автоматизация через использование job-сайтов, лендингов, чат-ботов, соцсетей. Появляются десятки компаний, управляющих потоками кандидатов с помощью инструментов, которые перенесены

в HR из цифрового маркетинга. Можно сравнить это с бумом e-commerce лет десять назад, когда интернет-магазины от штучных покупок перешли к масштабной работе с трафиком, оптимизации каналов и т. д.

Также заметно, что HR-специалисты все более качественно анализируют имеющиеся у них данные, хотя есть нюансы. Аналитика им нужна, как правило, чтобы обосновывать бюджеты перед руководством, но не все переходят к циклу непрерывного улучшения, когда на основе собираемой, обрабатываемой и визуализируемой информации делаются реальные шаги и проводятся повторные измерения того, насколько процесс усовершенствован.

В целом это нормальная ситуация для рынка, где внедряются новые технологии или подходы: часть компаний осваивает их глубоко, а остальные, условно говоря, подражают, не до конца понимая, как правильно, полноценно развернуть.

Где находится предел автоматизации массового подбора? Останется ли человек его значимым участником или отдаст все ответственные решения на откуп машинным алгоритмам?

— В данном случае нет сомнений, что автоматизация охватывает все этапы вплоть до собеседования. Можно задать условие специальным системам или их комбинациям (например, требуется пять грузчиков в Вологде; собеседования будут проводиться в такой-то день с 10:00 до 19:00). Программы сейчас умеют по необходимым конверсиям высчитывать, какое количество трафика нужно поставить для закрытия конкретных позиций.

Соответственно, компании уже не надо размещать вакансии, давать рекламу в «Яндекс.Директ» или Google AdWords, искать кандидатов по базам, в соц-сетях. Необходимо только в назначенное время проинтервьюировать определенное количество людей и выбрать из них лучших. То есть роль живого рекрутера сводится именно к собеседованию, правда, существуют кейсы с автоматизацией предварительного интервью — в формате видеорезюме или прескрининга (проверка гражданства, образования, санитарной книжки, водительских прав и т. п.).

Очевидно, что в ближайшие несколько лет финальные этапы тоже будут постепенно завоевываться — сначала в полуавтоматическом режиме, а затем и в полностью машинном.

Довольно часто собеседования устраивают просто для того, чтобы отсеять людей с алкогольной зависимостью или склонных к нарушению закона. Технически возможно заменить рекрутера в этом аспекте?

— Примеры таких решений есть, но главная сложность связана с тем, что в России строгие законы, касающиеся персональных данных. Чтобы убедиться,

не состоит ли человек на учете в полиции, в психоневрологическом диспансере, требуется получить его согласие, и все равно это пограничный случай. Пока легальная часть не будет до конца урегулирована, проверки на адекватность придется осуществлять при личном контакте. Но, повторюсь, подходы имеются. Скажем, банки уже располагают кредитной историей и пользуются этим при найме материально ответственного персонала.

Перейдем к профессиональному подбору. Стоит ли ожидать еще более качественных, оперативных и адресных коммуникаций с кандидатами?

— *HeadHunter*, как один из лидирующих игроков, старается мотивировать обе стороны к активной обратной связи. Уже больше года работает так называемый индекс вежливости, выступающий показателем того, как рекрутеры общаются с соискателями. Изначально мы сами не до конца верили, что рынок будет следовать таким правилам, но сейчас знаем компании, где индекс вежливости стал KPI, от которого зависит премия.

Уровень запросов на работу с целевой аудиторией по-настоящему высокий, поэтому регулярно придумываются новые приемы, улучшаются старые. В наших стандартных рекламных инструментах и сервисе ClickMe мы прицельно развиваем, уточняем таргетинги — как обычные (типа соцдема), так и более профессиональные, чтобы, допустим, из соцсетей «вытаскивать» людей более адресно. Кроме того, углубляем анализ целевой аудитории. На рынке практически нет готовых решений для job-сферы, но через несколько лет, наверное, появятся, учитывая заинтересованность клиентов.

Анализ речи и мимики по видео с точки зрения оценки soft skills имеет перспективы?

— Пара проектов этим действительно занимаются, делают mapping к MBTI-модели; еще был такой инструмент, как ProDisk, без тестирования определяющий профиль человека. Однако о высокой точности результатов речь не идет, и вряд ли мы скоро увидим, как часовой психометрический тест уступит место пятиминутному разговору на камеру, которого достаточно для понимания компетенций.

За какими интересными направлениями и новинками стоит последить?

— С прицелом на будущее рекомендую смотреть на цифровой маркетинг — на 70–80 % он продолжит быть донором идей и инструментом для рекрутмента. Много сейчас запросов на валидные тесты различных текстов вакансий, на опросы аудитории и их анализ (через год-два для них наверняка будут разработаны стандарты), а также аналитику — от оценки стоимости подбора до воронки.

* * *

Сфера HR-маркетинга постепенно избавляется от статуса догоняющей общие практики маркетинга. Продвинутые HR-маркетологи начинают использовать самые передовые подходы: персонализацию, адаптацию контента под конкретного клиента или, как в нашем случае, кандидата. Учитываются цифровой след, предыдущая карьерная история, важные события в личной жизни. Чтобы оценить эффективность того или иного рекламного формата или описания вакансии, все чаще используются А/В-тесты, экспериментальные подходы, основанные на данных. Так, можно сделать два варианта описания позиции и/или визуального оформления и проанализировать, какой вариант дает больше откликов, в каком случае отклик более качественный, что вызывает интерес релевантных соискателей.

Все больше компаний регулярно измеряют индекс eNPS (employee Net Promoter Score) по аналогии с тем, как в маркетинге измеряют NPS (индекс лояльности потребителей). Отдельно хорошо мониторить и оценивать качество взаимодействия рекрутеров с кандидатами. Разработанный *HeadHunter* индекс вежливости позволяет получать оцифрованную оценку того, насколько оперативна обратная связь, какой процент откликов обрабатывается и в какое время. Мы постоянно развиваем этот инструмент, и сейчас он дает доступ к статистике по каждому рекрутеру. Есть возможности экономить время за счет массовой рассылки по кандидатам; сравнивать свой индекс с индексом компаний-конкурентов на рынке труда, отслеживать его в динамике.

Работа по созданию EVP в ведущих компаниях тоже все больше строится с опорой на данные. Полноценный исследовательский этап перед определением EVP должен дать минимум четыре блока данных:

- 1) *видение топ-менеджмента*, руководства компании стратегических приоритетов, фокус в работе с людьми, требования и ожидания от кандидатов и сотрудников, которых необходимо привлекать и удерживать, направление роста компании и т. д.;
- 2) *восприятие сотрудников*: что они считают сильными сторонами компании и что отмечают как зоны развития, в которых компания должна измениться, чтобы стать более привлекательным работодателем;
- 3) *факторы выбора и приоритеты кандидатов*: на что они ориентируются, какие критерии важны в принятии решения о новом месте работы;

4) *предложения конкурентов*: что именно и в каком формате транслируют рынку труда релевантные для сравнения компании.

Меняется подход и к созданию контента в HR-коммуникациях. Надолго удерживать внимание кандидатов при помощи классического контента о карьере сегодня уже невозможно, поэтому ставка делается на нестандартные форматы: интерактивное видео, тесты, игровые форматы, живые истории сотрудников и возможность прямого контакта с ними. Если говорить об историях, шаблонный подход «пришел в компанию — добился хороших результатов — получил более высокую позицию — стал наставником — все очень нравится» отмирает. В истории обязательно должны содержаться факты, практические советы, некий вызов, проблема, с которой столкнулся герой, правдивые детали. И что очень важно — личные, эмоциональные моменты, способные цеплять и убеждать. Нестандартные форматы позволяют рассказать о преимуществах компании, разрушить стереотипы о работе в ней, эффективно повлиять на восприятие внешней аудитории, увеличить число откликов на вакансии и конверсию в наем.

Роль HR-аналитики растет, все больше компаний выделяют работу с данными как отдельное направление внутри HR-департамента. Об этом рассуждает **Наталья Данина**, директор департамента аналитических бизнес-решений *HeadHunter*:

— Интерес к аналитике действительно увеличивается, причем не эфемерно по данным опросов, а по обращениям клиентов типа «С чего нам начать?». Мы отвечаем: с анализа одного простого вопроса (например, о причинах ухода) и системного сбора данных (на основе опросника для выходного интервью). Клиент понимает, что автоматизация и диджитализация, конечно, рулят, но руками поработать все равно придется. Не будет одной волшебной программы, которая сама поставит вопрос и даст на него ответ, превратит «грязные» данные в «чистые» и подскажет, какое управленческое решение принять. Это действительно значительный труд, и компании начинают осознавать его объем.

Если поставить для себя такие вопросы, это будет небольшой, но нужный шаг в сторону аналитики. И тут главное — не запутаться: а что, собственно, считать аналитикой. Относятся ли к ней только HR-метрики? Или необходимо выявлять ключевые драйверы эффективности специалистов отделов продаж и строить прогноз для вновь нанимаемого сотрудника, причем на Python, а не в Excel?

Мое мнение такое: если возникает потребность взять два числа, X и Y, имеющих отношение к вашей профессиональной деятельности, и совершить над ними хотя бы арифметические операции, то это верный путь HR-аналитики.

Если разделить X на Y , вы рассчитаете некую метрику, и это самое первое, базовое знание про HR-процесс. Главное — не останавливаться, так как затем возникает естественное желание посмотреть, что происходило с этой метрикой в динамике, а после — поделиться этим знанием с коллегами. Так вы перейдете на уровень дашбордов (к слову, Excel тоже может быть первым дашбордом). Следом вас должно заинтересовать, как связаны X и Y , а значит, вы рассчитаете первую в своей жизни корреляцию, то есть связь между показателями, но она не обуславливает причинно-следственные отношения. Если же хотите понять, влияет ли X на Y и как именно, то вы уже практически на вершине пирамиды аналитики: занимаетесь выявлением ключевых драйверов (вот здесь как раз возможностей Excel почти наверняка не хватит — придется изучать R или Python либо брать в команду человека с такими компетенциями). Наконец, разобравшись, что на что влияет и каким образом, вы задумаетесь о прогнозировании показателей. И вот тогда сможете считать себя королем/королевой аналитики.

При этом, построив своими руками эту пирамиду, вы вряд ли откажетесь от расчета метрик, не перестанете измерять текучесть (основную, классическую HR-метрику) и визуализировать на дашборде для себя и коллег воронку подбора, потому что у них есть самостоятельная ценность. Однако почти наверняка не сможете сразу прыгнуть на уровень прогнозов, если не прошли предыдущие этапы.

Таким образом, мы снова возвращаемся к мысли: начните с простого вопроса и простой метрики — и это уже будет базовой HR-аналитикой. А после решите — идти дальше или нет.

* * *

Обучение, равно как и рекрутмент, становится все более технологичной сферой. Кроме того, все меньше HR-специалистов сталкиваются с проблемами финансовой поддержки, поскольку большинство (82 %) руководителей осознают важность развития персонала и готовы в него инвестировать. Компании чаще увеличивают расходы на онлайн-обучение, некоторые сокращают траты на очные тренинги, при этом понятно, что в зависимости от масштаба бизнеса соотношение различных инструментов отличается.

Из других тенденций отметим, что внутренние эксперты приобретают больший вес по сравнению с внешними, а акцент в обучении делается на soft skills. Самыми важными для развития работодателя считают такие навыки, как способность работать в команде, аналитическое и критическое мышление, умение комплексно подходить к решению задач.

Как и в HR-маркетинге, в обучении появляется все больше возможностей для персонализации. Обширные массивы данных о сотрудниках,

результатах и качестве их работы, пройденном обучении и тестированиях дают возможность настраивать обучение индивидуально. Современные LMS-системы собирают структурированную информацию о том, какие навыки сформированы и в какой степени, а в каких областях есть пробелы. Как следствие, выстраиваются персональные треки развития с учетом ключевых задач сотрудника, пиковых периодов нагрузки, его предпочтений в потреблении контента.

Подробнее о трендах в обучении и развитии сотрудников рассказала **Валерия Айзен**, менеджер продуктов «Академия» и «Оценка талантов» *HeadHunter*.

— Говоря о трендах в корпоративном обучении, важно понимать, что сейчас изменения происходят параллельно как минимум в двух плоскостях — технологической и культурной. Выбор в пользу той или иной технологии определяет, где и как сотрудники получают образовательный контент, а культура обучения в компании решает, кто и насколько будет вовлечен в процесс. Компании движутся в одном из этих направлений (иногда — в обоих одновременно), это и определяет основные тренды.

1. Смешанное обучение.

В 2019 году все меньше компаний задаются вопросом «Обучать онлайн или очно?», а смешивают форматы под бизнес-задачи, достигая целей оптимальными средствами. Очные тренинги предоставляют возможность обучаться у живых людей, онлайн-модули дают больше гибкости и персонализации, а наставничество и коучинг помогают интегрировать полученный опыт в жизнь. Наступила эпоха digital learning (цифровое обучение), когда форматы плавно перетекают из одного в другой (на очном тренинге используют цифровые инструменты и наоборот), а работодатели умеют собирать статистику и считать эффективность независимо от типа обучения.

2. Внутреннее наставничество против внешнего контента.

Лучший способ научиться чему-то — обучить другого. Создание и поддержание корпоративной базы знаний, организация открытых лекций, наставничество, коучинг, конкурсы и хакатоны — передача знаний внутри компании давно не была столь популярна. Профессиональный контент, безусловно, востребован и необходим, но огромный потенциал внутреннего обучения, кажется, осознали все.

3. Мобильное обучение.

Переход обучения в мобильные устройства дает доступ к контенту тем, кто раньше был на периферии T&D-активностей. Массовое обучение синих воротничков и линейного персонала в мессенджерах и LMS, больше напоминающих привычные социальные сети, — вот что сейчас активно внедряют компании в России и за рубежом.

4. Персонализированные треки обучения.

Молодое поколение сотрудников привыкло получать кастомный контент и не готово обучаться «как все». Непрерывный процесс обучения и оценки в сочетании с технологиями по сбору и обработке больших данных позволяет работодателям получать подробную картину навыков и пробелов в знаниях сотрудника, формировать действительно персональные треки развития и прогнозировать потребность в обучении по мере изменения карьеры.

5. Обучение soft skills.

В условиях постоянного изменения soft skills остаются наиболее востребованными навыками, которым не обучают в университетах. Корпоративные тренеры также затрудняются с выбором оптимальных форматов обучения коммуникациям в команде, критическому мышлению или навыкам решения проблем. На помощь приходят новые технологии. Так, VR-курсы и обучающие чат-боты имитируют реальные ситуации и позволяют отработать «мягкие» навыки на практике; геймифицированные тренинги «вшиваются» в реальные рабочие процессы, а нейроассесмент измеряет такие неочевидные параметры, как стрессоустойчивость, утомляемость или вовлечение.

* * *

В завершение этого небольшого введения, перед тем как вы перейдете к основной части книги, в которой представлены лучшие HR-практики, реализованные на российском рынке в 2018 году, хочу предоставить слово членам жюри «Премии HR-бренд» — тем, кто изучает и оценивает HR-проекты, номинированные на наш конкурс.

Карина Оганджян, вице-президент, *TWIGA Communication Group*:

— За последнее время значительно поднялся уровень HR-решений в российских кейсах, подаваемых на «Премии HR-бренд». Возможно, время заставляет думать масштабнее и приглашать на HR-позиции смелых и опытных людей. Совершенно очевидно, что за прошедшие 10 лет рынок HR-коммуникаций повзрослел настолько, что бизнес может ставить серьезные задачи перед HR-департаментами, которые с ними отлично справляются.

Для меня при рассмотрении поданных на конкурс кейсов особенно ценны две составляющие: насколько HR реально помогает бизнесу решать поставленные задачи, а также сила, новаторство и эффективность креативно-коммуникационной мысли кейса/HR-решения.

В целом, вот уже десять лет наблюдая как представитель жюри за развитием HR-мысли, навыков и технологий в России, я вижу направляющую, организующую и обучающую роль Премии на рынке HR-технологий и HR-брендинга. За это команде конкурса и его идеологам отдельное спасибо.

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия):

— Не первый год вхожу в состав жюри «Премии HR-бренд», но каждый раз с воодушевлением воспринимаю возможность познакомиться с материалами заявок. Каждая из них — это огромная проделанная работа по решению HR-задач, наиболее важных для конкретной компании здесь и сейчас. Сравнить их и выбрать лучшую невероятно сложно, хочется наградить всех. Поэтому я сверяю свое мнение с оценками коллег, ведь они каждый день встречаются с нашими клиентами и кандидатами, погружаются в вопросы и вызовы, стоящие перед HR-командами. Собираются менеджеры и консультанты — и мы вместе все обсуждаем. Единого мнения обычно нет, но коллективный разум и опыт помогают получить «картинку 3D», посмотреть на заявки с разных углов зрения.

Наиболее горячий спор, как правило, разгорается вокруг выводов: что считать основными трендами в HR и как они изменились за год. От этого решения зависит, какие активности считать актуальными и какие методы решения — современными. Так устроена система оценок в Премии. Казалось бы, чего тут гадать — «диджитализация» и «борьба за таланты», но это общие слова. А если конкретно, то в 2018 году на первый план вышли следующие тренды в HR.

1. Укрепление EVP и повышение эффективности привлечения кандидатов.
2. Внедрение обучающих e-learning-платформ и платформ взаимодействия с клиентами.
3. Программы профориентации школьников и привлечения / дополнительного образования студентов.

Хочу также отметить интересные решения, пока еще не ставшие трендами.

- Использование VR-инструментов для привлечения, обучения и вовлечения кандидатов. Эта идея может быть популярна не в каждой индустрии, но точно во многих. Не верите? Сходите на ближайший VR-аттракцион.
- Привлечение кандидатов из категории 40+. Да, от этой задачи никуда не денешься.
- Привлечение IT-специалистов. Это актуальная задача на ближайшие годы.
- Геймификация как инструмент вовлечения сотрудников. Возможно, скоро это станет нормой, обычным инструментом T&D и TA.

Я считаю, не так важно, получила компания награду или нет, ведь самое главное — достигнутые результаты. В любом случае все 110 номинантов вошли в историю Премии, даже больше — сделали эту историю!

Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании *Kontakt InterSearch Russia*:

— В 2018 году HR-проекты в большинстве своем были диджитальными (несмотря на избитость термина, это действительно так). Если на предыдущей Премии

многие работы были на стыке HR, IT и маркетинга, то в этот раз многие компании повернулись в сторону цифровой трансформации. Особо выделю гуманитарный подход, нестандартность задач и креативность победивших проектов.

Другой момент, который заметили члены жюри, — перемены в статусе HR: его роль как партнера внутри компании сильно выросла. Сегодня HR-специалист не просто отбирает людей, работает с мотивацией или обучает, но также занимается масштабными проектами, которые реально влияют на экономику бизнеса. Трансформация позиции HR в директора по эффективности и производительности бизнес-процессов — это будущее. И проекты 2018 года это подтверждают.

* * *

Итак, переходим к основной части книги, где HR-проекты представлены в тематических разделах по ключевым направлениям. Многие из них находятся на стыке нескольких тем, поэтому мы старались выделить ключевой фокус для удобства классификации и наглядного отражения основных тенденций в HR.

* * *

От издательства

В создании книги принимало участие множество организаций, которые используют свою внутрикорпоративную терминологию, правила употребления сокращений и аббревиатур. В связи с этим мы приняли решение отказаться от унификации терминологии, чтобы вы получили возможность не только познакомиться с HR-подходами каждой из компаний, но и приобщиться к их корпоративной культуре.

II. HR-ПРОЕКТЫ

1. Digital

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

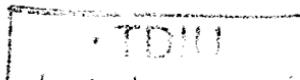
— Мне видится, что первый взрыв технологий на российском рынке уже прошел. Сейчас идет освоение того, что уже было представлено профессиональной аудиторией. И, как всегда, рынок очень неоднороден: согласно исследованиям, есть еще большой процент компаний, находящихся в самом начале пути.

Радикального переосмысления практик в HR я не наблюдаю. То, что есть, — это плюс-минус развитие подходов к автоматизации рекрутмента, обучения и развития, управления талантами, в большей степени — бизнес-процессов, организации кросс-функционального взаимодействия. Лучшие практики из IT-компаний переносятся в более традиционные индустрии; также достаточно эффективны agile-подходы.

HR-специалисты стали грамотнее как заказчики digital-проектов. А в целом успех проектов, на мой взгляд, заключается в синергии команд внутри компании и привлечении IT-экспертизы.

Андрей Маевский, руководитель отдела подбора персонала и развития бренда работодателя, ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», аэропорт Пулково:

— О постепенной, эволюционной цифровой трансформации HR-процессов в нашей стране я бы не стал говорить. Такие транзакционные системы, как 1С или «БОСС-кадровик», существовали давно, но примерно в 2013–2014 годах тема HR-технологий стала активно развиваться. Предприниматели начали экспериментировать в новой для себя сфере, создавая современные решения с большим или меньшим функционалом. То есть не было почти ничего, и вдруг мы стали размышлять о высоких материях, минуя этап естественного развития. В этом смысле любые новые продукты на отечественном рынке HR Tech можно считать прорывом. Чат-боты, видеointервью, сорсинговые системы с российскими корнями уже хорошо воспринимаются в том числе на внешнем рынке, поскольку мы знакомы с лучшими глобальными практиками, разбираемся в бизнесе, и что немаловажно — у нас есть отличные разработчики. Тем не менее сейчас мы говорим о единичных продуктах.



На мой взгляд, придумать что-то кардинально новое в плане digital-инструментов сложно. В глобальном масштабе основные вертикали HR Tech сформировались, поэтому сейчас рынок фокусируется на внедрении и валидации решений. Что особенно остро не хватает в России? Наверное, современной и гибкой системы по сбору обратной связи и измерению уровня вовлеченности. Во многих компаниях на повестке стоит вопрос вовлеченности, повышения производительности, а простых решений нет. Проблема еще и в том, что в связи с нашим законодательством далеко не все решения с западного рынка, где выбор очень разнообразен, применимы здесь. Иначе говоря, нам есть куда расти.

Если рассуждать об ATS-системах, на мой взгляд, нет необходимости в серьезном техническом образовании или опыте ведения digital-проектов — покупаешь и устанавливаешь под себя. Конечно, все зависит от масштаба компании и, как следствие, от конечной системы. На рынке существуют self-service-решения, которые можно настроить за выходные, но не стоит забывать и об enterprise-системах, под которые лучше нанимать консультантов. При выборе ATS (как и любого решения HR Tech) очень важно отдавать себе отчет: какую систему выбираем под размер компании и существующие процессы. Чем больше бизнес, тем сложнее и дольше идут интеграция, настройка и вовлечение пользователей в систему. В таком случае требуется хороший project-менеджер, который как эксперт может наложить одно на другое и убедить: здесь нужно доработать систему, а здесь — изменить бизнес-процессы, иначе никакой трансформации не будет. С другой стороны, в большой компании может быть весьма компактная функция, которая обойдется нишевым решением, и вы можете справиться самостоятельно. В плане выбора корпоративных приложений я сторонник подхода Best of breed и детального изучения бизнес-процессов, прежде чем принимать решение о выборе системы.

Татьяна Кожевникова, эксперт в области HR, автор книг по мотивации, корпоративной культуре и управлению персоналом:

— Меня очень заинтересовал тест для оценки мышления человека в целях формирования и настройки команд, а также для определения наиболее эффективного формата обучения. В отличие от большинства онлайн-тестов, которые появились задолго до эпохи digital, этот тест анализирует не только ответы на вопросы, но и процесс принятия решения. Результаты зависят от того, насколько быстро отвечающий выбрал тот или иной вариант, менял ли свое первоначальное решение (учитывается траектория движения мышки по экрану компьютера или пальца по экрану планшета). Разработчики данного инструмента рассказали, что он успешно используется преподавателями для адаптации стиля и темпа обучения к индивидуальным когнитивным характеристикам каждого человека. Также этот тест может быть полезен для идентификации кандидатов, наиболее подходящих к профилю вакансии.

Полина Хабарова, директор по трансформации бизнеса, HR-директор ИТ-компании КРОК:

— В 2018 году HR стал полноправным игроком в трансформации бизнеса и в каком-то смысле — трендсеттером новых инструментов и технологий.

Интеллектуальные платформы для корпоративного общения, машинное обучение, виртуальные ассистенты, VR-тренажеры стали новой реальностью в работе с сотрудниками. Можно сказать, что началась «гонка вооружений» в HR. Рынок наполнился пониманием и превратился в настоящее поле для экспериментов с технологиями, которые просто не оставляют шанса конкурентоспособной компании остаться в аналоговом HR.

Во многих компаниях становится нормой заказать отпуск или получить выписку для банка с помощью чат-бота. Автоматизация и роботизация HR вошли в число самых популярных направлений, где сотрудники с помощью удобного интерфейса получают самые разные HR-сервисы. Системы обучения из каталога материалов и курсов превратились в интеллектуальные системы с высокой персонализацией программ и с фокусом на интересы сотрудников. А рекрутинговые системы стали больше похожи на экосистемы и массово перешли в «облака». Поэтому не случайно продвинутый UX/UI-дизайн внутренних сервисов стал хорошей практикой цифрового HR и дополнительным инструментом для вовлечения.

HR-специалисты научились разбираться в способах автоматизации и формулировать требования к ИТ в своих технологических проектах. Это очень позитивно влияет на развитие HR Tech, где постоянно появляются новые стартапы. Работая на рынке консалтинга по цифровой трансформации, мы видим очень яркий тренд — с этого года HR как заказчик цифровых сервисов сильно опережает другие функции в компаниях по уровню потребностей в роботизации. Банки, ретейл и даже промышленные предприятия начали проекты с применением программных роботов в решении HR-задач.

* * *

Интервью с **Ольгой Дубровской**, руководителем проектов «Леруа Мерлен».

Идея использовать корпоративные смартфоны выглядит логичной в digital-эпоху, но что стоит именно за вашей историей? Какой стратегической ролью компания наделила этот инструмент?

— Задолго до старта проекта у нас был разработан план трансформации, предполагающий стремительные перемены в бизнесе. Согласно старой модели мы обеспечивали наличие товаров, а продавцы-консультанты выкладывали их на полки, поддерживали порядок и при необходимости помогали покупателям. Однако клиенты меняются: теперь они заранее узнают информацию в интернете, читают отзывы и полезные советы, поэтому приходят в магазин во всеоружии. Соответственно, формируются иные ожидания от тех, кто их там встречает, — это должны быть люди как минимум того же уровня подготовки.

Добиться от всего персонала одинаково высокого качества знаний, профессиональной подкованности, учитывая большое число стажеров, непросто. Мы к этому стремились, но сотрудники все равно не владели в полной мере сведениями, доступными клиентам в Сети. Так пришло понимание необходимости подтянуть диджитальные компетенции, иначе бы у нас просто не получилось перестроить процессы под внешнюю среду. Один из способов решения

проблемы — мобильность сотрудников с точки зрения получения свободного доступа к информации, и это не инициатива отдельно HR, а желание компании меняться в целом.

Прежде всего я провела опрос с участием более тысячи человек. Просила их заполнить анкету с вопросами: какие функции им удобнее выполнять на компьютере, терминале или телефоне, в каких сценариях, хватит ли одного интернета или нужны специальные программы и т. п. Полученные ответы позволили отбросить вариант с личными телефонами, ведь модели у всех разные, к тому же не все готовы использовать их на работе. ПК и планшеты тоже отпали, так как сотрудники не могут постоянно находиться рядом с ними.

С другой стороны, это должно быть не просто служебный инструмент: важно, чтобы он помогал выходить за пределы стандартных процедур, расширял возможности, устранял ограничения и обеспечивал равные условия для всех. В итоге остановились на одинаковых для всех смартфонах и начали думать над их функционалом. Поскольку полноценная разработка занимает много времени, в первую очередь нужен был доступ к общей информации, а также каналы общения с коллегами и клиентами.

С этим проектом я вышла на комитет трансформации, который и вынес одобрительный вердикт. Менторами, сопровождавшими меня на протяжении всей реализации проекта, стали директор по персоналу и один из региональных директоров.

Расскажите подробнее о функциях мобильных устройств.

— Мы понимали, что все сразу охватить невозможно, поэтому сосредоточились на трех основных направлениях.

Коммуникации — сотовая связь, мессенджеры, электронная почта, внутренний портал, социальная сеть MYLM. Последняя включает в себя новости и личный кабинет, возможность оформить справки, заполнить даты отпуска, посмотреть график работы и трудовой распорядок, воспользоваться библиотекой знаний, задать вопросы HR-боту.

Обучение. Установили приложение, которым пользуются клиенты, чтобы сотрудники видели ту же самую информацию, отзывы и рейтинги, рассуждали похожим образом. Кроме того, открыли для себя большой потенциал групп в соцсетях, где люди задают такие же вопросы, как и в магазине. Это эффективный и бесплатный способ быть в курсе всех событий, стать ближе к покупателям, лучше узнавать их. Также мы проводим мастер-классы, которые пользуются популярностью.

Оптимизация рабочих процессов. Данный вектор получил меньший приоритет, но только потому, что требует больше времени и ресурсов. Тем не менее во все изменения мы вовлекали персонал, организовывали фокус-группы, и сейчас управление бэклогом фактически осуществляют команды магазинов.

Как проходило внедрение проекта?

— Предварительно проект мы представили в мае, после чего возник вопрос финансирования: бюджет не был заложен, а затраты оценены в крупную сумму. Решили, что возьмем телефонные аппараты в лизинг. Сначала это казалось сумасшедшей идеей, ведь ни одна компания в России такого еще не делала.

Причем устройства требовались современные, но в той же ценовой категории, как и у среднестатистического клиента, чтобы он чувствовал себя наравне с продавцом.

Занялись поиском партнеров, которые на разумных условиях согласились бы разделить риски, в короткие сроки поставить оборудование, помочь с настройкой, сервисом и дать гарантию. Нам повезло договориться с *Samsung*, найти подходящий банк и заключить договор, так что уже в августе запустили тестирование в трех гипермаркетах.

Одна из торговых точек для пилота должна была обязательно находиться в Москве, еще две — в регионе, в центре города и на окраине. Это важно с точки зрения реакции совершенно разных сотрудников и сбора честной обратной связи для корректировки дальнейших действий. Оказаться первыми хотели все, но мы изучили индекс удовлетворенности клиентов и выбрали два магазина в Казани и один в Новой Риге, которые ранее доказали, что стремятся улучшать работу с покупателями.

Было очень много открытых технических вопросов, и мы применили три разные схемы внедрения, подготовки аппаратов, обучения персонала и его вовлечения, чтобы потом выбрать оптимальный механизм для последующего масштабирования.

В каждом магазине определили лидера изменений, куратора мобильной платформы, который все координировал, помогал остальным осваивать нововведения. Обучаемые группы сотрудников (стандартно 16 человек) разбивали по четыре, давая им как одинаковые, так и уникальные задания, но без каких-либо инструкций. То есть ставка была сделана на самостоятельный, интуитивный поиск верных решений, позволяющий «подружиться» с телефоном. Без прохождения этого базового этапа его никто не получал.

Затем бот на протяжении месяца скидывал дополнительные задания, проверял ответы и в конце посттренингового курса высылал диплом. Сотрудник показывал его своему руководителю, а тот задавал еще несколько контрольных вопросов.

За всеми процессами внимательно наблюдал генеральный директор компании, который дважды посетил каждый магазин. В результате через три месяца, когда поняли, что успех реален и что мы подстраховались от всех форс-мажоров, было подтверждено, что проект можно запускать по всей стране.

Пришлось ли что-то дорабатывать после тестового периода?

— Мы выявили некоторые недостатки, которые прежде не замечали. Например, когда сотрудники вышли в торговые залы с телефонами, часть точек с Wi-Fi не работала. Как следствие, инициировали аудит сети во всех магазинах, меняли ее конфигурацию перед ролл-аутом.

Также выяснилось, что некоторые стены глушили сигналы, то есть мобильная связь не отвечала нужному уровню. Устранение этих проблем отделом инфраструктуры оказалось довольно затратным, но помогло конкретному проекту и в целом улучшило сервис для клиентов.

Как проходил этап развертывания?

— Согласно графику первый магазин мы подключили в декабре, еще четыре — в январе, а дальше это делалось практически каждый день, кроме пятницы. Сначала руководитель объекта вместе с куратором проводил обучение для Совета директоров, потом уже начальники подразделений занимались с командами своих отделов. В зависимости от численности штата на полный цикл уходило от недели до месяца. Одно обучающее занятие в среднем длилось 2–2,5 часа; но, так как уровень компетенции ребят в регионах разный, иногда затягивалось и на 4 часа. В рамках ролл-аута образовалась группа амбассадоров из обычных кураторов и лидеров, которые координируют магазины своего региона, синхронизируют все события.

О технических сложностях вы уже сказали, а какие еще моменты потребовали больше времени и усилий, чем планировалось?

— Долго спорили о формате обучения, и для меня лучшим неожиданно стал вариант, когда мы не показываем образец, а сразу ставим задачу. Тогда сотрудник, понимая, что рядом нет ни компьютера, ни руководителя, проявляет смекалку, применяет нестандартные подходы.

Также пришло понимание необходимости обязательно сопровождать внедряемые изменения, иначе даже самый перспективный проект будет обречен. Сейчас с помощью опросов и системы Mobile Device Management мы отслеживаем, сколько времени каждый работник использует телефон, в каких случаях, кому это дается проще, а кому — тяжелее.

Вообще, было открытием, что лишь 15 % сотрудников готовы принимать новшества здесь и сейчас. Кому-то нужно очень подробно все разъяснять, доказывать и подтверждать фактами, зато, если удастся убедить, эта группа превращается в стабильный костяк, открытый для любых инноваций.

Еще одна часть коллектива не хочет меняться и слушать доводы, но если сказать им «надо» — сделают. Кроме того, есть небольшой процент тех, кто говорит, что в принципе хочет оставить все как есть. Их вовлекать в рабочие группы непросто, но интересно; именно они дают самую объективную обратную связь, ценную информацию на фокус-группах.

Какие изменения запустили на основе мнений и пожеланий сотрудников?

— Мы решили не делать резких движений, а идти ровно в том темпе, который удобен персоналу. Раз в квартал встречаемся с лидерами изменений и обсуждаем собранные из магазинов отзывы, оцениваем пользу предложенных идей для бизнеса, устанавливаем приоритет, а дальше либо берем эти заявки в бэклог, либо нет.

Например, запущено приложение «Магазин Mobile», в рамках которого можно посмотреть карточку товара и его наличие, отозвать со склада в торговый зал, оформить документ на продажу, подписать клиента на СМС-уведомления и т. п. Эти функции внедрялись постепенно, по 2–3 ежемесячно, потому что никто бы не смог одномоментно перестроиться, обучиться и привыкнуть. Команда разработчиков создала и другие приложения — для отслеживания заказов поставщиков и клиентов, проверки достоверности товарного запаса.

Что нового появится в будущем? Как будет развиваться «Мобильная платформа»?

— Мы поняли, что выбрали верное направление, поэтому планы амбициозные. Начинаем работать в продуктовых командах, совершенствующих клиентский сервис в разных аспектах, улучшающих бизнес-процессы, решающих конкретные коммерческие задачи. Уже скоро на мобильных устройствах появится дополнительный функционал.

Также думаем над тем, чтобы все интерфейсы были максимально понятны, не требовали обучения и сопровождения, позволяли добавлять новые возможности безболезненно. Самое важное — сотрудники должны воспринимать смартфон как неотъемлемую часть корпоративной культуры.

«Леруа Мерлен»

Проект «Мобильная платформа» (авторы: **Вера Бояркова**, директор по персоналу, **Ольга Дубровская**, руководитель проектов, **Ру Кристоф**, региональный директор)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Бронза в номинации «Мир»

Отрасль компании: розничная торговля.

Численность сотрудников: более 30 000.

Предпосылки

- Необходимость оптимизации процессов при построении омниканальной¹ компании-платформы².
- Потребность в использовании инновационных инструментов для работы с клиентами, коллегами и партнерами.
- Желание увеличить скорость работы с внутренней информацией и рядом процедур.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Развивать компанию в соответствии с планом трансформации по построению омниканальной компании-платформы, предоставив сотрудникам эффективный и удобный инструмент.

¹ Подход, при котором клиент получает единый позитивный опыт взаимодействия с компанией в разных точках контакта, когда переходы из одного канала в другой происходят максимально «бесшовно» для клиента.

² Платформа «Леруа Мерлен» — это эволюция омниканальной бизнес-модели за счет расширения существующего ассортимента товаров и услуг предложениями партнеров. Все предложения объединены темой ремонта и обустройства дома. Платформа объединяет все предложения товаров и услуг в целостные проекты, обеспечивает их продажу и оркестрацию исполнения, берет на себя работу с клиентской базой и логистику.

2. Оптимизировать рабочие процессы для увеличения скорости и улучшения качества обслуживания.
3. Трансформировать коммуникации с клиентом.
4. Трансформировать коммуникации с коллегами.
5. Обучаться вместе с клиентами, используя диджитальные инструменты.

Целевая аудитория проекта: сотрудники компании.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап (весна 2017 года): внутреннее исследование о необходимости автоматизации процессов, готовности сотрудников к омниканальной коммуникации с клиентом и пр.

II этап (весна 2017 года): создание и описание проекта, утверждение его на Совете директоров.

III этап (июнь—август): техническая подготовка проекта.

IV этап (август): запуск проекта в трех тестовых гипермаркетах.

V этап (сентябрь 2017 года — настоящее время¹): разработка приложений.

Непрерывный процесс анализа и доработки созданных приложений, разработка новых.

VI этап (декабрь 2017 года — октябрь 2018 года): развертывание проекта на все гипермаркеты в России и Казахстане.

Новые магазины открываются уже с внедренным проектом «Мобильная платформа».

Этапы внедрения проекта в магазине

Этапы	Сроки
1. Поставка и учет оборудования	14 дней ² : заказать и получить сим-карты; 10 дней: передать сим-карты и профили сотрудников поставщику оборудования; 4 дня: получить готовые устройства
2. Анимация проекта в магазине	14 дней: обсуждение на Совете директоров; 10 дней: плакат о старте проекта для сотрудников; 0 дней: анимация для клиентов

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

² Где 0 дней — это день старта проекта.

Этапы	Сроки
3. Обучение сотрудников	14 дней: составление расписания для сотрудников; 4 дня: получение и зарядка устройств; 4 дня: подготовка аудитории к проведению обучения; 0 дней: проведение обучения для Совета директоров; +1 день: проведение обучения команды магазина
4. Сопровождение проекта	1 день: составление графика подведения итогов сопровождения команды; 1 раз в неделю: анимация итогов для команды магазина; 1 раз в неделю: контроль за эффективностью

В результате внедрения проекта «Мобильная платформа» каждый сотрудник магазинов получил современный мобильный телефон, который стал незаменимым инструментом для работы с клиентами, коллегами и партнерами и с помощью которого открылись новые возможности для работы, личной жизни и общения:

- корпоративный смартфон рассчитан на две сим-карты: рабочую, которая сразу вставлена в телефон, и личную, которую сотрудник может поставить по своему желанию;
- фиксированный для каждого сотрудника пакет услуг по мобильной рабочей связи оплачивает компания;
- телефон выдается сотруднику с уже установленным набором обязательных приложений, которые будут помогать в ежедневной работе. При этом каждый работник может устанавливать все доступные приложения дополнительно по своему желанию и необходимости;
- в работе используются как внешние приложения, так и собственные разработки;
- идет непрерывный процесс анализа и дальнейших усовершенствований уже созданных приложений, а также разработка новых обязательных приложений;
- помимо штатного, создан свой обновляющийся ежемесячно магазин внешних приложений, чтобы сотрудник всегда мог скачать проверенные инструменты для работы.

Приложения мобильной платформы помогают быть ближе к клиенту, быстро взаимодействовать с коллегами, непрерывно развиваться и работать эффективнее. Теперь всегда под рукой:

- ✓ данные о товаре для консультации покупателей;
- ✓ оформление документов продаж;

- ✓ показатели по целям отдела, чтобы влиять на их выполнение;
- ✓ инструменты для более качественного расчета проектов клиентов;
- ✓ обсуждение клиентских проектов в мессенджерах;
- ✓ общение с клиентами в социальных сетях;
- ✓ взаимодействие с коллегами в онлайн-сообществах интранета MYLM;
- ✓ распределение задач между отделами;
- ✓ онлайн-энциклопедия «Вики ЛМ»;
- ✓ доступ к базе знаний и инструментам саморазвития и многое другое.

По результатам внутреннего исследования¹, любимыми приложениями у сотрудников оказались: «Продажа», «Леруа Мерлен», «Сканер ШК» и MYLM. Эти приложения стали неотъемлемой частью рабочего процесса: приложение «Продажа» позволяет, не отвлекаясь от общения с клиентом, уточнить доступный остаток, сформировать бланк продажи — все быстро и удобно; приложение «Леруа Мерлен» полезно тем, что там можно узнать все необходимые подробности о товаре, а также купить любой товар онлайн. Ежедневно посещая MYLM, сотрудники в курсе того, что происходит в компании, магазине, отделе и у коллег из других магазинов.

Результаты

Проект «Мобильная платформа» позволил вывести компанию на новый уровень приведения бизнеса к омниканальному формату. Корпоративный смартфон со встроенным набором «умных» приложений и возможностью дополнять их приложениями по личным интересам в руках каждого сотрудника магазина поменял привычные процессы, открыл новые возможности для взаимодействия с клиентами, партнерами и коллегами, для обучения и развития в любое удобное время.

На ноябрь 2018 года² «Мобильную платформу» освоили все магазины в России и Казахстане. Более 25 000 сотрудников пользуются смартфоном каждый день, а для кого-то он стал не только рабочим инструментом, но и главным помощником в течение всего дня.

Поставленная задача № 1: развивать компанию в соответствии с планом трансформации по построению омниканальной компании-платформы, предоставив сотрудникам эффективный и удобный инструмент.

Достигнутый результат: мобильная платформа признана инструментом реализации плана трансформации компании. Благодаря появлению нового рабочего инструмента процессы в магазинах упрощаются,

¹ В исследовании приняли участие 1850 человек.

² На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018».

чтобы путь клиента (и сотрудника) стал более приятным, быстрым и эффективным.

- Оценка эффективности мобильной платформы — 8,3 балла из 10¹.
- По результатам опроса вовлеченности 2018 года, фактор «Содержание работы» вырос на 1 %².

Поставленная задача № 2: оптимизировать рабочие процессы для увеличения скорости и улучшения качества обслуживания.

Достигнутый результат: в арсенале сотрудника магазина теперь есть корпоративный мобильный телефон с 25 обязательными приложениями, набором рекомендуемых приложений и возможностью устанавливать иные доступные приложения, которые помогают в работе, влияют на скорость и качество обслуживания клиентов. Качество и количество обязательных и рекомендуемых проверенных приложений постоянно растет. Ряд приложений заменили действия, выполнение которых ранее занимало немало времени, требовало дополнительных материалов на бумажном носителе, наличия рядом компьютера и т. д.

Примеры некоторых показателей после внедрения проекта:

- сокращение потери времени при консультации клиента = 50 секунд на каждого клиента;
- сокращение времени при оформлении документов продаж для клиента = 60 секунд на каждый документ.

При этом ежеквартальные опросы удовлетворенности клиентов в 2018 году показали стабильный прирост показателей в среднем по компании в сравнении с сопоставимым периодом 2017 года:

- ✓ динамика к первому кварталу 2017 года: +9 %;
- ✓ динамика ко второму кварталу 2017 года: +2 %;
- ✓ динамика к третьему кварталу 2017 года: +9 %.

Поставленная задача № 3: трансформировать коммуникации с клиентом.

Достигнутый результат: до внедрения проекта коммуникация сотрудника и клиента могла состояться только непосредственно в магазине или посредством городской телефонной сети, что сопровождалось определенными трудностями и ограничивало сотрудников в качественном сопровождении клиента. Сейчас же клиенту хочется выбирать удобный для него способ коммуникации, и зачастую он предпочитает интернет как способ поиска информации и коммуникации. Только по своему желанию сотрудник мог использовать личный мобильный телефон и иные каналы связи для консультации клиентов.

¹ Согласно внутреннему исследованию.

² По сравнению с 2017 годом.

После внедрения проекта сотрудник получил возможность не только помочь клиенту здесь и сейчас, но и общаться с ним по любому удобному именно ему каналу коммуникации. Проект вывел развитие взаимоотношений с нашими клиентами на новый омниканальный уровень, подключив новые каналы общения.

Согласно внутреннему исследованию, после запуска проекта выросли показатели следующих каналов коммуникации с клиентами (по сравнению с показателями 2017 года):

- телефонный звонок: с 15 до 52 %;
- соцсети: с 15 до 21 %;
- мессенджеры: с 0 до 21 %.

Поставленная задача № 4: трансформировать коммуникации с коллегами.

Достигнутый результат: с запуском проекта у сотрудников появились в постоянном доступе дополнительные инструменты для взаимодействия друг с другом внутри магазина, между магазинами одного города, региона, страны и даже нескольких стран для решения рабочих вопросов, обмена опытом и лучшими практиками и т. д.: корпоративная мобильная связь (бесплатная для сотрудника), выход в интернет, а соответственно, во все соцсети и мессенджеры, приложение внутренней социальной сети MYLM среди набора обязательных приложений, установленных на смартфоне.

- Количество еженедельных посетителей внутренней социальной сети MYLM выросло более чем в 3,6 раза¹.
- Количество сообщений во внутренней социальной сети MYLM выросло более чем в 1,5 раза.
- По результатам опроса вовлеченности 2018 года, фактор «Взаимодействие» вырос на 2 %.

Поставленная задача № 5: обучаться вместе с клиентами, используя диджитальные инструменты.

Достигнутый результат: сотрудник с помощью мобильного телефона имеет возможность мгновенно находить информацию о товаре и консультировать клиента, при этом обучаясь вместе с ним. Через мобильную платформу сотрудники имеют постоянный доступ к базе знаний компании и могут обучаться самостоятельно в любое удобное для них время, а также к внешним ресурсам, чтобы получать нужную информацию здесь и сейчас.

Лидирующими внешними приложениями, устанавливаемыми на корпоративный мобильный телефон, являются приложения по планированию рабочего времени, по дизайну, книги и переводчики.

¹ Здесь и далее в результатах — по сравнению с 2017 годом.

По результатам опроса вовлеченности 2018 года:

- фактор «Обучение и развитие», оставаясь по-прежнему на высоком уровне, вырос на 1 %;
- фактор «Самостоятельность» вырос на 2 %.

Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании *Kontakt InterSearch Russia*, член жюри Премии в 2018 году:

— «*Леруа Мерлен*», двигаясь в сторону развития омниканальности и market place, переводит розницу на онлайн-платформу и работу с мобильным приложением. Во-первых, данный проект четко соотносится со стратегией компании и полностью отражает ее движение к онлайн-технологиям. Во-вторых, он поражает абсолютным доверием к сотрудникам: каждый консультант получает мобильный телефон, и в наше время это действительно непривычно, учитывая, что в иных компаниях специалистам и на более высоких должностях боятся доверять электронные девайсы. В-третьих, компания заботится о комфорте персонала, выдавая телефоны с возможностью установить две сим-карты и использовать в том числе для личных целей. И наконец, данное приложение работает на качество сервиса, повышая его в разы и сильно ускоряя процесс покупки. Все это в конечном счете сказывается на лояльности покупателей.

Rambler Group

Проект «Цифровой опыт сотрудника» (авторы: Анна Паршина, Раиса Мысловская, Людмила Демина, Сергей Шанаев, Надежда Недорезова, Кирилл Бордиловский, Анастасия Миронова)

Победитель в специальной номинации от компаний *Сбербанк* и *SAP* «Цифровая трансформация HR»¹

Отрасль компании: медиа и развлечения.

Численность сотрудников: 3500.

Предпосылки

- Разрозненность культур и коммуникаций.
- Отсутствие инструментов управления своим рабочим пространством и временем.
- Непонимание бизнес-процессов и подходов в рамках группы компаний.
- Две пересекющиеся плоскости жизни в компании — онлайн и офлайн.

¹ <https://hrbrand.ru/2018/hrdigital/>

- Сложная и непонятная структура группы компаний.
- Отсутствие площадок для коворкинга и формирования рабочих/проектных команд, обмена опытом.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создание единого цифрового информационного пространства с доступностью сервисов 24/7.
2. Создание «единого окна» сервисов самообслуживания.
3. Повышение вовлеченности сотрудников и развитие HR-бренда.
4. Оцифровка основных этапов жизненного цикла сотрудника.

Целевая аудитория проекта: сотрудники *Rambler Group*.

Реализация

Суть проекта заключается в создании набора инструментов и бизнес-процессов, которые обеспечивают сотрудникам максимальную фокусировку на достижении бизнес-целей за счет полной интеграции HR-процессов в цифровое поле.

Это позволило создать удобную цифровую среду, в которой каждый сотрудник может участвовать в жизни компании, влиять на принятие решений, иметь неограниченный доступ к информации с первого дня работы, а также минимизировать физические контакты с HR-специалистами за счет разработки и внедрения сервисов, облегчающих цифровую, физическую и культурную экосистемы компании.

Основные этапы проекта

1 этап: проведение исследований:

- анализ обратной связи от сотрудников;
- исследование коммуникационного фона и контента корпоративного портала;
- пульс-опросы на портале;
- глубинные интервью / личные встречи в рамках исследования корпоративной культуры;
- анализ и выявление потребностей;
- изучение трендов и лучших практик по решению задач и потребностей сотрудников и HR;
- изучение цифровых следов компании в интернете (рабочие сайты, социальные медиа);
- исследование факторов выбора работодателя.

II этап: формирование продуктового плана и плана релизов.

III этап: тестирование гипотез и решений.

IV этап: запуск MVP¹.

V этап: модернизация продуктового плана совместно с командой разработки и сотрудниками на основе аналитики данных на каждом этапе тестирования/работы нового бизнес-процесса.

Что было реализовано в рамках проекта

В подборе персонала:

- Весь процесс работы над вакансией — от заявки до найма — теперь происходит в одной системе. При этом одного и того же соискателя могут рассматривать и оценивать на свои вакансии несколько руководителей.
- Создана единая база кандидатов — в системе хранятся переписка с соискателем, комментарии заказчиков, результаты тестовых заданий.
- Интеграция с карьерной страницей — автоматическая загрузка резюме с сайтов по поиску кандидатов (через API).
- При приеме сотрудника на работу сразу же создается учетная запись, происходит первичное заполнение профиля, получение доступов, а также выбор оборудования и рабочего места.

В адаптации сотрудников:

- Реализована автоматическая система взаимодействия руководителя и сотрудника: постановка задач, оценка испытательного срока, обратная связь и опросы.
- Создана интерактивная схема с локальными адресами коллег и важными объектами. Управление раскладкой сотрудников теперь происходит с панели администрирования.

В системе работы с заявками:

- Автоматизированы кадровые заявки на изменение должности, условий работы, доплат, заявки на премирование.
- Для каждой заявки используется система шифрования.
- В новой системе были созданы² 741 заявка на перемещение, 434 — на командировку.

В обучении и оценке:

- Можно создать тренинг, мастер-класс и другое развивающее мероприятие, пригласить на него коллег и зарегистрировать желающих,

¹ Minimum viable product — минимально жизнеспособный продукт.

² Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

а также забронировать помещение. Было проведено 14 митапов, которые посетили более 1300 человек.

- Автоматизированы метод «360 градусов» и другие инструменты для оценки компетенций специалистов: достаточно создать опрос, назначить участников — и анкеты появятся в личном кабинете сотрудников со сроками заполнения и инструкцией.
- Создана электронная система дистанционного обучения («Академия») для сотрудников с набором курсов в различных областях и возможностью проведения оценки изученного материала. Курсы становятся доступными для сотрудников в личном кабинете после их назначения тренером/специалистом по обучению.

Проектный офис:

- Каждый из процессов разработки теперь под контролем: вся необходимая информация о проекте, команде и статусе собрана в одном месте; заказчики и коллеги получают еженедельную отчетность по основным показателям.

Цифровые сервисы:

- У сотрудников есть возможность получить пароли для VPN, чтобы управлять удаленными доступами, необходимыми для работы.
- Корректно заполненное заявление на отпуск теперь автоматически создается в несколько кликов. Есть интеграция с 1С для отображения количества накопленных дней отпуска. Было создано 4725 заявок на отпуск.
- Автоматизация основных процессов при увольнении, включая создание электронных обходных листов.
- В целях нематериальной мотивации сотрудников создана система бейджей (опознавательных знаков), обозначения навыков, регулярно проводятся пульс-опросы.
- На главной странице корпоративного портала #werambler есть ссылки на основные разделы интранета и полезные виджеты: дни рождения, наблюдение за парковкой, баннеры с опросами и строка поиска.
- Портал интегрируется с различными системами внутри компании и является «единым окном» доступа ко многим сервисам, обработка и обслуживание которых происходят вне портала.

Сервисы и обратная связь:

- Регулярно обновляемый каталог скидок для персонала, в котором на ноябрь 2018 года были 102 партнерские программы.
- Один раз в месяц проходит анонс новых функций и общение с коллегами на тему того, что можно и нужно сейчас доработать. Было получено более 30 пожеланий по новому функционалу портала.

Результаты

Поставленная задача № 1: создание единого цифрового информационного пространства.

Достигнутый результат:

- более 90 % сотрудников посещают интранет каждый месяц;
- ежедневно около 900 человек заходят на портал;
- за июль—октябрь 2018 года было опубликовано более 236 постов, которые набрали 5651 лайк, 581 дислайк, 1692 комментария;
- более 360 сотрудников просматривают каждый пост;
- в среднем каждый пост получает 24 лайка и три дислайка.

Поставленная задача № 2: создание «единого окна» сервисов самообслуживания.

Достигнутый результат:

- готовое рабочее место для сотрудника в первый рабочий день;
- автоматизированы заявления на отпуск и другие кадровые заявки, а также основные процессы при увольнении;
- запуск MVP системы дистанционного обучения в ноябре 2018 года;
- запуск пилота автоматизированной программы адаптации в декабре 2018 года.

Поставленная задача № 3: повышение вовлеченности персонала и развитие HR-бренда.

Достигнутый результат: более 54 % сотрудников вовлечены в корпоративные мероприятия.

Поставленная задача № 4: оцифровка основных этапов жизненного цикла сотрудника.

Достигнутый результат: 100 % ключевых сервисов для сотрудников автоматизировано.

Анна Паршина, директор по персоналу:

— Эффективность деятельности *Rambler Group* напрямую зависит от сотрудников. Ядром компании является новый класс людей, для которых характерны трепетное отношение к своему времени, быстрая скорость потребления новой и качественной информации, а также стирание границ между офлайном и онлайн-ом. И тут либо работодатель отвечает на запрос персонала, либо появляются мемы «ожидание vs реальность».

Команда компании должна иметь возможность эффективного взаимодействия, быстрого получения обратной связи, простые в использовании сервисы и технологии. Удовлетворения только базовых потребностей уже недостаточно.

Вместе мы создали платформу, которая объединяет необходимые сервисы и инструменты для каждого сотрудника в единую экосистему. Наши HR-процессы интегрированы в коммуникации таким образом, чтобы они были максимально естественными, прозрачными и понятными с первого дня работы.

BGS Group

Проект «Внедрение digital-решения для мотивации и повышения эффективности работы отдела продаж» (авторы: **Татьяна Григорьева**, генеральный директор, **Елена Бурлева**, руководитель HR-отдела, **Екатерина Миранчук**, специалист по корпоративной культуре)

Отрасль компании: организация международных бизнес-мероприятий в сфере возобновляемой энергетики, нефтяной и газовой промышленности.

Численность сотрудников: менее 100.

Предпосылки

В *BGS Group* есть годовой план, в котором финансовый директор прописывает необходимый объем продаж для комфортного существования и развития бизнеса. В конце 2017 года компания столкнулась с тем, что показатели отдела продаж не достигали установленных планок. Для выявления существующих проблем был проведен анонимный опрос, результаты которого показали¹, что к недостаткам действующей системы мотивации относятся:

- непрозрачность карьерного роста;
- недостаточная материальная мотивация;
- недовольство частыми сбоями CRM-системы;
- недостаток обучения;
- отсутствие у сотрудников возможности оперативно отслеживать свои KPI.

Стало понятно, что решение только одной из выявленных проблем не даст нужного эффекта, поэтому нужен был проект, который бы закрывал все недовольства и был направлен на повышение мотивации отдела продаж. Была выдвинута гипотеза о том, что, если поднять уровень мотивации, поднимется и уровень продаж.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить средний уровень удовлетворенности сотрудников системой мотивации на 15 %.

¹ Отчеты HR-отдела на основании проведенного опроса.

2. Разработать и запустить ИТ-решения для оптимизации бизнес-процессов.
3. Повысить продажи на 15 %.

Целевая аудитория проекта: сотрудники отдела продаж во всех офисах компании.

Основной объем работы по проекту выполняли четыре сотрудника из HR-подразделения. Полная реализация проекта заняла восемь месяцев¹.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап (январь 2018 года): получение обратной связи и ее анализ.

В результате опроса² были получены следующие данные.

Отвечая на вопрос «*Что может мотивировать к лучшим результатам?*», сотрудники указали: возможность карьерного роста, денежное вознаграждение, усовершенствование процесса работы с базой клиентов, рейтинговые конкурсы с ценными призами.

При этом в ответах на вопросы «*Оцените по 10-балльной шкале, удобно ли вам планировать свой карьерный рост?*» и «*Оцените по 10-балльной шкале, насколько вам удобно отслеживать свои показатели (количество звонков, количество минут) за день?*» (где 1 — неудовлетворительно, 10 — превосходно) больше половины респондентов указали 6 баллов и ниже.

У сотрудников также спросили, что они изменили бы для улучшения своих показателей и работы компании в целом. Были получены следующие ответы: улучшение работы CRM-системы, запуск цикла тренингов с разбором каждого проекта, улучшение системы мотивации, усовершенствование работы с базой.

II этап (февраль—август): разработки и внедрение ИТ-решений.

Исходя из ответов, был составлен план улучшения мотивации сотрудников, включая внедрение ИТ-продуктов.

1. Переход на коробочную версию системы Bitrix24.

Bitrix24 был установлен на сервер компании — в результате появилась возможность оперативно устранять возникающие технические неполадки.

¹ Январь—сентябрь 2018 года.

² Анонимный опрос, в котором приняли участие 33 сотрудника отдела продаж, был разработан и проведен с помощью Google forms в период с 15 по 20 января 2018 года.

Результат: сотрудники обеспечены бесперебойно работающей CRM. Кроме того, имея доступ к коду, можно дорабатывать функционал системы в соответствии с потребностями компании.

2. Усовершенствование работы с клиентской базой.

Формирование отдела аналитики, в задачи которого входит пополнение и ведение базы. Это снимает рутинные задачи с менеджеров по продажам, позволяя им сконцентрироваться на звонках и повысить свои показатели.

Результат: функция автозаполнения форм увеличила скорость заполнения клиентской базы в три раза.

3. Введение sales list.

Данное решение позволяет менеджерам отслеживать регистрацию и оплату в реальном времени. Так, в любой момент они могут посмотреть, кто из клиентов уже оплатил счет, а кому нужно напомнить про платеж.

Результат: уровень удовлетворенности вырос на 21,2 %.

4. Введение индивидуального мониторинга.

Каждый менеджер получил доступ в личный кабинет, где он может отслеживать свои КРІ. Это решение помогло чаще достигать еженедельных и ежемесячных планов отдела продаж, так как сотрудники в любой момент могут посмотреть свои показатели, подтянуть их в течение дня, а также узнать, сколько сделок нужно совершить, чтобы подняться по карьерной лестнице.

Результат: уровень удовлетворенности вырос на 34,4 %.

III этап (февраль—август): обучение и коммуникация с командой.

Было проведено более 100 внутренних тренингов для сотрудников отдела продаж.

Результат: уровень удовлетворенности обучением вырос на 21,1 %.

За это же время прошло три конкурса, по итогам которых менеджеры, показавшие лучший результат, получили iPad Pro 10.5 — 2 шт., путевки в Барселону — 4 шт., путевки в Абу-Даби — 4 шт.

IV этап (август—сентябрь): итоговый опрос, подведение итогов.

После внедрения перечисленных выше инструментов был проведен повторный опрос, результаты которого показали, что сотрудникам стало:

- на 51,4 % удобнее планировать свой карьерный рост;
- на 54,4 % удобнее отслеживать ежедневные показатели.

Результаты

Поставленная задача № 1: повысить средний уровень удовлетворенности сотрудников системой мотивации на 15 %.

Достигнутый результат: общий уровень удовлетворенности мотивационной системой вырос на 27,3 %¹.

Поставленная задача № 2: разработка и запуск ИТ-решения для оптимизации бизнес-процессов.

Достигнутый результат: так как большинство сотрудников были недовольны существующей CRM-системой, было введено несколько инноваций:

- переход на коробочную версию Bitrix24;
- введение sales list;
- введение индивидуального мониторинга для каждого менеджера;
- создание отдела аналитики, который будет заниматься пополнением и ведением базы.

Поставленная задача № 3: повысить продажи на 15 %.

Достигнутый результат: на основе ответов, полученных при повторном опросе, можно утверждать, что подтвердилась гипотеза о росте показателей сотрудников отдела продаж при условии улучшения системы мотивации.

Первоначальные ожидания удалось превзойти на 6 п. п., повысив продажи на 21 %².

Татьяна Григорьева, генеральный директор:

— Мы столкнулись с тем, что показатели отдела продаж не достигают установленных планок. Поскольку ежемесячное отставание от плана негативно сказывается на деятельности компании, было необходимо выявить существующие проблемы и разработать для них решение.

Анонимный опрос сотрудников показал, что они недовольны существующей системой мотивации, им не хватает обучения, не устраивают бизнес-процессы внутри компании. Например, в отделе продаж признались, что такие процессы, как подсчет KPI и заполнение базы, занимают у них неоправданно много времени. Также была непонятна система карьерного роста.

Мы понимали, что решение одной проблемы не даст нужного эффекта, поэтому разработали комплексный проект, который закроет все недовольства

¹ Анонимный опрос сотрудников с помощью Google forms (период проведения: 31 августа — 10 сентября 2018 года).

² Отчет HR-отдела и бухгалтерии за период 15 января — 15 сентября 2018 года.

сотрудников и будет направлен на повышение мотивации отдела продаж. Выдвинули гипотезу о том, что, подняв уровень мотивации, удастся увеличить и уровень продаж.

Самым сложным этапом оказался анализ результатов опроса. Было необходимо понять, что конкретно тревожит сотрудников, и разработать оптимальные решения.

Параллельно занимались запуском и отладкой новых для компании ИТ-решений. Мы сделали переход максимально комфортным для сотрудников, постепенно обучая их работе с новыми продуктами. Наша цель в том, чтобы при смене бизнес-процессов сотрудники испытали не стресс, а удовольствие от того, что работать стало проще и удобнее. Новые ИТ-продукты почти всегда требуют доработок, каких именно — выявляется в процессе использования, поэтому одновременно вели деятельность по их улучшению и оптимизации.

При реализации проекта было выявлено неожиданное преимущество: перевыполнение плана продаж.

Мы поставили цель увеличить уровень продаж на 15 % и выявили две основные проблемы: недостаточную мотивацию и невозможность оценивать свои результаты в режиме реального времени. В ходе проекта улучшили систему мотивации, разработали и внедрили ряд важных ИТ-решений (мониторинг и sales list, переход на коробочную версию Bitrix24). В итоге уровень продаж увеличился на 21 %, что превысило изначальный план.

При реализации HR-проектов заранее изучите ценности сотрудников. Когда будете знать, что их мотивирует, сможете вдохновлять и подбирать задачи, которые им подходят. Давайте возможность высказаться о волнующих темах и предложить решение. Очень часто именно взгляд изнутри помогает сделать бизнес-процессы наиболее эффективными.

Внутренний слоган нашей компании: «*BGS will make you want more than you already want*». Из него следует еще один совет: верьте в своих сотрудников и ожидайте от них немного больше, чем они сами от себя.

ОВИ

«**Кафетерий льгот OVIbenefits Café**» (автор: **Катарина Карасева**, менеджер по развитию бренда работодателя и внутренним коммуникациям)

Отрасль компании: розничная торговля.

Численность сотрудников: более 4800.

Предпосылки

- Опрос сотрудников на корпоративном портале показал, что 84 % хотели бы изменить существующую систему поощрения.
- Высокая текучесть работников со стажем более пяти лет: 2016 год — 16,8 %, 2017 год — 17,7 %.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Предоставить сотрудникам удобную систему выбора гибких льгот для всех категорий персонала на всей территории России.
2. Снизить текучесть ветеранов, которые отработали в компании 5, 10, 15 лет.

Целевая аудитория проекта:

- На первом этапе (сентябрь—декабрь 2018 года) — ветераны компании¹. Данная целевая аудитория была выбрана первой, так как награждение «юбиляров» формирует приверженность всего персонала к организации.

Общая численность участников на первом этапе: 610.

- На втором этапе² (январь—декабрь 2019 года) — подключение к проекту участников программ «Я рекомендую», «Я обучаю», победителей ежемесячного конкурса «Лучший отдел» и «100 % качество обслуживания».

Общая численность участников на втором этапе: 3695.

- На третьем этапе (с января 2020 года) — все сотрудники *ОВИ* в России.

Общая численность участников на третьем этапе: более 4800.

Реализация

Чтобы оценить потребность в самостоятельном выборе льгот, был проведен опрос на корпоративном портале *OBISpace*. Сотрудники центрального офиса и гипермаркетов *ОВИ* оценили, насколько их удовлетворяет существующий социальный пакет и как можно его улучшить. Практически единогласно (91 %) они выразили желание выбирать льготы самостоятельно. Самыми часто встречающимися предложениями по улучшению социального пакета оказались: расширение ДМС-услуг, путешествия (компенсация стоимости билетов) и путевки в летние лагеря для детей.

Идею «Кафетерия льгот» нельзя назвать новой, но ее реализация привлекательна своими новаторскими приемами. Многие компании понимают преимущества гибкого подхода, но не решаются внедрять его по разным причинам: поиск бюджета, сложности в интеграции систем, выбор решения и поставщика, в конце концов, постоянное администрирование. Поэтому в 2018 году команда отдела компенсаций и льгот задалась вопросами: как найти быстрое и качественное решение

¹ 15 % от общей численности персонала.

² Данные на ноябрь 2018 года.

для компании? Как такой сложный процесс сделать доступным и привлекательным?

Подготовка пилотного проекта в общей сложности заняла всего три месяца. За это время проектная группа сформировала ясное видение всего функционала «Кафетерия», выбрала провайдера и направления работы, а также разработала собственную внутреннюю валюту — *OBICOIN*.

Как у любой валюты, у *OBICOIN* есть свой курс к рублю, который рассчитывается и устанавливается ежегодно. Так как раздел *OBInefits Café* находится на корпоративном портале *OBISpace*, любой сотрудник может зайти в свой профиль и посмотреть баланс. Как только произойдет начисление валюты (например, когда сотрудник достигнет определенного стажа работы), можно будет сразу посмотреть сумму и комментарий к ней — все как в настоящем банке.

Заказ льготы осуществляется максимально удобно для сотрудника: в интранете уже есть его персональные данные (Ф. И. О. и табельный номер), поэтому ему остается заполнить всего два поля — *тип льготы*, которую он хочет получить, и *ее номинал* в рамках доступной суммы. В течение трех дней с ним связывается менеджер, уточняет детали заказа и передает партнерам для дальнейшей реализации. Через две недели сотрудник может воспользоваться выбранной льготой.

Основные этапы проекта

1. Опрос сотрудников на корпоративном портале *OBISpace*.
2. Разработка плана проекта.
3. Прохождение процедуры согласования проекта.
4. Выбор подрядчика и платформы.
5. Внедрение *OBICOIN*: автоматизация процессов начисления и списания корпоративной валюты, заказа льготы. Интеграция с «1С: Зарплата и Кадры» и *OBISpace*.
6. Запуск пилотного проекта состоялся в сентябре 2018 года и был приурочен к юбилею компании — 15 лет *OBI* в России.
7. Постоянное обновление и развитие проекта: запуск новых услуг, упрощение оформления льгот, распространение проекта на новые группы сотрудников.
8. Поддержка проекта: новости в интранете, презентация видеоролика на корпоративном мероприятии, торжественное награждение ветеранов, интервью с сотрудниками, публикация материалов в корпоративном журнале. Публикация в журнале «Льготы и бенефиты».

Результаты

Поставленная задача № 1: предоставить сотрудникам удобную систему выбора гибких льгот.

Достигнутый результат: в компании был запущен «Кафетерий льгот», в рамках которого сотрудник, зарабатывая виртуальную валюту, может получить реальное материальное благо, причем выбрать его самостоятельно. «Кафетерий льгот» стимулирует сотрудников к эффективной деятельности, что не может не повлиять на их экономическую эффективность. Данная программа помогает сформировать у сотрудников приверженность к своей организации и создать положительную репутацию на рынке труда.

Поставленная задача № 2: снизить текучесть ветеранов компании.

Достигнутый результат:

- 2016 год — 16,8 %;
- 2017 год — 17,7 %;
- 2018 год — 16,6 %.

Итог: уменьшение текучести на 1,1 п. п. в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

Иннеса Тишкова, менеджер по компенсациям и льготам:

— Мы регулярно проводим среди персонала опросы удовлетворенности текущим социальным пакетом. Именно сотрудники знают, в чем они нуждаются, лучше любого HR-специалиста. Так родилась идея внедрить гибкий подход к льготам, который уже давно является настоящим мировым трендом. Теперь выбор стал персонализированным, ведь в *ОВИ* работают люди различных поколений, каждое из которых имеет свои потребности. Кто-то хочет оплатить путевку ребенку в лагерь за счет работодателя, кого-то интересуют билеты на рок-концерт, а кто-то затевает дома ремонт и предпочел бы купить материалы.

На этапе внедрения «Кафетерия льгот» мы столкнулись с определенными трудностями. Например, чтобы донести до сотрудников все подробности о новом проекте, пришлось использовать множество инструментов: и корпоративное ТВ, и новости, и рассылки. На постоянной основе работает администратор «Кафетерия льгот», который проверяет все заявки и в случае возникших вопросов общается с заказчиками.

Как автор уже реализованного проекта, могу посоветовать тем, кто только начинает разработку своей идеи, сделать фокус на потребностях именно ваших сотрудников. Мы общались с множеством коллег из компаний различных отраслей, каждая из которых предлагает собственный корпоративный пакет льгот. Ориентируйтесь на свою целевую аудиторию и, конечно же, не забывайте получать от сотрудников обратную связь.

Группа компаний «АГАТ»

Проект «Внедрение инновационной системы менеджмента GANDIVA» (авторы: **Иван Мамочкин**, генеральный директор, **Ирина Крытьева**, директор по корпоративному управлению, **Игорь Иванов**, директор по технологиям, **Антон Малов**, руководитель проекта GANDIVA, директор ООО «Протон»)

Отрасль компании: авторетейл.

Численность сотрудников: 5000.

Предпосылки

- Увеличение затрат на сопровождение бизнеса по мере роста компании и расширения географии.

В 2010 году ГК «АГАТ» была небольшой компанией, представленной в пяти регионах 13 дилерскими центрами (ДЦ), поэтому могла себе позволить управляться, что называется, вручную. По мере роста компании и расширения географии контролировать и оценивать эффективность работы сотрудников в крупной территориально распределенной организации становилось все сложнее. Увеличивалось число внутренних подразделений¹, часть из которых дислоцировалась непосредственно в центрах продаж. Количество уровней управления, коммуникационных инструментов и сервисов для работы также росло по мере развития компании и уровня автоматизации. Росли затраты на сопровождение бизнеса — доля непродуктивного персонала (офисных сотрудников) увеличивалась по отношению к продуктивному персоналу (фронтлайну).

- Отсутствие оценки уровня загрузки сотрудников и HR-аналитики.

В компании уже был опыт автоматизации бизнес-процессов: сервис-деск для коммуникаций и стандартных обращений, таск-трекер для стратегических задач и поручений, специализированные программы для управления проектами. Однако эти решения разных производителей не интегрировались между собой, не давали возможности оценить полную загрузку персонала. В итоге руководители не могли проанализировать причины, по которым некоторые задачи успешно реализуются, а другие — нет. Это вызывало трудности при планировании и распределении нагрузки, при определении мотивации и удержании ценных кадров. Поэтому наличие HR-аналитики становится важным фактором повышения эффективности сотрудников и управления командой.

¹ Бухгалтерия, АХО, маркетинг, юридический департамент, ИТ, закупки, финансы, склад, казначейство, колл-центр, служба качества и другие подразделения бэк-офиса.

- Большое количество ручных итераций и мелких задач у руководящего состава.

Задача менеджера — постоянно улучшать стандарты работы, чтобы компания выдавала результат. А когда руководитель думает об операционной работе, то времени на развитие бизнес-процессов не остается.

Если посмотреть список операций, которые выполняет среднестатистический менеджер, выясняется, что большая часть работы вполне поддается стандартизации.

- Непрозрачные коммуникации и возрастной барьер при использовании технологий.

Наличие множества каналов коммуникации создает хаос в работе: почему тот или иной вопрос все еще не закрыт, на чьей стороне мяч — на стороне исполнителя или автора задачи? Переписка по электронной почте, звонки, чаты, мессенджеры — все это усложняет постановку и контроль выполнения поручений. Лоскутная автоматизация и «зоопарк» из ИТ-решений создают стресс у пользователей, вынужденных постоянно изучать новые инструменты и тратить время на переключение между программами. Пользователи старшего возраста испытывают сложности с освоением большого числа ИТ-инструментов, теряются в функционале различных ПО. В итоге забываются задачи, поручения, не фиксируется и не передается информация.

- Размытые KPI офисных специалистов.

Бэк-офис — такая система, вклад которой в валовую прибыль не измерить. Также у сотрудников бывают размытые приоритеты. Например, отдел продаж заинтересован в том, чтобы договор был согласован как можно быстрее, а юрист считает, что торопиться некуда. Потому важно выстроить «клиентские» взаимоотношения между специалистами разных подразделений так, чтобы все задачи решались оперативно, по принципу win-win, и чтобы каждый принимал свой вклад в достижение целей компании.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Выбрать на рынке ИТ-решений и внедрить оптимально подходящую для целей проекта систему управления — простую и удобную для всех возрастных групп сотрудников, позволяющую автоматизировать и объединить основные бизнес-процессы компании.
2. Создать единое информационное пространство, обеспечивающее движение информационных потоков как сверху вниз, так и снизу вверх, получение обратной связи снизу вверх и выстраивание прозрачной коммуникации.

3. Повысить результативность работы молодых сотрудников через элементы геймификации.
4. Увеличить вовлеченность, мотивацию сотрудников к росту и развитию, уровень удовлетворенности работой, личную заинтересованность в достижении целей компании.
5. Обеспечить сбор статистических данных для принятия решений.
6. Внедрить принципы бережливого производства во всех подразделениях компании.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники компании. Внутренних компетенций для реализации такого проекта у компании было недостаточно, поэтому было опробовано несколько digital-систем, проведены переговоры с большим количеством компаний, предлагавших те или иные инструменты. В итоге остановились на нижегородском ИТ-разработчике GANDIVA, который предложил одноименное коробочное решение с простым и быстрым внедрением, интуитивно понятным интерфейсом, практически не требующим переобучения персонала. При этом GANDIVA дает возможность оцифровать труд сотрудников подразделений бэк-офиса, что позволяет принимать осмысленные управленческие решения.

Реализация

В основу проекта заложена идеология «Тойоты», официальным представителем которой более 11 лет является компания¹, и главный принцип японской философии *кайдзен* — непрерывное совершенствование маленькими шагами.

Основные этапы проекта

1 этап (январь—июнь 2013 года): подготовка проекта.

- Исследования:
 - замер уровня удовлетворенности сотрудников работой в компании;
 - анализ качества коммуникаций между подразделениями и сотрудниками;
 - замер уровня удовлетворенности качеством внутреннего сервиса (скоростью исполнения запросов, выполнения поручений, качеством обратной связи);
 - анализ текущих бизнес-процессов, выявление наиболее проблемных участков;

¹ 39 % перевозок автомобилей марки «Тойота-Лексус» по РФ осуществляется автовозами АГАТ, в холдинге 11 дилерских центров «Тойота-Лексус» в различных регионах страны.

- интервью с топ-менеджментом по специфике процессов управления и организационной структуре.
- Поиск подходящих решений для автоматизации бизнес-процессов, коммуникаций и взаимодействия сотрудников, реализации функциональных задач и управления проектами на рынке программного обеспечения.
- Тестирование решений для автоматизации.

Результат: по итогам тестирования нескольких digital-систем было принято решение остановиться на нижегородском ИТ-разработчике GANDIVA.

II этап (июль—декабрь): проектирование архитектуры системы.

- Подготовка технического задания.
- Формирование рабочей группы по внедрению системы.

III этап (январь—июнь 2014 года): реализация.

- Проектирование интерфейса системы.
- Прописывание всех бизнес-процессов для гибкой настройки системы под процессы каждого подразделения.
- Загрузка данных в систему.
- Интеграция с корпоративными сервисами компании.
- Разработка дистанционного курса и видеоинструкций по мануалу системы.
- Разработка каскадной системы обучения: первый этап — менторы (генеральный директор и топ-менеджеры) проводят обучение курируемых подразделений и личным примером вдохновляют сотрудников на работу в системе; второй этап — дистанционное обучение и тестирование.

IV этап (июль—декабрь): внедрение.

- Определено пилотное подразделение для внедрения.
- Проведено обучение сотрудников тестового подразделения.
- Результаты пилота учтены в мануале системы и обучающих материалах.
- Масштабирование: обучение и начало работы в системе сотрудников всех подразделений.
- Внутреннее продвижение в компании (публикация статьи в корпоративном журнале, интервью с создателями системы, запуск блога, подготовка рассылок).

На данный момент¹ выполнено:

- Внедрена система бережливого управления компанией GANDIVA.
- Проведено обучение всех сотрудников правилам пользования системой.
- Все коммуникации, обращения (заявки), задачи и проекты компании перенесены в систему, все сотрудники являются ее пользователями.

Результаты

ГК «АГАТ» использует в работе инновационную систему менеджмента GANDIVA, объединяющую все коммуникации и бизнес-процессы. Система проста и удобна для всех возрастных групп и категорий сотрудников, позволяет освободить квалифицированный персонал от рутинной работы, повышает эффективность работы, создает условия для динамичного роста и развития внутри компании, формирует новую корпоративную культуру на основе принципов кайдзен.

Поставленная задача № 1: внедрить систему, позволяющую автоматизировать и объединить основные бизнес-процессы компании.

Достигнутый результат: на данный момент в системе автоматизированы и объединены основные функциональные процедуры.

1. *Стандартные заявочные процедуры* — например, когда сотрудники обращаются в бухгалтерию с целью согласовать тот или иной договор, получить справку или к управляющей компании по поводу оказания различных хозуслуг.
2. *Постановка задач* — все, что не укладывается в стандартную заявку. Разовые поручения, для которых не существует готового решения. При повторении может быть стандартизировано и переведено в раздел *заявок*.
3. *Проекты* — объединяют работу нескольких подразделений. Декомпозируются на *заявки* и *задачи*, выполнить которые нужно в определенной последовательности — для онлайн-контроля результата и анализа отклонений.
4. *Отчеты* — сбор и анализ статистических данных для принятия управленческих решений на основе фактов.

С помощью этих подходов и осуществляется практически вся управленческая деятельность. На текущую дату было создано и выполнено:

- 895 000 заявок;
- 15 500 задач;
- 1200 проектов.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

В цифрах: удовлетворенность сотрудников внутренними сервисами выросла на 71 %.

Поставленная задача № 2: создать единое информационное пространство, обеспечивающее движение информационных потоков как сверху вниз, так и снизу вверх, получение обратной связи снизу вверх и выстраивание прозрачных коммуникаций.

Достигнутый результат: все коммуникации между подразделениями ведутся в рамках системы. Не нужно искать переписку в электронной почте, комментарии, файлы, результаты — все можно увидеть с привязкой к определенной сущности (заявке, задаче, проекту). Сохраняется история, теперь невозможно сказать: «забыл», «не так понял», «потерял» и т. п. Задача четко прописана — и не выполнить ее невозможно.

В цифрах: среднее время выполнения обращения сотрудников в бэк-офисе сократилось на 72 %.

Поставленная задача № 3: повысить результативность работы сотрудников через элементы геймификации.

Достигнутый результат: по итогам выполнения запроса/задачи автор оценивает работу исполнителя по пятибалльной шкале. Плюс в системе установлены датчики замера времени типовых операций. При несоблюдении нормативного времени система показывает отклонения. Такая измеримая система постановки задач/заявок исполнителям позволяет составлять рейтинги по каждому сотруднику, на основе которых формируется система мотивации.

Стал виден и измерим результат работы бэк-офиса в целом и каждого специалиста в отдельности. Программа сама выполняет подсчеты, и каждый сотрудник в режиме реального времени видит свои результаты, а также то, какие задачи на данный момент требуют усилий.

В цифрах:

- на 60 % сократилось количество просроченных обращений;
- на 50 % увеличилось число обрабатываемых обращений за период времени;
- все 100 % обращений в бэк-офис стали обрабатываться.

Поставленная задача № 4: увеличить вовлеченность, мотивацию сотрудников к росту и развитию, уровень удовлетворенности работой, личную заинтересованность в достижении целей компании.

Достигнутый результат:

- Декомпозиция планов до уровня каждого сотрудника.

Стратегические цели компании декомпозируются на проекты топ-менеджеров, далее на проекты департаментов, отделов и сотрудников.

Этот путь можно проследить в несколько кликов. Таким образом, каждый понимает, какой вклад в общий результат он вносит.

У сотрудника появилось понимание объема поставленных задач, четкое планирование своего рабочего времени, безэмоциональное общение с автором задачи.

В цифрах: уровень удовлетворенности работой вырос на 17 %.

- Рейтинги личной эффективности.

Измеримая система постановки задач/заявок исполнителям позволяет составлять рейтинги по каждому сотруднику, на основе которых формируется система мотивации. Компания позволила человеку самому решать, сколько заявок он может принять и выполнить, потому что условно одна заявка равна одному рублю. Если кто-то хочет заработать больше — он понимает, что нужно для этого сделать.

В цифрах: производительность труда выросла на 33 %.

- Корпоративный университет.

Весь управленческий персонал для дилерских центров в компании вырастает из рядовых сотрудников. В систему кадрового обучения попадают специалисты, которые показывают отличные результаты работы с учетом личных рейтингов. Каждый год 40–50 человек зачисляются в проект АУРА¹.

В цифрах: за последние три года² 71 выпускник проекта из 100 был назначен на ту или иную управляющую позицию.

- Обучение и аттестация сотрудников.

В рамках GANDIVA был разработан раздел Wiki — база знаний для персонала, закрывающая потребность в проведении обучения новых работников, поддержке и актуализации знаний работающих сотрудников.

GANDIVA помогает выстроить процесс взаимодействия и контроля при подготовке специалиста к аттестации и ее проведении. В компании установлен трехмесячный период аттестации, за который новый сотрудник должен изучить все курсы, пройти тесты и аттестацию с тренером. Для него сразу же создаются учетная запись и задача с проставленными сроками и нормативами. Как только аттестация прошла, тренер выставляет оценку — и всем сразу виден результат (итоги аттестации учитываются в коэффициенте при расчете заработной платы).

¹ «Академия Успешного Руководителя АГАТ».

² 2015–2018 годы.

Реализация процедуры аттестации при помощи GANDIVA позволяет сделать процесс открытым, прозрачным, доступным в любой момент времени и снимает многие вопросы до того, как они могут появиться. Сотрудник понимает, что и в какие сроки он должен сделать для подготовки и успешного прохождения аттестации. Так формируется прозрачная система оценки, основанная на фактах, а не на субъективном мнении сторон.

В цифрах:

- в 2017 году было создано и закрыто 207 аттестационных задач;
- продуктивность работы тренеров в 2017 году выросла почти на 25 % по отношению к 2016 году¹;
- уровень текучести кадров на этапе испытательного срока сократился на 14 %.

Поставленная задача № 5: обеспечить сбор статистических данных для принятия решений.

Достигнутый результат:

- Планирование штата.

Система накапливает статистику по нормативам работ и среднему времени выполнения различных итераций. Таким образом, менеджер может определить, сколько штатных единиц для выполнения запланированного объема работ ему требуется, что позволяет регулировать численность персонала, а это прямая экономия ресурсов.

В цифрах: к примеру, за счет централизации и автоматизации процесса оформления командировок за 2017 год компания сэкономила 16 миллионов рублей. Без анализа данных, на основании которых были приняты решения, это было бы невозможно.

- Сокращение операционной загрузки руководителей.

За счет автоматизации типовых действий удалось убрать всю «оперативку»: получение аналитики в режиме онлайн позволяет менеджерам принимать решения на основе фактов.

В цифрах: средняя скорость принятия решений в компании выросла на 25 %.

- Удаленный контроль.

С помощью мобильного приложения GANDIVA руководитель всегда в курсе происходящего без необходимости постоянного присутствия.

Поставленная задача № 6: внедрить принципы бережливого производства во всех подразделениях компании.

¹ По количеству тренинговых дней и числу обученных.

Достигнутый результат: GANDIVA позволяет реализовать принципы бережливого управления даже без понимания того, что они реализуются. Система сама будет направлять людей, чтобы они стали более ответственными, результативными и клиентоориентированными. Это позволяет не нагружать персонал лишними инструментами и проверками.

В цифрах:

- За последние пять лет¹ количество дилерских центров выросло в два раза — с 13 до 27, а штат производственного персонала — с 2000 до 4500 сотрудников.
- В то же время штат непроизводственного персонала не вырос: его доля относительно штата ДЦ сократилась в два раза.
- При отсутствии такого программного обеспечения за четыре года пришлось бы нанять дополнительно около 500 человек со средней заработной платой 48 тысяч рублей в месяц. Таким образом, было получено 24 миллиона рублей прямой экономии в месяц (или 288 миллионов рублей в год).

Но самое главное — в компании была создана комфортная среда, которая способствует формированию стабильного штата профессиональных сотрудников и укреплению позиций холдинга на автомобильном рынке.

Ирина Крытьева, директор по корпоративному управлению:

— Мы пошли по пути удержания баланса между численностью продуктивного и непродуктивного персонала за счет автоматизации операций. Соответственно, количество руководителей в бэк-офисе уменьшилось на 8–10 %, притом что численность продуктивных сотрудников выросла. Налажена прямая связь с теми, кто выдвигает свои предложения по изменениям в системе, и они обсуждаются со всеми дилерскими центрами в 12 регионах. Мы связали скорость и качество выполнения задач сотрудниками бэк-офисов с системой мотивации (она стала сдельной, как и у продуктивного персонала). Теперь, к примеру, каждый ИТ-специалист знает, что может регулировать уровень заработной платы быстрым и качественным выполнением внутренних заявок. Все это ускоряет бизнес-процессы и приносит удовлетворенность.

Программа выполняет подсчеты — и каждый сотрудник и руководитель в режиме реального времени видит свои результаты, а также то, какие задачи на данный момент требуют усилий. Люди понимают, что они на виду, что все очень прозрачно.

У нас отличная корпоративная культура и атмосфера, все тратят свое время на продуктивные действия. Проблем с начислением годовых бонусов сотрудникам тоже нет, так как все уже подсчитала GANDIVA.

¹ 2013–2018 годы.

Иван Мамочкин, генеральный директор:

— У ГК «АГАТ» самое большое количество регионов среди автохолдингов, и если провести определенное количество времени в каждом дилерском центре, то физически его не хватит на качественное управление всей структурой. Но если во главу угла ставить лишь процессы, получишь минимальный качественный сервис — на четверку, а вот если добавить к ним профессиональный и высокомотивированный персонал — это работа уже на пять с плюсом.

Однако нужно понимать, что одно без другого не работает: внутри процессов люди самосовершенствуются. Придя в нашу компанию, человек приобщается к корпоративной культуре, обучается бережливому подходу через систему, развивается сам, улучшает продукт и процессы в компании.

Преимущество этого ПО в том, что оно простое в использовании, интуитивно понятное, не требует серьезных технических компетенций и дополнительных консультаций по внедрению. Это как со смартфоном: обычно, когда мы покупаем новый гаджет, даже не заглядываем в инструкцию, поскольку и без нее все понятно. Так и наш новый управленческий софт практически сразу стал частью ДНК компании.

Безусловно, потенциал системы GANDIVA в части интеграции в компанию до сих пор велик. Сейчас мы думаем над тем, как централизовываться дальше. Есть определенные макроэкономические вызовы, а кроме того, конкуренция на рынке постоянно растет, поэтому вопрос, как стать еще бережливее, по-прежнему актуален. В части затрат ответом на него является дальнейшая стандартизация сервисов. Нам еще есть над чем работать и к чему стремиться.

Дмитрий Кречетов, директор по правовым вопросам:

— Раньше в компании все общались по почте, а это полное отсутствие контроля. Переход на GANDIVA был не таким, как нам хотелось. Сотрудникам в том хаосе было очень удобно, потому что никто за ними не следил, фактически у них не было четкого плана выполнения задач. А потом вдруг случился переход к упорядоченным действиям, который вывел всех в прозрачное поле, заставил ориентироваться на качество, сроки и нормативы. Это поменяло правила игры, но в итоге пользу поняли все, что позволило дисциплинировать не только сотрудников, но и нас, руководителей.

До GANDIVA невозможно было измерить и посчитать количество писем, дел и поручений, но однозначно могу сказать, что интенсивность очень изменилась. По первым отчетам из системы заявок: с 2012 по 2014 год было выполнено примерно 2000 заявок, с 2014 по 2016-й — 8000, с 2016 по 2018-й — уже 20 000. Мы всегда пытаемся найти пути упрощения работы сотрудников. У нас есть сервис по улучшению и созданию нового функционала. Мы анализируем все это в GANDIVA, пытаемся найти точки для роста и не просто отработать заявку, а решить проблему или добиться улучшений. Все должно быть идеально, логично и правильно — это помогает приобщаться к высокой культуре.

Новые сотрудники быстро адаптируются работать в системе, потому что функционал легкий, удобный и понятный. Очень интересно реагируют на это юристы автобизнеса со всей России: было много восторженных отзывов о том, как мы все выстроили, так что мы делимся с ними опытом.

Федеральная франчайзинговая ювелирная сеть «585*ЗОЛОТОЙ»

Проект «Дистанционная работа отдела кадрового делопроизводства» (автор: **Антонина Варламова**, руководитель отдела кадрового делопроизводства (УК¹))

Отрасль компании: розничная торговля.

Численность сотрудников: 10 000.

Предпосылки

- Активный рост розничной сети компании влечет за собой рост объема работы отдела кадров, что напрямую влияет на увеличение штата подразделения.
- Желание повысить привлекательность компании как работодателя, соответствующего мировым тенденциям в части организации рабочих процессов (тренды на удаленную работу).
- Риск потери перспективных специалистов ввиду удаленности расположения офиса от города.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить скорость и количество обработки информации отдела кадров. Получить возможность оперативного контроля кадровых процессов.
2. Повысить вовлеченность специалистов отдела кадров.
3. Повысить привлекательность компании для потенциальных кандидатов с учетом расположения офиса.
4. Сократить накладные и операционные расходы на отдел кадров.

Целевая аудитория проекта: сотрудники отдела кадров.

Реализация

Для минимизации времени на неэффективное общение и запросы документов, а также для контроля сроков проведения кадровых операций возникла необходимость максимальной стандартизации всех процессов и перехода в единую корпоративную систему.

¹ УК – управляющая компания.

Ключевой идеей стало создание системы учета кадровых документов на внутреннем портале компании «Единое окно», с помощью которой сотрудники отдела кадров получают информацию для работы, не требующую дополнительных согласований и уточнений. Данная система позволяет без лишних трудозатрат и потери рабочего времени увидеть наличие необходимых согласований для трудоустройства кандидата, путем проставления актуальных статусов проинформировать всех ключевых участников процесса о ходе работы, обмениваться с удаленными магазинами кадровой документацией без дополнительного использования электронной почты.

Руководителям новая система позволяет быстрее и качественнее подвести итоги работы отдела кадров и более обоснованно принимать управленческие решения.

Проект от стадии анализа до внедрения занял 4,5 месяца.

Основные этапы проекта

I этап (вторая половина мая — июнь 2018 года): анализ существующей системы по учету кадровых документов.

Активное развитие компании и рост розничной сети влекут за собой увеличение типовых процессов, регламентированных законодательством. Отделу кадров необходимо выполнять большое количество обязательных операций. Для того чтобы не допустить значительного увеличения штата сотрудников отдела, была проанализирована действующая система работы:

- по состоянию на июнь 2018 года порядка 30 % рабочего времени специалистов отдела кадров расходовалось на неэффективное общение с коллегами по телефону и переписке, выяснение нюансов для проведения документов, уточнение данных по дате трудоустройства, получение согласований;
- проанализирована возможность корпоративного портала, на котором происходят ключевые операции по согласованию кандидатов на ту или иную должность.

В итоге было принято решение о переносе всего документооборота и коммуникаций кадровой службы из электронной почты в корпоративную систему «Единое окно». Собрана проектная команда, сформулированы цели и задачи проекта.

II этап (июль): разработана и описана новая система по учету кадров, оптимизирующая существующие бизнес-процессы, сформулировано техническое задание.

III этап (июль — первая половина августа): корпоративный портал был преобразован из инструмента для согласования анкет кандидатов

в полноценную систему учета всех статусов и кадровых документов по каждому сотруднику.

IV этап (вторая половина августа): тестирование новой системы.

V этап (сентябрь–октябрь): подготовлены нормативные документы (инструкции, регламенты); проведено обучение пользователей; перераспределен функционал и KPI в отделе кадров.

Нормирование по ключевым кадровым операциям помогло выделить функционал, выполнение которого не требует личного присутствия сотрудника в офисе. Так как система позволяет в режиме реального времени видеть обновления статусов работы с кадровой документацией и ответственных лиц, это дало возможность не привязываться к рабочему месту.

VI этап (1 октября): старт работы новой системы «Единое окно».

VII этап (первая половина ноября): проведена оценка полученных результатов.

Результаты

Создание и внедрение «Единого окна» позволило не только улучшить показатели работы отдела кадров, но и предоставить сотрудникам дополнительную гарантию в виде возможности удаленной работы.

Поставленная задача № 1: повысить скорость и количество обработки информации отдела кадров. Получить возможность оперативного контроля кадровых процессов.

Достигнутый результат

Благодаря внедрению новой системы специалисты отдела кадров в состоянии вести кадровое делопроизводство более качественно и на большее количество сотрудников, что особенно актуально в условиях активного развития компании и повышения объемов работ.

- После завершения проекта каждый сотрудник отдела кадров стал вести полный цикл кадрового учета дополнительно на 180 человек, что на 43 % больше, чем до внедрения системы.
- Неэффективное расходование рабочего времени снизилось на 21 % по сравнению с показателями до внедрения системы.
- Дополнительным эффектом стало повышение качества работы специалистов отдела кадров за счет уменьшения количества ошибок (за отчетный период) с девяти до трех.
- Руководитель получил возможность снимать оперативные данные о скорости работы каждого сотрудника отдела кадров и о количестве обрабатываемой информации (заявок).

Поставленная задача № 2: повысить вовлеченность специалистов отдела кадров.

Достигнутый результат: уровень вовлеченности вырос на 9 %.

Поставленная задача № 3: повысить привлекательность компании для потенциальных кандидатов с учетом расположения офиса.

Достигнутый результат:

- Предоставление более гибких условий труда на аналогичных позициях, что выгодно отличает компанию от конкурентов на рынке.
- Дополнительно было отмечено сокращение расходов на подбор персонала и его обучение в связи со снижением текучести (4 % в 2018 году vs 7 % в 2017 году), ведь для сотрудников отпадает необходимость в ежедневных поездках в офис.

Поставленная задача № 4: сократить накладные и операционные расходы по подразделению.

Достигнутый результат: зафиксирована экономия ФОТ отдела кадров на 5 108 400 рублей в год.

2. Аналитика

Елена Морозова, партнер *Atsearch Group*:

— За последний год я провела более 40 встреч с компаниями, находящимися на разных этапах развития HR-аналитики. В 90 % случаев они по-прежнему нуждаются в корректной HR-отчетности, полезной и наглядной HR-аналитике и дашбордах.

Только наладив регулярную отчетность, можно говорить о предиктивной аналитике. Как правило, такие проекты реализуются в очень крупных компаниях, в которых:

- большая численность персонала и накоплены данные о своих сотрудниках за несколько лет;
- есть своя ИТ- и HR-экспертиза для реализации подобных проектов.

Поэтому первые реализованные проекты мы видим у очень крупных компаний. В ближайшие 2–3 года можно ожидать, что они будут использовать предиктивные модели для решения бизнес-задач.

HR-аналитик — это комплексная мультифункциональная роль, где важны не только навыки работы с данными, но и широкое понимание HR-показателей в связке с бизнес-процессами, а также знания поведенческой экономики.

По обучению работе с данными, статистикой и продвинутым Excel сегодня на рынке очень много курсов. Я же посоветую книги по поведенческой экономике,

ведь ей как теории всего около десяти лет (эта наука поможет ответить на вопросы, почему некоторые меры мотивации не работают, почему сотрудники ведут себя нелогично и что с этим делать):

- «Думай медленно... Решай быстро»¹ **Даниэля Канемана**;
- «Предсказуемая иррациональность»² **Дэна Ариели**;
- «Nudge. Архитектура выбора»³ **Ричарда Талера и Кассы Санстейна**.

Думаю, скоро будет два типа аналитиков:

- *аналитик* — *руководитель проекта*, который хорошо разбирается в HR-процессах и данных, может генерировать гипотезы и ставить грамотные задания программистам;
- *технический аналитик*, который самостоятельно занимается созданием дашбордов, поиском взаимосвязей в данных, программирует.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Ситуация с HR-аналитикой очень похожа на то, что происходит с маркетингом. Сегодня успешнее те компании, которые не пытаются научить HR-аналитике, а приглашают в команды профессионалов, способных качественно выстроить работу с данными, метриками и факторами, влияющими на ключевые показатели.

Если говорить о предиктивной аналитике, в этой области еще много работы. Есть решения, которые могут с разной степенью достоверности предсказывать увольнение сотрудника или детально анализировать производительность. Но пока применение полученных данных имеет большой потенциал развития. Мало просто знать, где у тебя сломалось или может сломаться; нужно еще уметь системно предотвращать такие поломки или делать их минимальными рисками для бизнеса.

Мы все время пытаемся затянуть профессиональную экспертизу внутрь HR, но ценность этого весьма спорна. Продавец не должен уметь написать себе CRM или составить отчет в BI — ему достаточно быть квалифицированным заказчиком, способным сформулировать качественное ТЗ. Так же и HR, на мой взгляд, программировать самостоятельно не должен.

Ольга Филатова, основатель компании *People Innovation*, эксперт в области управления людьми, HR Tech и организациями:

— Уровень развития HR-аналитики на российском рынке пока очень низкий. В лучшем случае разобрались, как поступать с ретроспективной аналитикой,

¹ Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2017.

² Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

³ Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

и сделали нормальные дашборды. Есть 5–7 компаний, которые действительно совершили прорыв, научившись предсказывать уход сотрудников, их результативность и назначение на должности, давать рекомендации по карьере и обучению. Но, честно сказать, менеджерам подобные знания пока не так и нужны, либо им не до конца объяснили реальную пользу, не вовлекли в использование. Кроме того, такие проекты могут себе позволить лишь очень мотивированные и обеспеченные работодатели, которым важна цифровизация во всех аспектах.

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— HR-аналитика активно развивается, однако все еще бытует мнение, что она необходима только в крупном бизнесе, с численностью сотрудников от 10 000 человек. Самым популярным инструментом автоматизации HR-аналитики, по результатам опроса специалистов, является все тот же Excel.

Я считаю, что HR-аналитик не обязательно должен уметь программировать сам. Скорее ему важнее знать и понимать HR-процессы, уметь предлагать те метрики, которые необходимы компании для развития бизнеса.

Анастасия Мизитова, учредитель и директор проекта «Энергия HR»:

— На рынке сегодня огромный разрыв между лидерами в аналитике и всеми остальными. Первые — это, как правило, международные или российские гиганты, обладающие технологической базой, реально применяющие большие данные и имеющие штат профессионалов, прицельно занимающихся HR-аналитикой. Для большинства же компаний разница между отчетностью и аналитикой еще весьма туманна.

Наша команда считает, что именно эта тема крайне востребована и будет прогрессировать дальше. Направления развития для заинтересованных специалистов следующие:

- понимание бизнеса: HR-аналитика, конечно, напрямую зависит от глубины понимания матчасти;
- умение мыслить критически, выдвигать гипотезу и проверять ее с помощью данных;
- навыки работы с цифрами, статистикой, данными: как минимум отсутствие боязни и ступора перед цифрами;
- умение консультировать заказчика и вести проект по аналитике от начала до конца. Конец проекта — не цифра, а предложение, еще лучше — реализованное изменение;
- умение программировать. Думаю, требуемая степень владения — на уровне общего понимания подхода, и эту компетенцию как раз можно «нанять» в случае необходимости.

Наша команда разработала курс «HR-аналитика для бизнес-решений: как быть грамотным заказчиком и заставить HR-аналитику работать на себя». В 2020 году он будет запущен в онлайн-формате. Кроме того, в Университете правительства

Москвы готовится к выходу сборник эссе выпускников программы «Энергия HR», в котором отдельная глава посвящена именно работам ключевых экспертов рынка на тему HR-аналитики.

В ходе подготовки курса мы провели исследование мнения клиентов и пришли к выводу, что HR-аналитик на уровне эксперта должен понимать проект аналитики от начала до конца, и только на уровне общей эрудиции — суть работы программистов. Для такого мнения есть несколько причин:

- ключевые компетенции для массового HR в части аналитики — быть грамотным заказчиком в HR-аналитике, уметь формулировать запрос, качественно взаимодействовать с аналитиками-профессионалами, вести проект и отвечать за итоги;
- конечный результат — это не программа, а принятые решения и реализованное изменение, которое было проведено на основе данных. К сожалению, излишняя зацикленность на промежуточных операционных этапах, в том числе на стадии программирования, отвлекает от конечной задачи;
- программирование — это отдельная компетенция, и для качественной реализации нужно привлекать экспертов. Во многих проектах с кодированием справится толковый студент, а вот за ведение проекта, кросс-функциональную коммуникацию, «продажу» руководству и доведение дела до результата может и должен отвечать именно HR.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Об уровне развития компаний лучше скажут различные индустриальные исследования. С моей точки зрения, тренд на развитие HR-аналитики — это лучшее, что случилось с HR после фокуса на автоматизацию.

HR-аналитика помогает HR-специалистам говорить с бизнесом на одном языке — это ключ к пониманию друг друга. Только не стоит этим увлекаться, здесь важен баланс. Качество HR-аналитики прежде всего зависит от данных, нужно работать над их качеством и полнотой. Нельзя возводить концепцию в абсолют — без хороших данных вы не получите от аналитики исчерпывающие ответы на ваши вопросы.

Компетенции, которые нужны HR-аналитику:

- системность;
- внимательность;
- умение работать с данными из разных источников;
- знание Excel на продвинутом уровне как минимум, а дальше — зависит от компании (это может быть Python, R, умение работать в SPSS и пр.);
- умение видеть закономерности и, главное, доносить гипотезы до заказчика;
- story-telling.

Да, я считаю, что HR-аналитик должен уметь писать скрипты. В этой сфере успешными могут быть аналитики, желающие работать с HR-данными, а также HR-специалисты, обладающие математическим складом ума.

Полина Хабарова, директор по трансформации бизнеса, HR-директор ИТ-компании *КРОК*:

— В нашей цифровой реальности именно данные приводят бизнес в движение. Благодаря работе с ними мы можем не только быстрее принимать решения, но и перестраивать бизнес практически в реальном времени. И *people*-аналитика здесь выходит на первый план, работая сразу на трех уровнях: функциональном, операционном и стратегическом.

Многие HR в компаниях уже уверенно владеют аналитикой, отлично понимая, что происходит в рамках своей функции. На операционном уровне с помощью HR-аналитики можно увидеть эффективность команд в операционном потоке. Для многих компаний это пока точка роста. Те же, кто уже вышел на высокий уровень цифровой зрелости, широко использует *people*-аналитику для получения более глубокого взгляда на стратегию компании. Это помогает увидеть скрытый потенциал и выявить препятствия на пути к достижению больших целей. Современная HR-аналитика находится на пересечении разных сфер бизнеса. Поэтому профессионал должен хорошо ориентироваться в широком спектре знаний: от понимания экономических и бизнес-трендов в России и мире до видения того, как исследуемые показатели влияют на бизнес. Многие привыкли работать с общепринятыми показателями, например с текучестью кадров или демографическими характеристиками соискателей. Для более глубокой и осознанной работы с данными на этом уровне важно разбираться в основах корпоративного управления и финансов, в стратегии, в особенностях менеджмента и самих бизнес-процессов. Чтобы погрузиться в этот уровень с большей пользой, нужно выстроить диалог с «производственными» направлениями, участвовать в совместных рабочих группах с ними. Плюс могут помочь практики внутренней ротации персонала, когда HR-аналитик погружается в какой-то проект или процесс компании как участник и работает в команде какое-то время.

Кроме того, HR-аналитик должен иметь возможность структурировать все эти знания и декомпозировать потребность бизнеса в конкретные HR-метрики: количественные и качественные показатели. Сделать это помогут классические аналитические компетенции: начиная от структурирования и создания качественной документации и заканчивая описаниями бизнес-процессов, созданием формул расчета NPV и ROI. Это не всегда работает в привычном виде. Если HR хочет, чтобы аналитика была востребована бизнесом, нужно научиться мыслить его категориями и говорить на языке формул.

Цифровые технологии сильно трансформировали современное общество и деловой ландшафт. В активе аналитика появился целый портфель инструментов для сбора данных, мониторинга, расчета и прогнозирования. Переход процессов в цифровой формат позволил проводить более качественную и бюджетную оценку, в том числе в реальном времени. Поэтому HR-аналитик должен хорошо понимать весь стек инструментов, знать особенности их применения и принципы работы. Для этого не обязательно много лет учиться информационным технологиям. Чтобы поддерживать себя в профессиональном тоне, достаточно участвовать в конференциях, быть в курсе новостей индустрии, регулярно

проходить обучение и находиться в тесном контакте с коллегами из других подразделений. Например, становится уже очевидно, что маркетинг и HR по большей части оперируют похожими аналитиками, просто работают с разными аудиториями. Поэтому роль таких коллабораций в будущем будет расти.

Можно провести аналогию с английским языком. Если HR-специалист российской компании хочет быть в глобальном контексте и обмениваться опытом с лидерами из других стран, знание английского языка будет в числе его важных преимуществ. Уметь формировать запрос и вести коммуникацию с зарубежными коллегами стало естественным. С программированием ровно так же: не обязательно говорить на этом языке, но важно понимать, о чем говорят в IT. Умение объяснить, для чего нужны технологии в HR-проекте, становится нормой.

* * *

Интервью с вице-президентом по управлению персоналом *MTC*¹ Марией Голяндиной.

Чем обусловлен выбор в пользу собственной системы, а не покупки готовой платформы и сотрудничества с внешним провайдером?

— Поскольку речь шла об огромной и очень сложной системе, где ошибка непростительна, мы долго и внимательно изучали рынок, опыт других компаний. Пытались получить максимально полную информацию о том, какие есть варианты, и, в принципе, даже склонялись к внешнему решению, но тем не менее решили, что будем реализовывать самостоятельно.

Все-таки любой готовый продукт хотя бы немного, но в чем-то не устраивает, а нам было важно сделать систему полностью под себя.

Да, амбициозность проекта, его технологическая сложность и продолжительность поначалу рождали сомнения. Оценили, насколько это возможно, потенциальный эффект, но никто не знал, каким он окажется на самом деле. Однако все понимали, что мы должны это сделать, иначе станем уступать в конкурентоспособности с точки зрения бизнеса.

У вас уже была готовая команда или ее собирали конкретно под задачи?

— В компании есть профессиональные ресурсы, которые мы постоянно перераспределяем между разными проектами, а затем дополняем те или иные позиции с учетом специфики и недостающей экспертизы. В случае с WorkForce Management главным было, чтобы сошелся бизнес-кейс, а дальше двигаться стало намного проще, так как появилась возможность говорить на языке цифр и эффективности.

Со стороны HR потребовались какие-то дополнительные компетенции с точки зрения взаимодействия с разработчиками, управления проектами?

— В культуре *MTC* я ценю желание сотрудников быть в партнерской позиции — это очень помогает как раз в таких больших проектах, когда от

¹ До ноября 2019 года.

функций, изначально «говорящих» на разных языках, требуется одно работающее решение. Понятно, что были и притирка, и дискуссии, но коллеги из технологической команды оказались очень внимательными, досконально изучили все эйчаровские тонкости. Мы со своей стороны тоже были полностью открыты, поэтому процесс шел в атмосфере понимания и общего желания достичь результата.

Можете сформулировать ключевое преимущество вашего решения? Чего нет ни у кого из тех, кто имеет свои системы управления графиками и загрузкой сотрудников?

— Как я уже упомянула, уникальность продукта в том, что он на 100 % отвечает нашим потребностям, сделан точно под нас, чего не удалось бы добиться с инструментами, привнесенными извне.

Как собиралась и оценивалась обратная связь от сотрудников? Что-то корректировали с учетом полученной информации?

— Раньше у персонала были понятные графики работы, которые прогнозировались на год вперед, а мы фактически предложили революцию — гибкую, плавающую систему, устанавливающую часы выхода за короткий срок до ближайшей даты.

Естественно, такой переход не мог быть полностью безболезненным, и мы фиксировали небольшие сложности в его принятии.

К счастью, коллеги-разработчики заложили множество ключей, которые позволяют проводить точечную донастройку, корректировать баланс с учетом пожеланий сотрудников и нашей готовности выполнять их, выходя за рамки бизнес-логики.

В связи с разумным опасением по поводу того, как отреагируют на нововведения работники на местах, тиражирование системы на всю страну, по сути, заняло около года. Это позволило делать все максимально качественно и собирать бэклог вещей, которые нужно исправить в первую очередь (не потому, что так думают заказчик и реализующая команда, а исходя из реальных запросов сотрудников — пользователей системы).

Сначала выбрали регионы с наиболее комфортным для компании рынком, где риски минимальны, имелись возможности для маневров со штатом, а менеджмент был готов перестраиваться. Затем постепенно, встречаясь раз-другой в месяц, волнами расширяли охват территорий.

Внедрение WorkForce Management сопровождалось мощной коммуникационной поддержкой. Мы организовали горячие линии (отвечали на вопросы относительно системы), демонстрировали готовность к диалогу. Кроме того, регулярно собирались группы от всех задействованных функций для совместного обсуждения, какие регионы будем запускать дальше. Показательно, что именно разработчики стали движущей силой, настоящими лидерами, которые призывали остальных действовать решительнее. Каждый вносил свою лепту, благодаря чему всегда удавалось находить золотую середину. Такая стратегия помогла довести дело до конца с наилучшим результатом.

То есть изменения по мере этого волнового масштабирования вносились постоянно?

— Было бы наивно предполагать, что можно написать систему, которая сразу все учтет, всем понравится и начнет эффективно работать. Правильный подход сегодня диктует необходимость экспериментов, тестирования каких-то идей и анализа реакции на них.

Разработчики получали обратную связь максимально оперативно, они едва ли не сами сидели на горячей линии, желая знать, что происходит с их продуктом, какие задаются вопросы. Все отзывы и предложения рассматривались с позиций логичности, целесообразности, но так, чтобы в итоге был достигнут компромисс.

Например, сотрудник хочет провести летний сезон в южном регионе, и мы готовы его в этом поддержать, найти позицию в ближайшем офисе, а по возвращении предоставить ему прежнее место. Нам важно дозакладывать такие варианты в WorkForce Management, чтобы не терять персонал, сохранять отношения на длительную перспективу.

Есть ли желание предлагать свою разработку другим компаниям или вы рассматриваете ее исключительно для внутреннего пользования?

— Если выставить этот продукт на рынок в том виде, в каком он создан для МТС, не будет больших отличий по сравнению с существующими аналогами, так как понадобится настройка под конкретные условия. Изначально проект не был коммерчески ориентирован, а для продажи нужна исполнительная команда, которая станет заниматься кастомизацией. Возможно, в будущем мы к этому придем, но на данный момент готовы только делиться опытом.

Что в таком случае посоветуете коллегам, которые под впечатлением от WorkForce Management решили следовать тем же путем?

— Выбрав этот кейс, правильно разобрав его и реализовав, вы можете добиться хорошего экономического эффекта, причем попутно найти инсайты и пересмотреть какие-то процессы (скажем, почему в определенные рабочие часы достаточно одного человека, а не двух). Откроется много интересного при взгляде на привычные вещи, разработчики будут задавать каверзные вопросы, которые подтолкнут к новым решениям.

Даже если на федеральном уровне есть возможность развернуть проект очень быстро, не поддавайтесь этому импульсу. Помните, что за любой системой стоят люди, их интересы, поэтому пусть лучше будет медленно, но качественно, взвешенно, чтобы не допустить оттока персонала.

Что касается методологии управления, все зависит от того, кто будет в ней работать и насколько они ее поймут. Фреймворк не самоцель, найдите тот формат, который позволит открыто взаимодействовать друг с другом, комфортно решать общие задачи.

МТС

Автоматизированная система управления рабочим временем персонала WorkForce Management

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Серебро в номинации «Федерация»

Отрасль компании: телекоммуникации, ИТ.

Численность сотрудников: более 70 000.

Предпосылки

I. Клиент.

Образование очередей в салонах продаж из-за неправильного планирования графиков работы, невозможности прогнозирования клиентского трафика (как следствие, снижение индекса лояльности NPS).

II. Сотрудник.

Ненормированное распределение доходов сотрудников в связи с нерациональным распределением их по офисам продаж в течение рабочего дня. Таким образом, в части офисов продаж специалисты могли заработать хорошую премию, при этом не имели возможности планирования полноценных выходных, в других — скучали в ожидании клиентов.

III. Бизнес.

Ситуация с нерациональным распределением ресурсов отразилась в росте соотношения затрат на оплату труда к выручке компании: часть офисов продаж перестали компенсировать затраты на ФОТ приносимой выручкой.

Поставленные перед проектом задачи:

I. Клиент:

- 1.1. Достичь положительной динамики индекса лояльности NPS +3%.
- 1.2. Сократить время ожидания клиента в очереди.

II. Сотрудник:

- 2.1. Учесть пожелания сотрудников по организации своего рабочего времени, продолжительности смен и выходным дням.
- 2.2. Увеличить премиальную часть за счет присутствия на рабочем месте в часы с максимальным клиентским трафиком.
- 2.3. Сократить нагрузку на одного сотрудника (количество транзакций).

III. Бизнес: снижение показателя ФОТ.

Целевая аудитория проекта: сотрудники розничной сети.

Цель проекта: найти оптимальные параметры работы системы для построения взаимовыгодных отношений сотрудника и работодателя. Именно поэтому компания сделала выбор в пользу создания собственной системы, а не покупки готового решения.

Реализация

WorkForce Management (WFM) — инструмент, позволяющий на основе исторических данных по продажам (клиентопоток, сезонность продаж, время, затрачиваемое на обслуживание клиента, и т. д.) создать максимально эффективный график работы сотрудников розничной сети.

С момента старта проекта¹ была проделана колоссальная работа по созданию авторской системы планирования рабочего времени сотрудников, адаптированной под требования розничного бизнеса компании.

Что было сделано:

Для сотрудника:

- разработана модель планирования индивидуальных графиков сотрудников офиса продаж, использующая в своем алгоритме 29 факторов (пожелания сотрудников относительно выходных дней и длительности рабочего дня, требования трудового законодательства, индивидуальные условия труда конкретного региона и т. д.);
- создан удобный пользовательский интерфейс с шестью различными наборами функций (ролями пользователей, такими как «специалист», «начальник офиса продаж» и т. д.), позволяющий контролировать зоны ответственности и формировать отчетность разного уровня.

Для клиента:

- создана гибкая модель расчета ресурсной потребности (количество персонала, который должен работать в конкретный момент времени) **индивидуально** для каждого из 4000 офисов продаж. Модель учитывает исторические данные по клиентскому трафику / типам операций по 15-минутным интервалам. Таким образом персонал выводится в офисы продаж под трафик, что позволяет сократить долю клиентов, ожидающих обслуживания в очереди;
- внедрена модель планирования отпусков и перераспределения персонала между офисами продаж для поддержания его оптимальной численности.

¹ Январь 2017 года.

Для бизнеса:

- авторская разработка системы WFM учитывает все особенности конкретного бизнеса и позволяет гибко настраивать модели графиков работы персонала в зависимости от выбранной стратегии ведения бизнеса в том или ином регионе/кластере офисов продаж;
- настроена интеграция системы WFM с действующими системами компании и источниками данных, что позволяет использовать данные системы для формирования таблиц учета рабочего времени и выплаты заработной платы;
- проведен поэтапный перевод всей розничной сети на автоматизированную систему планирования графиков менее чем за девять месяцев:
 - сентябрь 2017 года: первый пилот в 27 офисах продаж Московского дивизиона;
 - май 2018 года: вся розничная сеть МТС была переведена на WFM.

Результаты

Обычный человек может предполагать какие-то процессы или события на основании своего опыта, но система учитывает множество факторов, влияющих друг на друга, ее предсказания точны. Для примера: традиционно в ретейле в период перед новогодними праздниками выходят работать все специалисты офиса продаж. Однако система WFM построила прогноз иначе и, обеспечив вывод сотрудников по графику, не ошиблась: получилось полностью покрыть клиентопоток, дать сотрудникам заработать хорошую премию и оставить время заняться личными делами перед Новым годом.

Автоматизация процесса построения графика работы с использованием больших данных дает возможность учесть все особенности конкретного бизнеса и решить несколько задач одновременно:

- позволяет увеличить премиальную часть сотрудников за счет присутствия на рабочем месте в часы с максимальным клиентским трафиком;
- освободить часть времени менеджерского персонала, ранее затрачиваемого на составление графика работы;
- максимально учесть все пожелания сотрудников относительно организации своего рабочего времени, продолжительности смен и выходных дней;
- найти оптимальное соотношение ФОТ и выручки компании.

Поставленная задача № 1 (клиент)

1.1. Достичь положительной динамики индекса лояльности NPS +3%.

Достигнутый результат: NPS увеличился в среднем на 3%.

1.2. Сократить время ожидания клиента в очереди.

Достигнутый результат: снижение на 2,8 %.

Поставленная задача № 2 (сотрудник)

2.1. Учесть пожелания сотрудников относительно организации своего рабочего времени, продолжительности смен и выходных дней.

Достигнутый результат: система дает возможность проставить пожелания сотрудников относительно рабочих смен.

2.2. Увеличить премиальную часть сотрудников за счет присутствия на рабочем месте в часы с максимальным клиентским трафиком.

Достигнутый результат: увеличение заработной платы на одного сотрудника +10 %.

2.3. Сократить нагрузку на одного сотрудника (количество транзакций).

Достигнутый результат: снижение на 1,8 %.

Поставленная задача № 3 (бизнес): снижение показателя ФОТ.

Достигнутый результат: экономия ФОТ за первое полугодие 2018 года составила 535 288 871 рубль.

Марина Гарнопольская, управляющий партнер компании *Kontakt InterSearch Russia*, член жюри Премии в 2018 году:

— На самом деле всегда привлекают инициативы, которые направлены на повышение эффективности бизнеса, соотносятся со стратегией компании и при этом приносят реальную пользу. Проект построения графиков работы линейного персонала не просто формализованная платформа, а очень удобный инструмент оптимизации рабочего расписания: появляется возможность взять дополнительную подработку, лично управлять своим временем и т. п. С одной стороны, данный проект про людей и их счастье на работе, с другой — про эффективность бизнеса, и с этой точки зрения он бесценен для компании.

ООО «Леви Штраусс Москва»

Проект «HR как источник прибыли» (авторы: **Светлана Прохорова**, директор по персоналу, **Роман Устакошев**, ведущий специалист по подбору персонала)

Победитель в специальной номинации от компании X5 Retail Group «Аналитика в HR»¹

Отрасль компании: розничная торговля в сфере модной одежды.

Численность сотрудников: более 700.

Предпосылки

- Высокая текучесть персонала в розничных магазинах не соответствовала статусу лучшего работодателя.
- Стала очевидна возможность влияния HR-инструментов на бизнес-показатели компании.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Проанализировать существующие данные по текучести, обороту и прибыльности магазинов для проверки наличия связи между текучестью и оборотом.
2. В случае если такая связь будет найдена, провести интервью и фокус-группы с руководством, сотрудниками и бывшими работниками, чтобы изучить причины текучести и предложить способы ее сокращения.
3. По итогам аналитической части проекта сформулировать и реализовать план действий с целью сокращения затрат и увеличения продаж.

Целевая аудитория проекта: сотрудники розничных магазинов ООО «Леви Штраусс Москва».

Рабочая группа проекта состояла из директора по персоналу и ведущего специалиста по подбору. Внешний подрядчик привлекался для помощи в проведении качественных и количественных исследований с целью получения объективных данных и поддержки в создании креативного концепта. Расходы на проект составили 5% от бюджета HR на 2018 год.

Реализация

Цель проекта: проверить на имеющихся данных рабочую гипотезу о том, что текучесть персонала сокращает выручку магазинов. Если это так, то, повлияв на данный показатель, компания смогла бы не только сократить затраты на подбор и обучение, но и повысить доходы, фактически превратив HR в источник прибыли.

Основные этапы проекта

1 этап (февраль 2017 года): определение целей и гипотез.

Сформулирована гипотеза о влиянии текучести персонала на бизнес-показатели.

¹ <https://hrbrand.ru/2018/hranalytics/>

II этап (март—май 2017 года): проведение исследований.

- Кабинетное исследование включало в себя комплексный анализ данных о текучести, выполнении планов сотрудниками магазинов и самими магазинами (с учетом возраста и срока работы специалистов, размера магазинов, изменений в руководстве и других параметров).
- Экспертные интервью с девятью руководителями: директором по продажам, директором по маркетингу, руководителями четырех магазинов, внутренним тренером, региональным менеджером, директором по персоналу.
- Четыре фокус-группы с сотрудниками магазинов.
- Четыре интервью с работниками, недавно покинувшими компанию: с директором магазина и тремя линейными специалистами.

III этап (май—июнь 2017 года): анализ полученных данных и формирование портрета идеального кандидата.

В ходе проведенных исследований были выявлены следующие закономерности.

- Существует корреляция между продажами и текучестью.

Львиную долю текучести по собственному желанию можно отнести на счет менее эффективных сотрудников, которые не выполняют планы: те, у кого не получается добиваться результатов, уходят. Таким образом, необходимо привлекать успешных продавцов и обучать эффективным продажам тех, кого уже привлекли.

Возможна и такая связь: как только сотрудник задумывается об уходе, его результаты падают. Соответственно, чем выше текучесть и чем больше людей задумываются об уходе, тем ниже продажи компании.

Пример 1:

- ✓ В десяти магазинах с наивысшей текучестью по собственному желанию в 2016 году средний оборот и средняя выручка на 1000 посетителей были меньше, чем в среднем по компании, а пять магазинов не выполнили план.
- ✓ В то же время в десяти магазинах с наиболее низкой текучестью по собственному желанию в 2016 году средний оборот и средняя выручка на 1000 посетителей были выше, чем в среднем по компании, и только два магазина не выполнили план.

Пример 2:

- ✓ Среди десяти магазинов с худшим соотношением фактической и плановой численности персонала (то есть в наиболее недокомплектованных магазинах) в 2016 году средний оборот на квадратный метр был ниже, чем в среднем по компании.

- ✓ А среди десяти магазинов с лучшим соотношением фактической и плановой численности персонала в 2016 году средний оборот на квадратный метр был выше, чем в среднем по компании.
- Новые сотрудники являются группой риска.
Почти 40 % текучести происходит за счет ухода новых работников, покидающих компанию в течение первых четырех месяцев, поэтому требуется уделить особое внимание данной группе.
- Самый опасный возраст — 22 года.
Если сравнивать текучесть по возрастным группам (не менее 20 человек в каждой), наиболее рискованной с точки зрения увольнения является возрастная группа «22 года»: 66 % сотрудников в этом возрасте в 2016 году уволились из компании. Как правило, это связано с выпуском из вуза и поиском офисной работы.
- Смена директора магазина ведет к росту текучести.

Пример:

- ✓ Из 13 магазинов, где в течение года не происходила смена директора, лишь два не выполнили план, при этом каждый имел по девять успешных месяцев. Текучесть по собственному желанию составила 58 %.
- ✓ Из 16 магазинов, где в течение года сменился директор, семь не выполнили план, при этом каждый имел в среднем по семь успешных месяцев. Текучесть по собственному желанию составила 78 %.

В ходе проведенных исследований также были выделены шесть компетенций, необходимых для успешной работы в рознице *Levi's*:

- 1) коммуникативные навыки;
- 2) командная работа;
- 3) готовность к усердной работе;
- 4) активность;
- 5) пунктуальность;
- 6) быстрая обучаемость.

IV этап (июль—декабрь 2017 года): создание креативной концепции #workinlevis.

Что было сделано:

1. Четко и явно сформулирована и донесена до директоров магазинов задача по снижению текучести в магазинах:
 - заданы КРІ по текучести для всей компании;
 - КРІ по текучести включены в компенсационную систему директоров магазинов и влияют на их доход;

- в *Levi's* рекрутмент децентрализован, поэтому очень важно было донести результаты исследований до директоров магазинов, которые непосредственно отвечают за подбор: проведены встречи с демонстрацией результатов исследований и аргументацией важности работы с текучестью для достижения результатов по обороту; проведены тренинги по стандартам рекрутмента.
2. Реализована система мониторинга и контроля выполнения поставленных задач:
- *регулярный мониторинг ситуации*: ежемесячные встречи представителей HR-команды и команды, отвечающей за розничный бизнес, для мониторинга показателей текучести в различных разрезах;
 - *контроль инцидентов*: обязательное обсуждение с руководителями магазинов всех случаев ухода сотрудников в течение испытательного срока; доработан список причин увольнения для выходного интервью с целью более детального понимания причин расставания с компанией;
 - *поддерживающие коммуникации*: регулярные визиты в магазины и телефонное общение с директорами магазинов для обсуждения ситуации (независимо от уровня текучести и количества инцидентов).
3. Сделаны необходимые вложения в инфраструктуру:
- *выделен дополнительный ресурс*: в задачи HR отдела добавилась поддержка розничного бизнеса по всем вопросам, связанным с текучестью, вовлеченностью, развитием карьеры;
 - *совершенствование процесса собеседования*: доработаны методические материалы для директоров магазинов по проведению интервью; проведены дополнительные тренинги по навыкам подбора — как удаленные, так и личные;
 - *совершенствование процесса введения в должность нового сотрудника*: переработан и улучшен процесс онбординга.
4. Реализован ряд дополнительных мер, которые позволили улучшить показатели по отдельным направлениям:
- *определен портрет идеального кандидата*: в результате исследований стало понятно, какой профиль сотрудников наиболее успешен в компании, а какой — входит в зону риска с точки зрения повышенной текучести. На основании полученной информации были внесены корректировки в коммуникационную политику и рекомендации по найму;
 - *реализованы инициативы для привлечения специалистов*: разработана креативная концепция, позволяющая донести ценности и требования к кандидатам, которые важно учитывать при

подборе; активизирован сам процесс коммуникаций с внешней аудиторией:

- ✓ компания стала участвовать в днях карьеры для студентов и проводить мастер-классы;
- ✓ сделали брендинг страницы на hh.ru;
- ✓ дан старт коммуникации в социальных сетях¹;
- ✓ проведены обновленные тренинги по развитию карьеры внутри *Levi's*;
- ✓ появилась традиция проведения детского дня для сотрудников компании;
- ✓ реализован ряд wellness-инициатив, включая марафоны (сотрудники приняли участие в 22 забегах, в сумме пробежав 326 км), корпоративный футбол, пинг-понг.

Этап (декабрь 2017 года): определение каналов коммуникации с потенциальными кандидатами для развития бренда работодателя.

Путем качественных исследований были выделены основные каналы коммуникации, которые помогут привлечь подходящих сотрудников (рекомендации друзей, привлечение опытных сотрудников из других известных брендов).

Результаты

Люди — ключевой актив для любой компании. Однако в розничном бизнесе их влияние на продажи, пожалуй, наиболее заметно. Если специалисты не умеют работать с товаром или с клиентами, если они не мотивированы, если их нет на рабочем месте (магазин не укомплектован), это моментально сказывается на продажах.

На основе анализа имеющейся *small data* компания убедилась в наличии корреляции между текучестью и объемом продаж. Чтобы сократить текучесть, был разработан и внедрен комплексный план действий, включая изменения в бизнес-процессах, содержании и коммуникациях бренда работодателя.

Поставленная задача № 1: проанализировать существующие в компании данные по текучести, обороту и прибыльности магазинов для проверки наличия связи между текучестью и оборотом.

Достигнутый результат: количественные данные были проанализированы, связь установлена.

Поставленная задача № 2: в случае если такая связь будет найдена, провести экспертные интервью и фокус-группы с руководством,

¹ В сети «ВКонтакте» компания представлена с февраля 2018 года.

сотрудниками и бывшими работниками, чтобы изучить причины текучести и предложить возможные способы ее сокращения.

Достигнутый результат: выделены два ключевых фактора, влияющих на текучесть персонала:

- успешность сотрудников в течение испытательного срока: насколько они справляются со своими задачами и выполняют планы;
- стабильность руководства магазина: смена директора ведет к росту текучести.

Поставленная задача № 3: по итогам аналитической части проекта сформулировать и реализовать план действий с целью сокращения затрат и увеличения продаж.

Достигнутый результат: был составлен и реализован план действий в четырех направлениях. В результате за девять месяцев 2018 года¹ текучесть в магазинах сократилась на 25 %.

Светлана Прохорова, директор по персоналу:

— Компания стремится стать мировым лидером в своей отрасли. Люди, работающие у нас, гордятся своей причастностью к истории компании. В то же время высокая текучесть кадров мешает воспринимать бренд как лидера на рынке. Традиционно в российской рознице достаточно высокая текучесть, но для руководителей бизнеса основным приоритетом является выполнение планов продаж. Мы же хотели привлечь внимание к этой проблеме, показав взаимосвязь между прибыльностью магазинов и текучестью персонала.

Говорить с бизнесом необходимо на языке цифр, а для объективности результатов стоит привлекать профессиональных консультантов. При этом важно помнить, что они могут дать рекомендации, но основная роль остается за бизнесом и HR: мы совместно выстраиваем процессы, внедряем изменения, контролируем выполнение и оцениваем результат.

ООО МКК «Срочноденьги»

Проект «Покори Мир» (авторы: **Наталья Ван**, HR-директор, **Максим Кузьмин**, руководитель отдела обучения, развития и оценки персонала)

Отрасль компании: банки, инвестиции.

Численность сотрудников: более 1000.

Предпосылки

- Высокая текучесть персонала розничной сети компании.
- Короткий «срок жизни» сотрудников розничной сети (6 месяцев 19 дней) стал причиной отсутствия достаточного количества «носителей» корпоративной культуры компании.

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

- Низкая вовлеченность персонала в обучение в целом (62 % новичков подходят к обучению формально) и наставников¹ в обучение новичков.

Работа сотрудников розничной сети предполагает освоение большого объема информации по продукту компании, стандартам продаж и обслуживанию клиентов в самые сжатые сроки (и обязательно в первые дни работы). При существующей системе обучения можно было организовывать полный цикл тренингов и практических занятий лишь спустя несколько недель с момента принятия человека на работу (тогда, когда новички уже самостоятельно научились работать с клиентами). Самостоятельное обучение было низкоэффективным, а запаздывающие тренинги накладывались на личный практический опыт, который, безусловно, был «роднее». Система наставничества, принятая в компании, обеспечивала только базовый уровень знаний по финансовым продуктам и работе с программным обеспечением. Наставники, работающие с новичками строго ограниченное время, не имели возможности максимально качественно реализовать эту функцию.

- Острая необходимость в предоставлении актуального обучения «по потребности», то есть в короткие сроки.

Эта предпосылка напрямую связана с предыдущим пунктом. В компании предположили, что вовлеченность новичков в обучение возрастет, если организовать процесс обучения таким образом, чтобы последовательно удовлетворять потребности в получении новой информации (и по продукту компании, и по обслуживанию клиентов) именно в тот момент, когда они наиболее актуальны. Компания исходила из предпосылки, что обучающая информация должна быть доступна:

- всегда — в любое время и на любом устройстве;
 - для многократного повторения;
 - для легкого восприятия, так как многостраничные методические пособия никто не читает.
- Отсутствие мотивации к достижению высоких показателей в продажах основного и дополнительных продуктов компании.

Для многих сотрудников «Срочноденьги» является первым в профессиональной карьере работодателем. С этим связан невысокий уровень притязаний в отношении заработной платы. Часто для удовлетворения своих материальных потребностей специалистам розничной сети не обязательно выполнять планы продаж: 47 % сотрудников даже не пытаются заработать премию.

¹ Из числа сотрудников розницы.

- Сокращение затрат на обучение персонала.

Дорогое обучение — одна из распространенных проблемных зон многих розничных организаций. В 2017 году стоимость обучения для компании стала рекордно высокой: показатель затрат на обучающий персонал и командировочные расходы превысил 30-процентный барьер от общего бюджета службы персонала. Учитывая предпосылки выше (а именно небольшой средний стаж работы), в компании всерьез задалась вопросом о целесообразности затрат и о повышении эффективности бизнес-процессов, связанных с обучением новичков.

- Низкая вовлеченность в процессы внутренних коммуникаций и корпоративной культуры.

На фоне уменьшения среднего «срока жизни» сотрудников в компании также было зафиксировано снижение вовлеченности в процессы внутренних коммуникаций и корпоративной культуры. Это выразилось в отсутствии желания участвовать во внутренних конкурсах и корпоративных мероприятиях, не связанных с материальной мотивацией. Кроме того, в компании стали наблюдать значительное снижение интереса сотрудников к корпоративному изданию и portalу (каждый сотрудник заходил на портал всего 3–5 раз в месяц), который всегда являлся основной платформой коммуникации между работниками из разных региональных подразделений.

- Высокая конкуренция на рынке труда за работников из целевой аудитории.

Отсутствие достаточного количества кандидатов (на одного соискателя — не менее пяти предложений от разных работодателей), низкая «доходимость» на собеседование (не более 40 %) и невысокая мотивация к работе противостоят высоким критериям оценки при отборе. Продажа финансовых продуктов — непростая задача. Следовательно, компания была вынуждена предъявлять высокие требования к кандидатам при найме.

- Необходимость пересмотра и повышения эффективности действующей системы наставничества.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повышение среднего «срока жизни» сотрудников розничной сети компании.
2. Повышение вовлеченности персонала розничной сети в процессы обучения, внутренних коммуникаций и корпоративной культуры.
3. Снижение затрат на обучение розничного персонала.
4. Повышение мотивации к достижению высоких показателей в продажах.

Целевая аудитория проекта: персонал розничной сети со стажем работы в компании от одного дня до 1,5 года. В дальнейшем — все сотрудники, включая бэк-офис.

Реализация

Компания изучила ключевые потребности непрофессиональной сферы целевой аудитории (работников в возрасте от 20 до 27 лет), основными оказались потребности в путешествиях, узнавании нового, личностном развитии и самопознании.

Используя идею путешествий, удалось объединить процессы обучения, внутренних коммуникаций и мотивирования к достижению высоких коммерческих показателей за счет внедрения дистанционного обучения, изменения системы оплаты труда и геймификации системы внутренних коммуникаций.

Основные этапы проекта

I этап (15–25 января 2018 года): исследование ценностных мотиваторов непрофессиональной сферы целевой аудитории работников¹.

Целевая аудитория проекта: сотрудники розничной сети и службы поддержки клиентов компании.

Общее количество принявших участие в опросе: 413 человек.

В результате исследования выявлено, что наиболее релевантной потребностью непрофессиональной сферы целевой аудитории является потребность в путешествиях, узнавании нового.

II этап (25–31 января): внесение изменений в действующую систему оплаты труда сотрудников розничной сети.

Результатом явилось включение в систему оплаты труда показателей, относящихся к индивидуальным продажам. Новая система оплаты труда для сотрудников розничной сети вступила в силу 1 февраля 2018 года.

III этап (15 января — 1 марта): организация системы дистанционного обучения персонала розничной сети:

- создание электронных и видеокурсов, электронных тестов и тренажеров для проверки знаний;
- обучение сотрудников службы персонала проведению вебинаров;
- решение вопросов технического оснащения;
- создание страницы проекта на внутреннем корпоративном портале.

¹ Для организации исследования использованы стандартные инструменты Google.

IV этап (1 марта — 2 апреля): внедрение системы дистанционного обучения.

За это время были обучены все действующие наставники из числа сотрудников розничной сети в соответствии с новой системой. Таким образом, ответственность за организацию обучения новичков была возложена на наставников, а за HR оставлена лишь функция контроля.

Параллельно проходило тестирование дистанционного обучения на двух выбранных регионах¹.

V этап (2 апреля 2018 года): официальный запуск проекта в компании.

Все новички розничной сети становятся участниками проекта с первого дня работы. Компания предлагает вновь принятым сотрудникам совершить увлекательное виртуальное путешествие по миру, увидеть столицы разных стран, узнать о традициях и культуре народов, уникальных особенностях экономики и природы. Процессы обучения и оценки, внутренних коммуникаций и конкуренции за достижение высоких коммерческих показателей органично вплетены в основную идею путешествия и являются основой для получения главной награды проекта — реального путешествия. Для реализации проекта была подготовлена *специальная виртуальная платформа*, позволяющая каждому работнику иметь *личный кабинет*, в котором хранится вся информация о совершаемом путешествии, а также о *рейтингах участников*, что позволяет обеспечивать постоянную конкуренцию за более высокий результат.

Суть путешествия заключается в виртуальном посещении различных мировых столиц и других крупных городов. Каждый месяц работы сотрудника в обязательном порядке связан с посещением нового города. Каждый город (собственно, как и страна, в которой он расположен) имеет свою неповторимую культуру и особенности. Сотрудникам предлагается, посещая город, узнать о традициях и уникальной культуре страны, а также выполнить ряд заданий, связанных с этими особенностями. Все задания призваны так или иначе повысить продажи, вовлечь работника в процесс внутренних коммуникаций и сформировать потребность к освоению обучающей информации.

Выполнение заданий сопровождается начислением *бонусных баллов* — милей. Выполняя основные и дополнительные задания и получая мили, сотрудники могут зарабатывать различные привилегии и приобретать статусы участника. Успешно выполнившим все предлагаемые задания и набравшим наибольшее количество бонусных баллов компания оплачивает реальную путевку за границу. Таким образом,

¹ В соответствии с внутренним делением по регионам присутствия компании.

компания обеспечивает максимально высокий уровень вовлеченности новых сотрудников в обучение и процессы адаптации. А учитывая тот факт, что проект рассчитан на один год, решает задачу повышения среднего «срока жизни» работника. Ведь для того, чтобы получить главный приз проекта — путешествие, необходимо проработать в компании более года.

В каждом региональном подразделении выбирается победитель проекта. Тем самым обеспечиваются высокая конкуренция за участие в конкурсе среди персонала одного структурного подразделения и повышение показателей по компании в целом. Итоги конкурса подводятся перед летним традиционным мероприятием, посвященным празднованию дня рождения компании.

Награждение победителей происходит в торжественной обстановке на корпоративном мероприятии, куда приглашается большинство сотрудников из всех региональных подразделений. Награду победителям вручает лично генеральный директор.

Результаты¹

Поставленная задача № 1: повышение среднего «срока жизни» сотрудников розничной сети компании.

Достигнутый результат: измерение среднего «срока жизни» сотрудника за период со 2 апреля (старт проекта) по 2 ноября (то есть в течение семи месяцев с момента запуска проекта) продемонстрировало рост показателя на 2,5 месяца по сравнению с аналогичным периодом 2017 года.

Средний «срок жизни» сотрудника в компании (мес., дн.)²:

2 апреля — 2 ноября 2017 года	2 апреля — 2 ноября 2018 года
6, 19	9, 11

Поставленная задача № 2: повышение вовлеченности персонала розничной сети в процессы обучения, внутренних коммуникаций и корпоративной культуры.

Достигнутый результат: в качестве одного из показателей объективной оценки уровня вовлеченности был использован интерес к внутреннему

¹ Говоря об оценке эффективности проекта, следует заметить, что на момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018» в начале ноября 2018 года проект находился в стадии реализации. В связи с этим можно наблюдать лишь промежуточные итоги за семь месяцев. Однако полученные результаты позволяют прогнозировать успешность проекта в динамике.

² Результаты получены из отчета «1С:Предприятие. Зарплата и управление персоналом».

порталу компании, а именно его посещаемость и активность в создании материалов для портала¹.

Показатель	Март 2018 года	Октябрь 2018 года
Просмотры внутреннего портала	2310	11 163
Количество статей, размещенных сотрудниками на портале	15	38

Как видно из таблицы, количество просмотров внутреннего портала с момента запуска проекта выросло в 4,83 раза, а активность сотрудников в предоставлении материалов для портала — в 2,53 раза.

Поставленная задача № 3: снижение затрат на обучение розничного персонала.

Достигнутый результат: за счет внедрения системы дистанционного обучения удалось существенно снизить затраты на обучение розничного персонала. Во-первых, вдвое был сокращен штат сотрудников, проводящих обучение, что позволило достигнуть значительной экономии в части ФОТ. Во-вторых, более чем вдвое сокращены затраты на командировочные и накладные расходы тренинг-менеджеров и менеджеров по профессиональному обучению.

Снижение затрат (рублей)²:

Статья	Снижение относительно 2017 года
Фонд оплаты труда	1 210 000
Командировочные и накладные расходы	964 000

Как видно из таблицы, общая экономия бюджета 2018 года по описанным статьям составила 2 174 000 рублей (около 12 % общего бюджета службы персонала).

Поставленная задача № 4: повышение мотивации к достижению высоких показателей в продажах.

Достигнутый результат: для оценки эффективности проекта были выбраны следующие основные показатели, основанные на личных продажах:

- общее количество выданных займов (% выполнения плана);
- продажа дополнительных продуктов (% выполнения плана);
- привлечение новых клиентов (% выполнения плана).

¹ Результаты получены из внутреннего статистического отчета по посещаемости портала компании.

² Результаты получены из внутреннего управленческого отчета компании.

Выполнение плана (%)¹:

Показатель	Март 2018 года	Октябрь 2018 года
Общее количество займов	96	101
Продажа дополнительных продуктов	81	100
Привлечение новых клиентов	84	95

Наталья Ван, HR-директор:

— В своей работе мы столкнулись со сложностями, которые знакомы многим крупным розничным компаниям: это высокая текучесть персонала, небольшой «срок жизни» сотрудников розничной сети, незавидная мотивация к высоким заработкам и еще более устрашающе низкая вовлеченность в процессы внутреннего обучения и корпоративной культуры. Идея проекта стала логичным продолжением исследования, которое мы реализовали внутри компании. Мы старались опираться не на свои представления о том, какие инструменты могут стать эффективными в решении сложившихся проблем, а на конкретные потребности и желания сотрудников. Именно это, на наш взгляд, и определило успешность проекта.

Сложностей в реализации возникало очень много. Во-первых, мы были серьезно ограничены рамками бюджета. Поставили задачу минимальных денежных вложений с амбициями на получение максимального результата, и это удалось, но пришлось серьезно перестроить работу всего отдела обучения, развития и оценки персонала. Во-вторых, долго обдумывали именно многозадачность проекта. В-третьих, потребовалось значительное участие сотрудников других служб, в том числе ИТ-службы, региональных руководителей, наставников из числа персонала розницы. Итоговый успех стал результатом совместных усилий и синергичной работы.

Коллегам, которые задумываются о реализации подобных проектов, мы рекомендуем не заимствовать без собственных исследований опыт других работодателей. Каждая компания уникальна, имеет свои особенности внутренних бизнес-процессов. Следовательно, проект, имевший успех в одной организации, может не привести к ожидаемому результату в другой. Более того, он может стать провальным, а это ошибка, которую уже никогда не исправить. Мы работаем с людьми — об этом стоит помнить в первую очередь. Опираясь сотрудникам служб HR следует всегда на индивидуальные особенности, желания и потребности коллег, для которых мы ежедневно выполняем свою работу, — именно в этом и заключена наша миссия.

¹ Результаты получены из ежемесячного внутреннего отчета по показателям коммерческой службы.

3. Маркетинг

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Классический HR отстает от маркетинга в среднем на 2–3 года, хотя несколько лет назад этот разрыв был куда более существенным. Меньше он там, где над HR-задачами в области маркетинга работают маркетологи (формирование трафика, продвижение бренда, коммуникационные стратегии), и там, где *people-повестка* является частью основного бизнеса.

Сейчас все чаще в HR-подразделения приглашают специалистов с опытом в маркетинге, поскольку они гораздо быстрее могут решить задачи в области HR, чем HR — глубоко обучиться инструментам маркетинга. Я считаю, что HR должен быть настолько подкован в маркетинге, чтобы уметь сформировать правильное ТЗ, а реализацию лучше отдавать профессионалам.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Я наблюдаю, что наиболее продвинутые HR-маркетологи работают в компаниях, где наиболее развит сам маркетинг. HR пока на вторых ролях в маркетинге, но это нестрашно. Очень приятно наблюдать слияние двух функций. Я занимаюсь этим с 2008 года, и мне в свое время говорили: «Ты сошла с ума — уходить из маркетинга в HR». Но мне это интересно, учитывая неразрывную связь: и там и там в центре находится бренд, только с точки зрения разных целевых аудиторий, а остальное — вопрос организации процессов и формирования команд, каждая из которых занимается своим делом.

Маркетинговые практики, наиболее полезные сейчас для HR:

- анализ опыта кандидата и сотрудника в основных точках взаимодействия с компанией как с работодателем;
- принятие решений на основе данных;
- развитие аналитики;
- работа по целевым аудиториям, таргетированная реклама или контент, работа с интернет-трафиком при реализации рекрутинговых кампаний;
- умение работать с ценностным предложением работодателя кандидатам и сотрудникам.

Будет еще лучше, если HR поработает непосредственно в маркетинге (стажером, помощником, менеджером проектов) либо в тесной связке по проектам, почитает классику (**Ф. Котлера** еще никто не отменял), изучит разные онлайн-программы — они сейчас в избытке. Главное — читать и слушать, погружаться в свою индустрию глазами и ушами маркетолога, представлять, как HR-процессы могут трансформироваться, если воспринимать кандидата и сотрудника как клиента.

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— Практики HR-маркетинга только начинают развиваться, причем, как правило, в крупных компаниях, лидерах рынка. HR-маркетолог в штате — это пока роскошь, которую могут позволить себе далеко не все. Сейчас более распространены специалисты в области HR-брендинга. Маркетинговые инструменты, по моим наблюдениям, также используются в области подбора персонала, когда возникают сложности в закрытии вакансий с использованием традиционных инструментов.

* * *

Интервью с **Даниэлем Лурье**, главным редактором *DataArt*.

Что привело к идее создания такого мультиформатного инструмента, который решает сразу несколько разнородных задач?

— Компания *DataArt*, в которой я работаю, является сервисной, то есть у нас нет собственных продуктов, мы делаем проекты по заказу клиентов. Клиенты в большинстве случаев не хотят, чтобы кто-либо знал, кто построил их ИТ-систему, так что имя клиента, а зачастую и суть проекта находятся под NDA.

В связи с этим довольно сложно было объяснять, чем именно мы занимаемся, трудно показывать товар лицом, как это делают студии веб-дизайна: они выкладывают огромные портфолио — и люди хорошо понимают, куда они идут работать, что будут делать. Соответственно, нужен был какой-то продукт, который позволял бы презентовать себя.

Другой предпосылкой (тоже маркетинговой) стало снижение важности материальных опций и повышение значимости ценностных категорий для кандидатов на рынке (об этом свидетельствуют как собственные, так и независимые исследования). Возникла потребность транслировать ценности за пределы компании, но не напрямую, чтобы это не выглядело каким-то сектантством, а живым примером. То есть Skillotron, с одной стороны, был придуман с коммуникационными целями. Второй источник инициативы находился в инженерной части компании. Дело в том, что у нас нет регулярных ассесментов, которые спускаются сверху, но есть селф-чеки — тесты, которые добровольно проводят внутренние технологические комьюнити. Сотрудники проверяют себя сами, а полученные результаты влияют на их репутацию, позволяют в перспективе получать определенные блага. Проведение таких самопроверок (придумывание вопросов, обработка ответов и т. д.) отнимало довольно много сил, поэтому хотелось это автоматизировать. В итоге, поняв, что думаем мы примерно одинаково, мы объединили усилия и создали Skillotron.

Как выделялись ресурсы непосредственно на разработку и как выстраивалось взаимодействие с проектной командой?

— Мы составили план, расписали бенефиты для компании, коллеги из *delivery* помогли провести оценку. Вместе решали, как обойтись минимальными

ресурсами. Договорились, что опытные разработчики будут вкладывать часть своего времени, а основная нагрузка ляжет на тех, кто находится между проектами или хочет приобрести новые навыки.

Попроси мы просто не забирать разработчиков в коммерческие проекты, а отдать их нам, вряд ли бы кто позволил. А что касается взаимодействия, все было довольно просто и понятно.

С вашей точки зрения, тем, кто занимается коммуникациями, HR-маркетингом, но не имеет технологического бэкграунда, стоит ли самостоятельно выступать профессиональным заказчиком или лучше найти продакт-менеджера с нужными компетенциями?

— Все зависит от компании и конкретного человека, но в целом, конечно, само-развитие — это всегда хорошо. HR или маркетолог в IT-компании должен до определенной степени представлять, чем занимаются люди, которых он ищет, с которыми взаимодействует.

Часто бывает, что коммуникации в компаниях выстроены странно, потому что нет понимания ценностей, интересов, этических установок целевой аудитории. Так что все же рекомендую освоить азы программирования, благо сейчас есть множество различных курсов.

Но, разумеется, даже после их прохождения далеко не каждый продукт можно сопроводить самостоятельно, придумывать архитектуру и в целом быть на равных с профессионалами. В сложных проектах действительно необходим продакт; его услуги стоят недешево, но если компания настроена серьезно, верит в эффективность своей разработки, то расходы себя оправдают.

В нашем случае Skillotron получился отчасти потому, что команде дали карт-бланш на принятие решений, эксперименты и за допущенные ошибки никто не ругал. Обратная сторона такой творческой свободы — ограниченные разумными рамками ресурсы. Уже постфактум можно признать, что с продакт-менеджером, который бы уделял проекту все рабочее время, мы сделали бы его еще более интересным.

Насколько проблемным получился переход к публичному запуску, к стадии открытой платформы для рынка?

— Часто бывает искушение как можно быстрее выпустить прототип, пусть даже сырой, но сразу начать сбор статистики, фидбэка и наблюдать, куда проект «заворачивает». Потому что с любым стартапом не знаешь, что окажется востребованным, что привлечет аудиторию. Основная идея почти всегда остается интактной, но второстепенные функции могут очень сильно меняться со временем. Задумываешь, например, сделать платформу для людей, а на деле ею заинтересовались организации.

Иногда же, наоборот, страшно показывать не доведенный до ума продукт, ведь это выглядит непрофессионально и может негативно отразиться на репутации. В этом смысле мы затянули с выходом, с тем, чтобы поставить точку. К счастью, непосредственный заказчик и мой начальник, **Юлия Завилейская**, сравнил ситуацию с бесконечным ремонтом, сказала нам назначить дату релиза и выпустить то, что будет готово к тому моменту.

Потом, конечно, кое-что пришлось исправлять. Скажем, мы не рассчитали нагрузку, и сайт после первой волны участников (начинали мы с России и Украины, хотя Skillotron изначально делался на английском языке) стал работать медленно. Причем большой трафик был достигнут без маркетингового бюджета, обычными средствами — блогами, пресс-релизами, партнерскими обменами, ссылками в профессиональных комьюнити. Как только переехали в облако, все наладилось.

Каким образом платформа наполнялась контентом?

— Первую партию вопросов мы попросили придумать сотрудников *DataArt*, заплатив им внутренней виртуальной валютой. Затем стали накапливать массив с помощью конкурсов, используя Skillotron как инструмент мотивации нашего спонсорства на конференциях.

Вообще, этот момент, наверное, был продуман хуже всего, и сейчас я бы выстроил процесс иначе. Надо было двигаться от самых примитивных видов *user-generated content* (лайки и дислайки) к более сложным (комментарии) и уже в третью очередь — к оригинальному контенту.

Мы брали во внимание известное соотношение 90:9:1, где 90 % — это пассивная аудитория, которая только отвечает на вопросы, 9 % — комментаторы, 1 % — авторы. У нас сейчас примерно такие пропорции и есть, но путь к ним, скорее всего, получился бы короче, настрой мы интерфейса правильно с самого начала (опять же к вопросу о продакте).

Возникло желание поменять что-то еще, будь у вас второй шанс?

— Вероятно, с самого начала сделал бы проект *open source*, а сейчас это уже сложновато, поскольку через проект прошли примерно 100 разработчиков и накопилось немало *legacy code*, в котором сложно разобраться людям извне.

В целом ориентировался бы на простоту, которая служит залогом хорошей масштабируемости. В нынешнем виде система более громоздкая, чем хотелось бы, и отчасти это связано с наличием двух стейкхолдеров. Функционал, геймплей стали результатом компромисса, что не всегда является синонимом качества. Все-таки лучше, когда заказчик только один.

Вы как-то отслеживали самые действенные каналы онлайн- и офлайн-продвижения?

— Необходимости в метриках посещаемости у нас нет, потому что Skillotron по сути является не продуктом, а инструментом. Но если оценивать на глаз, наиболее эффективными показали себя пресс-релизы, которые мы начали делать на основе первой статистики. Никто не ожидал, что они так сработают, ведь обычно их никто не читает. Чтобы заинтересовать большое медиа, нужно быть очень заметной компанией, провести какую-то невероятную сделку, взорвать информационную бомбу.

Тем не менее выяснилось, что любые цифры, факты в правильной упаковке вполне могут дать результат. Нужно предложить людям готовую новость, где уже есть фактура и которая не выглядит как джинса, а реально полезна

читателям. Наши пресс-релизы разошлись далеко за пределы тех рынков, на которые мы рассчитывали.

Это важный урок для всех: любые качественные, интересные исследования — сами по себе информационный повод.

Можно ли говорить о связке бренда *DataArt* как работодателя и бренда *Skillotron*? Делалась ли в принципе ставка на такую синергию?

— У нас есть продукт (редкая для нашей компании вещь) под названием *DeviceHive*, open source-платформа для IoT. Мы с самого начала не хотели ассоциировать его с *DataArt* напрямую. Задача была в том, чтобы независимый инструмент открывал двери в другие компании, занимающиеся IoT, и ее удалось выполнить.

Подобной логикой мы поначалу руководствовались и со *Skillotron*: если люди начинают соотносить доступное на рынке решение с конкретной компанией, им кажется, что от них чего-то хотят и пытаются как-то использовать.

Не помню, чтобы после запуска *Skillotron* название *DataArt* вообще фигурировало на сайте, разве что совсем внизу маленькими буквами. Но мы осознанно придумали такой логотип, который просто интегрировать в нашу продуктовую линейку (впоследствии так и сделали, убедившись, что никого это не смущает). Выжидательная позиция оказалась правильной, так как многие потом писали и лично говорили, что узнали о *DataArt* именно благодаря *Skillotron*.

В каких направлениях планируете развивать проект?

— Первая магистральная линия направлена на увеличение количества типов контента и его разнообразие. Хотим добавлять вопросы с картинками, аудио, видео (об этом просят в том числе вузы, проводящие различные олимпиады), а также такие, на которые надо отвечать, сочиняя программный код.

Второй вектор — работа с партнерами и собственными внутренними нуждами. Как я уже упоминал, надо адаптировать систему к запросам юридических лиц, организовать закрытые лиги, чтобы можно было соревноваться за рамками общего рейтинга и вытаскивать отдельную статистику.

Думаем сделать *white label* на основе *Skillotron*, то есть более или менее корпоративное решение, которое будет развертываться для конкретного клиента. Соответствующие предложения уже есть.

DataArt

*Skillotron*¹ (авторы: Даниэль Лурье, главный редактор, Денис Цыплаков, системный архитектор)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Золото в номинации «Мир»

¹ www.skillotron.com

Отрасль компании: информационные технологии.

Численность персонала: в 2017 году¹ *DataArt* сотрудничала примерно с 2500 специалистами.

Предпосылки

- Стать более узнаваемыми в среде программистов — потенциальных сотрудников.

Необходимо было найти инструмент, который позволил бы рассказать о компании основной HR-аудитории — разработчикам. В отличие от продуктовых ИТ-компаний сервисной компании сложно показать результат работы: многие клиенты подписывают NDA; компания нередко участвует только в части огромного проекта, где сложно провести грань между своей и чужой работой.

Кроме того, новости о *DataArt* не вызывали энтузиазма у журналистов: большинство клиентов компании малоизвестны за пределами США, и сообщения о новых контрактах мало кому интересны как в России, так и на остальных HR-рынках. Другие информационные поводы сводились к дням рождения компании и офисов, что тоже не очень привлекало журналистов. Специалисты компании могут выступать экспертами по решению различных бизнес-задач, но другая проблема — это неинтересно читать программистам. В результате было сложно выйти через СМИ на целевую аудиторию.

- Расширить базу контактов для показа таргетированной онлайн-рекламы вакансий.

Ежегодно компания нанимает сотни разработчиков, и от того, как быстро и точно удастся подобрать нужного члена команды, зависит успех проекта. Поэтому критически важно вовремя и прицельно сообщать об открытых вакансиях. Опыт показывал, что работа с собственной базой контактов довольно эффективна, но требовалось увеличить их количество и улучшить качество.

- Создать универсальную ивент-платформу для сотрудников.

Пять лет назад офисы разработок находились только в России и на Украине, но за последние годы были открыты также в Аргентине, Болгарии и Польше².

Еще недавно *DataArt* была в некотором смысле семейной компанией, и корпоративные мероприятия организовывались тоже по-семейному. Но с появлением новых масштабов и людей из других стран прежние подходы перестали работать (например,

¹ Данные на момент старта проекта.

² На протяжении семи лет компания растет в среднем на 20 % в год.

как преподнести вечеринку по случаю майских праздников в тех странах, где никаких праздников в мае нет, или как перевести День программиста из ритуала с раздачей открыток и печенек во что-то более запоминающееся).

- Создать удобную систему оценки работы сотрудников.

С учетом все большого количества сотрудников «ручная» проверка знаний занимала немало времени, а на рынке не существовало подходящих решений. В компании нет регулярных аттестаций, они добровольны и проводятся силами профессиональных сообществ в формате селф-чеков, в общей сложности ежегодно занимая несколько недель (подготовка вопросов, проведение, проверка результатов). Требовалось верифицировать систему оценки квалификации и упростить процесс.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Привлечь внимание к компании ИТ-специалистов в странах присутствия инженерных центров (Аргентина, Болгария, Польша, Украина, Россия).
2. Увеличить охват и эффективность интернет-рекламы вакансий.
3. Автоматизировать и оптимизировать процесс проверки знаний сотрудников.
4. Создать новые общие поводы и концепции для корпоративных мероприятий.

Целевая аудитория проекта: ИТ-специалисты, в первую очередь разработчики ПО, а также QA-специалисты, менеджеры проектов, аналитики и др.

Аудиторию можно условно разделить на две группы:

- 1) потенциальные сотрудники.

Цель: увеличить узнаваемость *DataArt* и осведомленность об открытых вакансиях среди разработчиков программного обеспечения с различными специализациями;

- 2) нынешние и бывшие сотрудники.

Цель: найти решение двух проблем:

а) сложность организации проверки знаний;

б) корпоративные мероприятия, которые устраивали не всех.

Все участники рабочей группы внутри компании продолжали заниматься основными активностями на других проектах, участвуя в Skillotron в свободное от работы время. К проекту также привлекали сотрудников, не занятых в клиентских проектах и ожидающих новых задач (idle). Иными словами, разработка проекта не потребовала от компании дополнительных инвестиций.

Единственными прямыми инвестиционными вложениями стали затраты на рекламные спецпроекты с профильными ИТ-медиаплощадками Ebanoe.it и Troger.ru.

Реализация

Skillotron построен вокруг идеи геймификации HR-задач. Новые люди, среди которых компания стремится стать известнее, знакомятся с *DataArt*, играя в тематическую онлайн-викторину Skillotron (узнаваемость бренда). ИТ-специалисты подтверждают скилы без официоза и бюрократии, зайдя со своего рабочего компьютера на сайт, похожий на онлайн-квиз, — Skillotron (профессиональная аттестация).

Технически Skillotron — игровая онлайн-платформа, построенная на основе многоуровневой викторины. Вопросы в Skillotron разбиты на 20 категорий и несколько десятков подкатегорий: от языков программирования до технологий проектного управления и истории ИТ. Любой ИТ-специалист может совершенно бесплатно проверить уровень владения технологиями и сравнить свои достижения с результатами других участников.

Техническая часть проекта была полностью реализована *DataArt* при участии международного ИТ-сообщества, члены которого добровольно помогали с составлением новых вопросов и находили ошибки в задачах других авторов. Skillotron — открытая платформа, поэтому участвовать в создании вопросов может каждый. Разработка первой версии проекта заняла около полугода.

Реализацию проекта можно условно разделить на два этапа.

I этап (февраль—июль 2017 года): разработка первой версии сервиса Skillotron.

- Составление технической спецификации.
- Подготовка первой тысячи вопросов.
- Дизайн и верстка веб- и мобильных версий.
- Отладка и тестовый внутренний запуск (только для сотрудников).
- Публичный запуск.

Правила Skillotron:

- Каждая игровая сессия состоит из десяти вопросов. Чтобы перейти на следующий уровень, надо ответить правильно хотя бы на восемь. За прохождение уровней игроки получают «ачивки», а за полезные для сообщества действия — «карму» (отображаются в их профилях вместе с заработанными очками, временем прохождения уровня и т. д.).
- Каждый может сравнить свои успехи с результатами других игроков.
- Своими достижениями игроки могут делиться в соцсетях.

И этап (август 2017 года – настоящее время¹): развитие и продвижение.

Развитие:

- Расширение базы вопросов (за год количество вопросов увеличилось с 1000 до более 2500), создание новых категорий.
- Появление нового пользовательского функционала: рейтингов игроков, авторизации через большее количество соцсетей, форумы и др.

Продвижение:

- Участие со стендом Skillotron в ИТ-выставках, карьерных днях и ярмарках вакансий в пяти странах: всего более 20 внешних мероприятий за год.
- Спецпроекты со СМИ на крупнейших HR-рынках в России и на Украине.
- Подготовка и рассылка пресс-релизов на основе аналитических данных Skillotron о достижениях и особенностях программистов в разных странах.

Результаты

Компания создала универсальный HR-маркетинговый мультитул Skillotron, построенный на идее геймификации важнейших HR-задач и работающий сразу в четырех направлениях: увеличение узнаваемости бренда среди целевой аудитории, повышение охвата и прицельности показа вакансий, автоматизация оценки знаний сотрудников и создание ярких внутренних ивент-поводов, общих для всех локаций. Платформа была запущена совместно HR и продуктовыми подразделениями компании в августе 2017 года.

Skillotron в цифрах:

- 12 000+ регистраций;
- 800+ уникальных пользователей ежедневно;
- 2700+ вопросов, заданных пользователями;
- 5,5 минуты длится игровая сессия.

Поставленная задача № 1: привлечь внимание к *DataArt* ИТ-специалистов в странах присутствия инженерных центров.

Достигнутый результат:

- Skillotron воспользовались более 40 000 человек из 85 стран², при этом около 70 % из них приходится на HR-рынки: Аргентина, Болгария, Польша, Украина, Россия.

¹ Данные на октябрь 2018 года.

² Данные Google Analytics на июнь 2018 года.

- Компания получила не просто знакомую с брендом, но и лояльную аудиторию: более 80 % пользователей Skillotron рассматривают *DataArt* как потенциальное место работы¹.
- Был получен интересный контент для спецпроектов с ИТ-медиа — на площадках, хорошо знакомых целевой аудитории (программистам²): викторины на основе квизов Skillotron собирают до 55 тысяч просмотров. Это достаточно дешевый канал коммуникации: стоимость контакта — около 2,5 рубля.
- Проект получил более сотни бесплатных публикаций в ИТ-изданиях шести стран.
- Skillotron стал точкой притяжения к стендам компании на HR-и ИТ-выставках. Он позволил отличиться от остальных ИТ-компаний и привлечь любознательную, технически подкованную аудиторию. Люди приходили, чтобы «замерить свои скилы» на Skillotron.

Поставленная задача № 2: увеличить охват и эффективность интернет-рекламы вакансий.

Достигнутый результат:

- База показов была расширена на 10 тысяч пользователей Facebook, которым показывается узкотаргетированная реклама вакансий.
- За счет более точного таргетинга увеличилась эффективность показа рекламы. Например, теперь, если компания ищет JavaScript-разработчиков с опытом от пяти лет в Санкт-Петербурге, такие вакансии показываются только им. Ни один общедоступный способ показа рекламы не предполагает такую точность выборки. За счет этого количество перехода на страницы вакансий компании с рекламы, настроенной по контактам из Skillotron, увеличилось в 2–3 раза по сравнению с прежними способами таргетинга (реклама в Facebook, контакты, полученные на мероприятиях, присылаемые кандидатами резюме).
- Удалось добиться рекордных времени и глубины просмотра вакансий кандидатами. В среднем каждый игрок Skillotron, ставший посетителем раздела «Вакансии», на сайте компании проводит теперь почти в три раза больше времени. Это может дополнительно свидетельствовать о повышении релевантности показа рекламы и увеличении ее эффективности.

Поставленная задача № 3: автоматизировать и оптимизировать процесс проверки знаний сотрудников.

¹ Согласно данным опроса, проведенного на www.skillotron.com в октябре–ноябре 2018 года, участие приняли около 140 человек.

² [Troger.ru](http://troger.ru), Ebanoe.it.

Достигнутый результат: за год удалось нарастить необходимую базу вопросов по ряду категорий, чтобы начать официальные внутренние тестирования. Проверку Skillotron уже прошли первые три десятка программистов¹.

Таким образом компании удалось сэкономить десятки рабочих часов. Подготовка, проведение и проверка тестов инженерами занимают несколько рабочих дней (это обходилось компании в десятки тысяч рублей). С учетом того, что селф-чеков за год проходит несколько десятков, речь идет о сэкономленных сотнях тысяч рублей или сотнях часов, которые могут быть потрачены на разработку проектов для клиентов.

Поставленная задача № 4: создать новые общие поводы и концепции для корпоративных мероприятий.

Достигнутый результат: благодаря Skillotron в компании появились регулярные и разнообразные кросс-офисные активности, связанные общими идеями, механиками и объединяющие людей по интересам, а не по формальным поводам.

Так, в начале 2018 года к запуску нового раздела Skillotron, посвященного гик-культуре, во всех офисах разработки был проведен день гиков, когда каждый мог посвятить время своему увлечению: любимому кино, настольным и компьютерным играм, комиксам и, конечно же, игре в Skillotron.

В День святого Валентина ушли от популярной в ИТ-концепции сердец, амуров и капкейков, а вспомнили легендарные любовные сюжеты из поп-культуры.

В честь запуска нового раздела Geek Culture на Skillotron у сотрудников появился повод прийти на работу в любимой гиковской футболке и оценить свои силы в викторинах про комиксы, компьютерных играх, «настолках», а в день запуска развлекательного раздела, посвященного Star Wars (накануне майских каникул), был объявлен праздник May the 4th. Во внутренней викторине на лучшее знание сюжета звездной саги участвовали десятки сотрудников в каждом офисе, в процессе велись нешуточные споры, а наиболее эрудированные коллеги в каждом городе получили фан-призы.

Осенью, накануне Международного дня программиста, стартовал еще один раздел Skillotron, посвященный науке в ИТ. Сотрудникам было предложено освежить теоретические знания, поделиться любимыми полезными книгами и вспомнить истории из научной карьеры (у многих они нашлись).

¹ Данные на октябрь 2018 года.

Игорь Кирикчи, управляющий директор *BBDO Group*, член жюри Премии в 2018 году:

— Создав Skillotron, компания не только продемонстрировала свой профессионализм разработчика ИТ-продуктов, но и решила сразу множество задач по работе с внешней и внутренней аудиторией. Это и привлечение внимания потенциальных сотрудников при одновременном их тестировании, и создание ИТ-комьюнити, и проверка знаний собственных специалистов. *DataArt* смогла использовать возможности Skillotron по максимуму, в том числе в качестве инструмента HR-маркетинга и PR. Особенно мне понравилось его применение в качестве базы для таргетинга в соцсетях — очень умный ход!

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия), член жюри Премии в 2018 году:

— С помощью игровой онлайн-платформы любые ИТ-специалисты — и сотрудники компании, и потенциальные кандидаты — могут бесплатно проверить свой уровень знаний и сравнить с результатами других участников. Таким образом, Skillotron работает как HR-бренд на привлечение кандидатов и как инструмент ассесмента знаний.

* * *

Интервью с **Сергеем Мардановым**, директором по взаимодействию с вузами *Mail.ru Group*.

Как зарождалась профориентационная акция «День ИТ-знаний»? Какими были первые шаги?

— Мы долго обсуждали, что необходимо организовать новые интересные активности со школьниками, в которые можно было бы вовлечь и сотрудников компании. В ходе мозгового штурма мы придумали вариант с проведением профориентационных мероприятий в учебных заведениях, чтобы школы специально отводили время для представителей *Mail.ru Group*.

Когда начали «докручивать» идею, то пришли к выводу, что самым важным в проекте является его социальная составляющая. Позже многие сотрудники компании признавались, что опыт участия в Дне ИТ-знаний действительно был очень значимым, полезным, эмоциональным для них.

Сразу получили большой отклик или понадобились дополнительные разъяснения?

— Конечно, в первый год мы потратили много усилий на информирование и привлечение сотрудников к акции. Изначально рассчитывали набрать от 50 до 100 человек

для выступлений в школах. В итоге получилось ровно посередине — 75, причем заявок было больше, но не все смогли освободить рабочее время.

В 2018 году агитация новичков продолжилась. Одновременно сотрудники из первого потока с готовностью соглашались повторить свои выступления, заряжали энтузиазмом остальных, показывали им благодарности от руководства. К акции присоединились половина участников прошлого года и даже бывшие сотрудники компании.

У людей разные навыки коммуникации и публичных выступлений. Что делалось в плане их обучения?

— Подготовительная часть была ключевой в этом проекте, потому что больше половины участников Дня IT-знаний никогда не выступали даже на обычных конференциях, не говоря уже о детской аудитории.

Для решения этой задачи мы организовали вебинары и тренинги, где рассказывали о самых важных моментах при общении со школьниками. Записи мы выкладывали в закрытую группу в сети «ВКонтакте», там же отвечали на вопросы коллег. Затем снимали и транслировали видео тренировочных выступлений, разбирали удачные примеры и допущенные ошибки, высылали письменные инструкции тем, кому это требовалось.

Также у нас появился отдельный чат для IT-евангелистов — внутреннее сообщество, где они обмениваются информацией, связанной с профориентацией и продвижением образовательных инициатив среди подростков.

Как расставлялись приоритеты между площадками, задействованными в акции? Как распределялись ресурсы IT-евангелистов?

— В центре внимания находились прежде всего школы. Но некоторые вузы (и в Москве, и в регионах) заявили, что тоже готовы собрать подростков, если мы предоставим нужные материалы, презентации и пришлем IT-евангелистов, которые проведут занятия.

Компания старалась максимально учесть пожелания сотрудников выступить в родном городе или поселке. И наоборот: если инициатива исходила со стороны образовательных учреждений, мы подыскивали кандидатуры среди тех сотрудников, кто живет ближе всего. Бывало, кто-то предлагал слетать в еще не охваченный город, и мы давали добро, покупали билеты.

Кроме того, в прошлом году у нас было 38 амбассадоров, представляющих *Mail.ru Group* в 27 вузах из 14 регионов России. Это не сотрудники компании, а студенты, аспиранты и преподаватели разных университетов. Все они также помогали нам в организации акции, контактировали со школами в своем регионе, приезжали с лекциями в те школы, которые окончили сами.

Можете рассказать о программе амбассадоров более подробно?

— Амбассадоры — это наша образовательная волонтерская программа, ориентированная на студентов, аспирантов и сотрудников региональных вузов. Амбассадоры *Mail.ru Group* выступают представителями и евангелистами компании в своем вузе и городе, проводят образовательные активности от имени

компании: организуют лекции, вебинары, хакатоны и другие мероприятия. За свою активность амбассадоры получают возможность напрямую учиться у экспертов ИТ-отрасли, проходить образовательные курсы, прокачивать soft и digital skills, посещать офис *Mail.ru Group* в Москве и много чего еще.

Амбассадоры сильно помогают нам с работой в студенческой среде: за год они провели более 430 мероприятий в разных регионах страны, многие внесли ощутимый вклад в акцию «День ИТ-знаний». Без них мы бы не справились с таким объемом работы.

В процессе реализации возникали неожиданные сложности или, напротив, приятные сюрпризы?

— При наборе среди сотрудников выяснилось, что не у всех желающих есть возможность выступить. И не все были готовы возвращаться в свою родную школу.

Некоторые школы настороженно отнеслись к акции. Одни боялись, что выступления сотрудников превратятся в рекламу компании, другие — что замена обычного урока на профориентационную лекцию может быть плохо воспринята родителями учеников. К счастью, таких школ набралось не более 5 % от общего числа.

Принципиальным для школ оказался и вопрос безопасности — директорам сложно было понять, кого из посторонних пускать в здание во время Дня ИТ-знаний, а кого — нет.

Но мы с самого начала заручились поддержкой Министерства просвещения России, и это помогало нам во многих вопросах.

Изменится ли что-либо при организации третьего Дня ИТ-знаний?

— Уже в прошлом году¹ мы привлекли около 15 человек со стороны (10 % от общего числа участников) — нас поддержали *«МегаФон»*, *Skyeng*, *Group-IB* и другие компании. Теперь рассчитываем увеличить в разы число участников среди ИТ-компаний. Это необходимо, чтобы сделать шаг вперед, совершить очередной прорыв по удвоению числа школ и детей, охваченных проектом. Но это сложно осуществить без помощи коллег по рынку. Радуется, что многие компании узнают о проекте и предлагают свою помощь. «Премия HR-бренд» сыграла в этом не последнюю роль.

Mail.ru Group

Проект «День ИТ-знаний — 2018» (авторы: Сергей Марданов, директор по взаимодействию с вузами, Ольга Августан, руководитель департамента исследований и образования, Андрей Терешко, разработчик, Кира Гричанина, PR-менеджер, Елена Фомина, SMM-менеджер)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Бронза в номинации «Федерация»

¹ 2018 год.

Отрасль компании: информационные технологии.

Численность сотрудников: 5500¹.

Предпосылки

- На рынке мало квалифицированных ИТ-специалистов, при этом потребность в них все время увеличивается. Даже среди абитуриентов, поступающих на ИТ-специальности, уровень подготовки невысок, а мотивация к сдаче ЕГЭ по информатике не растет.
- Слабая узнаваемость бренда компании как работодателя среди юной аудитории. Многие школьники пользуются сервисами *Mail.ru Group* (например, «ВКонтакте»), но при этом не идентифицируют их как часть компании. Из-за этого учащиеся не рассматривают компанию как потенциального будущего работодателя.
- В школах недостаточно хорошо обучают программированию и мало говорят о перспективности ИТ-профессий. Чем раньше школьники познакомятся со всеми возможностями работы в этой сфере, тем больше у них будет времени для самореализации и тем раньше они смогут попасть в *Mail.ru Group* в качестве сотрудников (уже сейчас в компании работают три 17-летних школьника). Кроме того, в школах мало внимания уделяют вопросу информационной безопасности, а тот сохраняет свою актуальность для любого человека, даже если он никогда не будет работать в ИТ.
- Вовлечение сотрудников разного уровня в одно общее дело. Внутри компании немало проектов, но среди них не так много тех, которые помогают объединиться специалистам разных подразделений.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Профориентация школьников и информирование об образовательных и карьерных возможностях, которые дает компания.
2. Создание позитивного образа компании-работодателя среди школьной аудитории.
3. Вовлечение максимального количества сотрудников в проект, перевод их в формат ИТ-евангелистов, формирование комьюнити.
4. Выстраивание отношений со школами и Министерством просвещения РФ для распространения информации о проведении акции среди школ через официальные каналы, а также для дальнейших взаимовыгодных отношений в целях продвижения инициатив компании в области образования (КСО и бизнес).
5. Повышение прошлогодних показателей² проекта (количество вовлеченных сотрудников, число школ и учеников, региональный охват, охват аудитории) в 1,5 раза.

¹ На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018».

² 2017 год.

Целевая аудитория проекта:

- *школьники*, на которых непосредственно направлена акция. Компания помогает им с профориентацией, мотивирует и воспитывает из них будущих специалистов ИТ-отрасли страны;
- *сотрудники*, участвующие в проекте в качестве спикеров. Именно они становятся ИТ-евангелистами, распространяя информацию о компании и ИТ-отрасли в целом;
- *учителя и родители*, которые часто, прямо или косвенно, влияют на школьников в вопросе выбора профессии, поступления в вуз и планирования карьеры.

Реализация

В 2018 году профориентационная акция «День ИТ-знаний» прошла уже во второй раз. В этот день специалисты *Mail.ru Group* и амбассадоры компании в российских университетах посетили школы в разных городах страны, в том числе те, где они сами когда-то учились. Темой акции стала безопасность в интернете.

Во время урока специалисты беседовали со школьниками о правилах безопасности в Сети, а также о современных ИТ-профессиях. Они рассказывали, на что подросткам стоит делать упор в обучении сегодня и в какие вузы стоит поступить завтра, чтобы в будущем стать востребованными на рынке специалистами или создать собственный ИТ-бизнес. Дети также узнают о компании и о том, как в нее попасть.

Акцию «День ИТ-знаний» поддерживает Министерство просвещения РФ¹. В 2018 году к участию присоединились сотрудники других технологических компаний: «МегаФон», *Skyeng*, *Group-IB* и др.

Основные этапы проекта

1 этап (август – середина октября 2018 года): подготовительный.

Были набраны сотрудники для участия в акции, подготовлен дизайн, достигнуты договоренности со школами, СМИ, Министерством просвещения РФ, разработаны инструкции и презентации для сотрудников и амбассадоров, произведена сувенирная продукция, сформированы и разосланы в регионы (16 городов) подарочные наборы, напечатаны сертификаты и благодарности для школ. Для информирования о мероприятии было привлечено руководство компании, использовались рассылки и объявления во внутренней сети компании интранет, обзвоны, переписка в социальных сетях.

Внешних партнеров привлекли через публикацию в социальных сетях и на корпоративном сайте, а также с помощью личных контактов в разных компаниях.

¹ Ранее – Минобрнауки России.

Проведены семинары и вебинары для сотрудников и амбассадоров, где их обучали выступать, работать с аудиторией и решать организационные вопросы.

Сформировано комьюнити ИТ-евангелистов, участники которого общаются между собой в специально созданном чате в мессенджере и в группе «ВКонтакте». Там они могут тренировать свои выступления, задавать вопросы и обмениваться опытом.

Был подготовлен анонс акции для медиа и организованы встречи с журналистами на форуме «Открытые инновации». Анонс в социальных сетях распространялся посредством таргетинга.

Проведено информирование через рассылку Министерства просвещения РФ, что позволило региональным органам управления и школам больше узнать о мероприятии.

II этап (19 октября 2018 года): день мероприятия.

Проведены уроки в школьных классах, актовых залах, региональных «Кванториумах», лекционных аудиториях вузов. Всего в этот день состоялось более 250 уроков.

Организована прямая трансляция из офиса, которую посмотрели более миллиона пользователей. В школах, куда не приехали специалисты, трансляцию показывали в рамках уроков информатики и других предметов.

Вечером состоялось совместное подведение итогов мероприятия, прошла дискуссионная информационная встреча с коллегами из *Сбербанка*, представителями министерства и директорами московских школ.

III этап (до середины ноября 2018 года): заключительный.

Итоги акции с цифрами были отправлены в медиа. Собрана обратная связь от сотрудников, амбассадоров и школ. Подготовлены и разосланы благодарственные письма сотрудникам и амбассадорам. Обработаны запросы от вузов, которые выразили желание сотрудничать после проведения мероприятия.

Результаты

Поставленная задача № 1: профориентация школьников и информирование об образовательных и карьерных возможностях, которые дает компания.

Достигнутый результат:

- Очно в уроке приняли участие более 13 тысяч школьников. Профориентационный тест с чат-ботом «ВКонтакте» прошли 2814 человек. Сотни тысяч школьников следили за онлайн-трансляциями по всем регионам страны.

- Более 2000 школьников и педагогов вступили в группу «ВКонтакте»¹, поскольку заинтересовались образовательными возможностями компании. Многие школьники высказывали свое желание прийти на стажировку в *Mail.ru Group*.

Поставленная задача № 2: создание позитивного образа компании-работодателя среди школьной аудитории.

Достигнутый результат:

- Сотрудники провели экскурсии в офисе *Mail.ru Group* для детей, с которыми общались в школах. Педагоги школ пригласили сотрудников и амбассадоров с повторной лекцией для других классов. Также поступали предложения провести уроки информатики и принять участие в других мероприятиях.
- Созданы группы, чаты, каналы в соцсетях и мессенджерах, где специалисты компании продолжают общаться с детьми.
- В СМИ вышло более 100 публикаций с общим охватом свыше 3 миллионов читателей.

Поставленная задача № 3: вовлечение максимального количества сотрудников в проект, перевод их в формат евангелистов, формирование комьюнити.

Достигнутый результат:

- Всего в акции приняли участие 120 сотрудников *Mail.ru Group* и 38 амбассадоров компании из 25 вузов России.
- Был создан чат для общения участников акции, где они круглосуточно общались, поддерживали друг друга, подсказывали и генерировали идеи, оперативно отвечали на вопросы. Они продолжают делиться фотографиями и видео, ссылками на полезные ресурсы и публикациями по теме.
- После проведения акции к нескольким сотрудникам обратились представители школ с просьбой организовать экскурсию в офис компании. Так, уже в ноябре 2018 года *Mail.ru Group* посетили школьники из самарского образовательного центра «Южный город».
- Запланировано еще несколько экскурсий, инициаторами которых стали специалисты компании. Сотрудники продолжают помогать друг другу советами и перенимают опыт проведения экскурсий. Когда анонсируется очередное мероприятие со школьниками, многие с удовольствием принимают участие, выступают в качестве экспертов в школьных проектах, читают лекции.

¹ <https://vk.com/mrgforedu>

- Многие сотрудники, которым не удалось принять участие в акции «День ИТ-знаний», выражают желание поучаствовать в следующем году, некоторые планируют сходить в свои школы в ближайшее время, выступить и показать детям подготовленную для урока презентацию.

Поставленная задача № 4: выстраивание отношений со школами и Министерством просвещения РФ.

Достигнутый результат: компания получила официальную поддержку Министерства просвещения РФ и помощь в информировании региональных органов исполнительной власти в области образования. Посты о Дне ИТ-знаний опубликовали на сайте и в официальных группах министерства в соцсетях. Заместитель директора Департамента государственной политики в сфере общего образования **Жанна Витальевна Садовникова** приняла участие в прямой трансляции из офиса компании.

В связи с непростой ситуацией, связанной с безопасностью в школах, доступ для сторонних компаний затруднен. Сотрудничество с министерством помогает преодолеть этот барьер.

Партнерство с ведомством — это взаимовыгодные отношения не только по данному проекту, но и по другим инициативам компании. На уровне школ HR-бренд *Mail.ru Group* представлен слабо, и этот проект призван улучшить ситуацию. Согласно договоренности компании и Министерства просвещения РФ, ведомство будет информировать школы о полезных и бесплатных продуктах *Mail.ru Group* для образовательной сферы.

Поставленная задача № 5: повышение прошлогодних показателей проекта в 1,5 раза.

Достигнутый результат

Показатель	2017 год	2018 год
Количество сотрудников	60	120
Количество онлайн-просмотров	500 тысяч	1,5 миллиона
Количество школьников, очно принявших участие в акции	5000	13 000
Количество российских школ, ученики которых очно приняли участие в акции	100	222
Региональный охват	32 региона + 3 страны СНГ	54 региона + 9 стран (СНГ и Европа)
Общий охват аудитории	1 миллион человек	3 миллиона человек

* * *

Интервью с **Анной Лаптинской**, директором по персоналу АО «НПО «Стример».

Начнем с главных точек входа в проект: из каких потребностей сформировалась его концепция?

— Одним из основных отправных моментов стало то, что бизнес не всегда понимал, как происходят научные разработки в лаборатории, какие идеи там отбираются, тестируются и доводятся до реализации. С выходом новых продуктов дела обстояли не так, как хотелось бы акционерам.

Другой ключевой фактор — на стратегических сессиях, в неформальных разговорах ученые все чаще задавали вопросы о своей роли в компании и карьерных перспективах, обращали внимание на рост других сотрудников и его отсутствие в рамках научного подразделения.

Изначально бизнес хотел, чтобы я просто взяла лучшие практики и на их основе продумала релевантную систему, но тогда она бы не получилась живой, поэтому требовался диалог.

Исходя из этого задача состояла прежде всего в налаживании коммуникации. Я организовывала встречи, на которых давала слово всем заинтересованным сторонам, которые не часто говорили между собой, и как модератор направляла обсуждения в конструктивное русло, находила точки соприкосновения.

В итоге был составлен список актуальных для «Стримера» критериев карьерного роста, которые предстояло объединить.

Что оказалось наиболее сложным на этапе разработки? Где задействовали максимальную экспертизу?

— Выяснилось, что у нас не очень четко прописано положение о конфиденциальности и интеллектуальных разработках (когда они становятся собственностью сотрудников или компании; правила премирования и т. д.). Пришлось вместе с юристами заново прописывать соответствующие пункты и доводить их до персонала. Это не было запланировано, но серьезно продвинуло нас в плане отношения к интеллектуальной собственности и ее защиты.

С психологической точки зрения самым трудным было пережить первую реакцию сотрудников, когда после долгих споров, моделирования различных сценариев, оценки возможных последствий им наконец представили готовые критерии, а в ответ получили негатив. Условно говоря, они надеялись прочитать одну книгу и получить прибавку к зарплате 200 %, но поняли, что в реальности так не будет.

Несмотря на скепсис, система заработала, а значит, мы все сделали правильно. Важный показатель — возможность корректировать, пересматривать «западающие» критерии (это должно происходить каждый год в октябре-ноябре). Например, если патенты, за которые мы сейчас бьемся, потеряют первостепенную значимость, сможем добавить что-то другое, тем самым показав умение слышать запросы бизнеса и удовлетворять их.

Неприятие, которое наблюдалось поначалу, удалось преодолеть?

— Думаю, да. Когда научные сотрудники подходят и говорят, что выходит статья, но они боятся не успеть к концу осени, это доказывает жизнеспособность системы. Но у любой системы есть ограничения, и это сложно принимать. Стать научным руководителем лаборатории за 3–4 года не получится — и не всем это нравится.

Как осуществлялся сбор данных, на базе каких инсайтов?

— Прежде всего я изучила опыт коллег, руководителей научных центров в России и за рубежом, чтобы сравнить практики управления научными сотрудниками. Выяснилось, что в европейской и американской традиции нет какого-то особенного отношения к данной категории персонала, то есть физики там ничем не отличаются от менеджеров, экономистов, бухгалтеров.

Подход в нашей стране сильно разнится в силу объективных исторических предпосылок, не говоря уже об уникальности каждой компании, поэтому нельзя скопировать и перенести чужие критерии в неизменном виде (к сожалению, какое-то время на это я все-таки потратила).

Проведя сопоставительный анализ, я выделила главные факторы, которые стимулируют ученых на эффективную деятельность, и показала руководству компании. Это было нужно, чтобы развеять устоявшийся миф о якобы их сильной внутренней мотивации и отсутствии необходимости платить больше за те или иные достижения.

Далее я обратилась к истории переходов наших сотрудников на новый уровень, отметив, при каких обстоятельствах это происходило, что конкретно они сделали, за счет чего продвинулись и можно ли на этой основе сформулировать критерии.

Также HR-специалисты знают, что каждые 2–3 года человеку желательно двигаться вперед, осознавать свой рост. Описывая основные направления развития, я закладывала именно такие временные отрезки на каждую ступень и подходящие для них зарплатные вилки.

В целом понятно, что все люди разные. Кто-то работает строго с 09:00 до 18:00, но добросовестно, и хочется, чтобы они тоже имели рост, делая карьеру в своем темпе. В свою очередь, высокопотенциальные сотрудники, активно выступающие на конференциях, публикующие статьи, логично должны добиваться успеха быстрее. Вариативность наших критериев это учитывает: что-то является обязательным, что-то — опциональным.

Будь такая возможность, что изменили бы на стадии внедрения программы?

— Наверное, предупредила бы руководство о критическом восприятии сотрудников, чтобы сберечь нервы. Кроме того, сделала бы это более масштабным событием, осветила в большем количестве внутренних материалов, сильнее пропиарила внутри.

Сейчас поддерживаете дополнительную коммуникацию о прозрачности критериев, показываете наглядные примеры?

— Да, мы рассказываем о системе сотрудникам, освежаем критерии. Более того, к нам стали обращаться коллеги из других департаментов с просьбой построить подобные карьерные маршруты и для них.

А есть какая-то общая статистика лояльности? Оценивали внутренний NPS?

— Уровень вовлеченности (данные мы получаем из отчетов *HeadHunter*, участвуя в Рейтинге работодателей России¹) достаточно высокий (72 %), и руководителей он полностью устраивает, они даже думать не хотят о большем. Так как компания семейная, текучесть у нас всего 2 %; все новички тщательно проверяются, тестируются и берутся с расчетом на долгий срок.

Что касается научного подразделения, там ситуация, в принципе, сложная. Одна часть занимается фундаментальными исследованиями молний, и в России «*Стример*» фактически единственный дает такую возможность. Этих людей очень мало, и они в любом случае окажутся у нас.

Вторая часть — конструкторы, которые могут работать где угодно, поэтому как раз в большей степени от них выстраиваются условия «специалистов по молниям», не имеющих собственного рынка.

Что можете сказать о динамике среди студенческой целевой аудитории?

— Количество студентов, желающих у нас работать, ежегодно растет минимум в два раза. В этом году заявки на практику подали восемь человек. Не все выдерживают два года простой работы без продвижения, но мы думаем, что это отличная возможность и для студентов посмотреть на компанию, и для компании (чтобы оценить актуальный уровень знаний студентов).

Как их принимают руководители, опытные сотрудники?

— В прошлом году говорили, что вообще никто не нужен, потому что любой студент — это огромные временные инвестиции для руководителя. Сейчас отношение меняется: студентов стали просить. Всего в штате 35 научных сотрудников, но тех, кто мог бы взять на себя обязанности наставника, не больше пяти. Двух мне уже удалось убедить в личных беседах. Возможно, их пример повлияет и на остальных.

К слову, раз мы вспомнили о внешней аудитории, хочу сказать большое спасибо за номинацию «Малый бизнес»² на «Премии HR-бренд». Интернет-маркетологи отмечают, что новости об этом событии — самые посещаемые на сайте компании. Очень рады, что мы стали больше видны для кандидатов.

¹ <https://rating.bh.ru/>

² <https://hrbrand.ru/2019/nominations/>

Будет ли развиваться проект в дальнейшем? В чем его можно усовершенствовать?

— В первую очередь важно сохранить достигнутое, но мы не остановимся в попытках сделать компанию лучшим рабочим местом — комфортным, интересным, увлекательным, где есть возможность принимать профессиональные вызовы и справляться с ними.

С 2012 года «Стример» вышел на международный рынок и предлагает сотрудникам уехать на месяц-другой или даже на полгода в любой регион присутствия с определенным проектом либо миссией. Очень популярна эта инициатива как раз в научной среде, которая по определению не может быть заперта в рамки и способна развиваться только в процессе обмена знаниями.

Также налаживаем коммуникацию с вузами в Швейцарии и Китае, чтобы знания могли свободно распространяться. Это делается совместно с юристами (учитывая риски, связанные с интеллектуальной собственностью), но мы видим, какой толчок нашим продуктам придают межнациональные контакты, поэтому будем их развивать.

Все чаще прибегаем к проектной системе управления разработками, когда инновации переходят в проект с конкретным бюджетом и сроками и можно на практике увидеть, почему некоторые из них отклоняются, как рассчитывается экономическая эффективность. Здесь тоже немало шансов проявить себя и научному деятелю, и менеджеру.

АО «НПО «Стример»

Проект «Карьера в бизнесе для ученых» (авторы: **Анна Лапгинская**, директор по персоналу, **Владимир Житенев**, директор по инновациям и техническому развитию)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Золото в номинации «Малый бизнес»

Отрасль компании: энергетика.

Численность сотрудников: 182.

Предпосылки

- Специфика науки в России.

Наука в России имеет специфическое развитие, тесно связанное с историей страны. В 1990-е годы многие научные институты были закрыты или расформированы из-за нехватки финансирования, конструкторские бюро не находили достаточно заказов, чтобы выжить, и мало кто из школьников, видя ситуацию, мечтал стать инженером, конструктором или научным сотрудником.

В 2000-е годы, когда компания начала развивать бизнес в области молниезащиты, руководству пришлось столкнуться с тем, что спе-

специалистов с хорошим базовым образованием, готовых заниматься наукой, очень мало. А те, кто мог бы развивать науку, изобретать новые технологии, которые можно монетизировать, не готовы идти долгим, хоть и потенциально перспективным путем, учитывая, что возможность получать хорошую зарплату и обеспечить себе карьерный рост существует в виде коммерческих специальностей, не связанных с научной деятельностью.

С этой проблемой столкнулся не только «Стример» — технологическое отставание в разных отраслях во многом имело под собой те же основания и сложности.

Компания нашла возможность создать конкурентное предложение, которое предоставляло ученым условия для комфортного и эффективного развития в области науки, трансформируя изобретения в реальные и востребованные продукты для энергетической отрасли.

○ Наука как профессиональная область.

Научная среда всегда считалась специфической, и очень долго специалисты по управлению персоналом ставили под вопрос саму возможность управления научными сотрудниками, потому что процесс творческих поисков сложно контролировать. Вместе с тем бизнес не может не считать деньги, поэтому были необходимы четкие критерии, по которым можно оценить деятельность научных сотрудников и их возможный рост внутри компании. Зачастую такие специалисты говорили о том, что не видят для себя карьерных перспектив и начинают ощущать профессиональное выгорание, не находя поддержки бизнес-подразделений и признания их уникального вклада в бизнес. В то же время руководство задавалось вопросом, насколько имеет смысл продолжать вкладывать деньги в фундаментальные исследования, если они не всегда реализуются в виде коммерчески успешного продукта, как оценивать свои инвестиции в науку и вклад каждого ученого в развитие продуктовой линейки и новых компетенций компании. Сочетание этих факторов породило колоссальную напряженность внутри рабочего коллектива.

○ Наука как конкурентное преимущество.

Еще один важный аспект проблемы заключается в том, что исследования в области физики ведутся длительное время (от нескольких месяцев до нескольких лет), однако промежуточные результаты и открытия, возникающие в процессе научной деятельности, не всегда применимы для бизнеса «Стримера», но имеют большое значение как для научного сообщества, так и для коммерческих и государственных структур. По этой причине количество статей, приглашения и выступления на международных конференциях, число патентов, средний стаж работы сотрудников в науке не только

влиают на статус каждого конкретного ученого, но и помогают получать контракты на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для государственных и коммерческих структур, а также служат мощным фактором инвестиционной привлекательности компании.

Проблемы компании в области управления персоналом можно сформулировать следующим образом:

- отсутствие инструментов для мотивации научных сотрудников и создания карьерной лестницы в научном подразделении;
- разное понимание успеха в научной и коммерческой среде;
- низкий приток научных сотрудников в штат компании: сделать карьеру в коммерческих профессиях проще, чем в науке;
- профессиональное выгорание научных сотрудников;
- уникальность специалистов и невозможность их быстрой замены;
- низкий уровень удовлетворенности работой в научном подразделении;
- отсутствие четких критериев вклада научного подразделения в бизнес компании.

С целью решить эти задачи была разработана программа «Карьера в бизнесе для ученых», которая представляет собой подробный, прозрачный план движения по карьерной лестнице. Стоит отметить, что созданная система оказалась не только прозрачной, но и достаточно гибкой, чтобы каждый сотрудник научного подразделения мог выбрать наиболее интересный и комфортный способ продвижения.

Поставленные перед проектом задачи

1. Мотивация внутри научного подразделения, рост заинтересованности и вовлеченности сотрудников в развитие бизнеса компании за счет:
 - сформулированных критериев карьерного роста в научном подразделении, чтобы это было интересно специалистам и очевидно менеджменту;
 - учета потребностей сотрудников при построении системы переходов на новый уровень (желание роста каждые 2–3 года, интересные задачи в прикладных областях, новые самостоятельные проекты);
 - понимания специфики научной области при построении системы переходов (долгий период обучения и вхождения в область исследований, узкая специализация исследований, отсутствие

четких критериев успеха исследований в рамках фундаментальных знаний, несовпадение критериев успеха в научной и коммерческой областях).

2. Формирование четкой картины деятельности научного подразделения у менеджмента для оценки инвестиций и стратегического планирования развития компании благодаря:
 - созданию системы переходов на новый карьерный уровень за счет новых запатентованных изобретений и разработок;
 - повышению узнаваемости имен научных сотрудников, участвующих в конференциях международного уровня, и цитируемости научных работ в рамках тематики, близкой к деятельности компании;
 - оценке возможностей для выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ для государственных и коммерческих структур.
3. Развитие HR-бренда и создание имиджа перспективного работодателя среди студентов, аспирантов, выпускников вузов, ученых-физиков и действующих сотрудников.

Целевая аудитория проекта:

- сотрудники научной лаборатории (35 человек);
- руководство компании и бизнес-подразделения;
- студенты старших курсов и выпускники профильных вузов, научные сотрудники НИИ и вузов.

В разработке проекта были задействованы HR-служба, служба маркетинга и топ-менеджмент. Внешние подрядчики не привлекались, специальный бюджет не выделялся.

Реализация

Проект был направлен на создание системы карьерного роста, которая основывалась бы на четких и понятных сотрудникам научного подразделения критериях и мотивировала их активнее и результативнее заниматься научно-исследовательской деятельностью. При этом система выполняет функцию одного из ключевых инструментов стратегического планирования развития компании за счет того, что предлагает механизм достаточно точного прогнозирования появления новых запатентованных изобретений и разработок.

HR-служба изучала ситуацию и истории успеха из разных отраслей в течение полугода. Далее рабочая группа собиралась раз в месяц на протяжении восьми месяцев, чтобы обсудить создание программы. Таким образом, на разработку проекта ушло немногим более года.

Основные этапы проекта

I этап: анализ рынка и практик управления карьерным ростом для научных сотрудников (внешний бенчмарк).

В ходе исследования служба персонала провела опрос и глубинные интервью о системах карьерного роста в ряде российских и зарубежных компаний с научными лабораториями. Исследование включало интервью и опрос 17 руководителей научных лабораторий (Agrometer A/S, Biocad, Cargill, Cargill Russia, Harman, Idavang, Oriflame R&D Ltd, Splat, Topigs Norsvin Research Center, Датский политехнический университет и др.) о том, как они решают проблемы мотивации и карьерного роста R&D-специалистов, а также какие системы применяются для учета вклада этих сотрудников в развитие компании.

II этап: обсуждение существующих историй успеха вместе с руководителями научного подразделения (внутренний бенчмарк).

В качестве материала для изучения истории вопроса были взяты успешные примеры карьерного роста пяти научных сотрудников, проработавших в компании от 4 до 20 лет.

III этап: конструирование «идеального пути» от инженера-выпускника до научного руководителя лаборатории с разбивкой на шаги в 2–3 года.

Сотрудники научного подразделения могут развиваться в двух направлениях — *научном* и *техническом*. *Научное направление* включает шесть ступеней (от младшего научного сотрудника до научного руководителя) с описанием условий и критериев, которые должны быть выполнены для перехода на следующую ступень. Например, чтобы перейти из категории «младший научный сотрудник» на уровень «научный сотрудник», необходимо соответствовать требованиям одного из вариантов:

Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы от одного года (полная занятость); • участие в защите одного патента (в качестве соавтора); • одна публикация и участие в одной конференции 	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы от двух лет (полная занятость); • участие минимум в одной международной конференции с докладом (за последний год) 	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы от двух лет (полная занятость); • две публикации (за последний год)

Техническое направление имеет более разветвленную структуру за счет большего количества специальностей (инженер направления, инженер технической службы, конструктор) и включает пять или шесть ступеней с возможностью вырасти до заместителя технического директора или технического директора. Каждый шаг по карьерной лестнице также подразумевает выполнение ряда условий.

В ходе разработки программы проводились сессии по моделированию карьерного пути реальных сотрудников: рабочая группа анализировала досье пяти сотрудников и выстраивала их возможное движение по карьерной лестнице с учетом опыта работы, научной квалификации и текущих достижений.

IV этап: корректировка и валидация с руководителями научного подразделения и топ-менеджментом, внесение необходимых дополнений.

V этап: запуск программы для сотрудников научного подразделения.

Программа была представлена в октябре 2017 года и изначально была встречена неоднозначно. С одной стороны, сотрудники давно хотели, чтобы руководство представило ясный план карьерных возможностей, а с другой — оказалось, что для того, чтобы выполнить все поставленные задачи каждого шага программы, необходимо приложить серьезные усилия.

Система построена на принципе: чем выше по карьерной лестнице поднимается сотрудник, тем сложнее сделать следующий шаг, тем больший объем работы необходимо выполнить. Таким образом, она дает возможность оценить свои силы и выбрать оптимальный путь развития карьеры. Компания, в свою очередь, может объяснить сотрудникам, каких результатов от их работы она ждет и за какие достижения готова продвигать вперед и повышать заработную плату.

VI этап: результаты, оценка эффективности и побочных эффектов.

Результаты

Компания разработала систему карьерного роста для сотрудников научного подразделения, которая не только позволяет руководству учитывать и прогнозировать реальные достижения ученых и инженеров, но и мотивирует R&D-персонал к более эффективной научно-исследовательской деятельности. Новые изобретения и уникальные технологии, имеющие практическое промышленное применение, внедряются на собственном производстве и ведут к росту бизнеса.

Поставленная задача № 1: мотивация сотрудников внутри научного подразделения.

Достигнутый результат: уже после первого месяца работы программы пять сотрудников научного подразделения перешли на следующую ступень, в короткий срок выполнив недостающие условия.

Оценка достижений проводится раз в год в октябре, таким образом, научные и технические специалисты могут эффективно планировать свою деятельность.

Основные сложности при внедрении программы были связаны с адаптацией персонала научного подразделения к появлению четкой системы

карьерного роста, с необходимостью выполнять ее условия в установленные сроки. Однако негативное отношение к ней заметно меняется, становятся очевидными ее прозрачность и эффективность.

В 2017 году прошли первые переводы, в сентябре 2018-го сотрудники стали активно интересоваться, будет ли собираться карьерный комитет, и предупреждать, что у них есть заявки на патенты и статьи.

В конце 2017-го и в 2018 году стали впервые появляться индивидуальные патенты у инженеров и конструкторов, сотрудники начали более тесно взаимодействовать с патентным поверенным на предмет формулировок заявок на патенты.

Поставленная задача № 2: формирование четкой картины деятельности научного подразделения у менеджмента для оценки инвестиций и стратегического планирования развития компании.

Достигнутый результат: система разработана таким образом, чтобы каждый шаг можно было выполнить в течение 2–3 лет. В итоге руководство понимает, какой объем работы ожидается от сотрудников научного подразделения, какова загруженность персонала, появляется возможность планировать ФОТ. Кроме того, работодатель может отказываться в повышении заработной платы или назначении на более высокую должность на объективных основаниях, прозрачных для персонала.

С момента запуска программы количество научных статей ежегодно удваивается. Другой объективный показатель эффективности программы для развития бизнеса касается патентования изобретений: если в 2016 году не было зарегистрировано ни одного патента, то в 2017 году появилось три, в 2018-м — два. Стоит отметить, что патент выдается на инновационный подход или новое уникальное устройство, имеющие практическое промышленное применение.

Еще одним следствием разработки программы карьерного роста стало появление положения о премировании за научную работу и участие в получении патента на изобретение.

Поставленная задача № 3: развитие HR-бренда и создание имиджа перспективного работодателя.

Достигнутый результат:

- Компания вошла в Рейтинг лучших работодателей России в 2017 году, заняв второе место в Санкт-Петербурге, уступив в отрасли «Энергетика» только «Газпрому»¹.
- Количество присланных резюме от студентов увеличилось с 10 в 2016 году до 30 в 2017-м и до 40 в 2018-м.

¹ <https://rating.hh.ru/rating2017/>

* * *

Интервью с вице-президентом по управлению персоналом *МТС*¹
Марией Голяндиной.

Как вы оцениваете текущее состояние ИТ-рынка и насколько привлечение специалистов из этой сферы сейчас приоритетно для *МТС*?

— Задачи по привлечению, развитию и удержанию ИТ-специалистов — одни из ключевых для нашей компании. Это не значит, что остальному персоналу уделяется меньше внимания, но в ИТ мы растем быстро.

Работодатели ведут острую конкурентную борьбу за этих профессионалов, а те порой пользуются ситуацией. Органически должен наступить момент, когда рынок окажется насыщен кандидатами с нужной квалификацией. Но пока этого нет, а бизнес ставит перед HR четкие задачи, каких людей нужно подобрать, чтобы разрабатывать инновационные продукты.

Мы готовы искать самые интересные и яркие способы донесения информации об *МТС* как ИТ-компании. Проект «*МТС Fountain Challenge*» — пример того, как мы хотели сделать все одновременно и у нас получилось: отработали позиционирование, подружились с перспективными ребятами, которые могут быть полезны, а также в рамках КСО-направления устроили большой праздник для жителей Краснодара.

Есть ли в компании специфический профиль ИТ-специалиста?

— Какого-то уникального профиля нет, мы интересуемся широким спектром должностей — архитекторами, системными аналитиками, разработчиками и др.

Можете поделиться данными о примерном соотношении студентов, молодых специалистов, в том числе после стажировок, которых вы набираете на стартовые позиции, и кандидатов с опытом от 2–3 лет?

— Цифры динамичные. Запрос всегда есть на все уровни сразу — стартовые, средние, топовые. При этом мы верим во внутренний наем, в построение карьеры. Это важно для сохранения длительных отношений с сотрудниками — давать им возможности развиваться профессионально и материально и видеть, как они двигаются вперед. Это очень мотивирует вкладывать в людей. Мы поддерживаем новичков, предоставляем возможность расти, адаптируем систему вознаграждения с учетом того, как устроен рынок и каковы требования молодого поколения. ИТ является как раз той сферой, где *МТС* пилотирует новые для нас решения.

Почему для реализации проекта был выбран именно Краснодар? Вы знали, что там есть потенциально интересная аудитория или решающую роль сыграло наличие в городе программируемых фонтанов?

— Наверное, это тот случай, когда сошлись звезды и не нужно было делать сложный выбор. В Краснодаре у нас значимый ИТ-кластер, там много хороших

¹ До ноября 2019 года.

специалистов и, конечно, фонтаны, поэтому выделить какой-то один значимый фактор не получится. В локации, где у нас нет потребности в сильной экспертизе, мы бы просто не получили такого же эффекта.

Что для вас как пионеров подобных проектов на рынке оказалось самым сложным, с какими вызовами пришлось столкнуться?

— При реализации таких проектов многое можно назвать проблемой, но с высококлассной мотивированной командой это становится списком задач. Поскольку требовалось взаимодействие с городом, выход на внешнюю площадку, речь шла совсем о других вещах по сравнению с тем, что делается внутри компании. Установив столь высокую планку качества, нам придется проявлять себя еще лучше, претворяя в жизнь новые идеи.

Какова судьба ребят, которых вы взяли на стажировку после «MTC Fountain Challenge»? Они чем-то выделяются из общего потока?

— Мероприятие состоялось в октябре, когда цикл ИТ-стажировок в компании уже закончился. Мы наладили контакты, и студенты пошли учиться дальше — ждем их уже в новом наборе.

Кто еще из знавших о фонтанах захотел работать в MTC, сказать сложно, но наверняка такие есть. Пусть напрямую это и не упоминается на собеседованиях, проект однозначно подтянул имидж компании как ИТ-работодателя.

До нового набора мы проводим и другие активности для привлечения молодежи в компанию. Я надеюсь, что их синергетический эффект сработает качественно. Когда работаешь на репутацию, непросто обсчитывать каждое мероприятие, в которое мы вложились. В MTC бизнес-функции доверяют экспертизе HR в том, что они делают правильные вещи, которые в совокупности дадут эффект.

В целом могу отметить, что в прошлом году общее количество ИТ-стажеров доведено до 200, а в 2019-м рассчитываем увеличить этот показатель.

Многие HR-специалисты жалуются, что при обосновании бюджета не могут дать руководству конкретные раскладки эффективности, посчитать результативность той или иной активности. Судя про всему, в вашем случае это не стало камнем преткновения.

— Главное, чтобы HR-специалисту полностью доверяли как профессионалу. Мы в начале года договариваемся с коллегами из функции финансов, анонсируем, какого рода мероприятия и в каких локациях планируем проводить. В этом смысле я счастливый HR, у которого есть поддержка со стороны финансов, CEO, ИТ-блока. Все понимают, чем мы занимаемся и что для этого нужны лучшие люди, которых невозможно привлечь без вложений.

Кроме того, мы пытаемся не увеличить бюджет, а рационально посмотреть, как можно перераспределить средства, как двигаться в рамках уже имеющихся ресурсов, совершенствоваться, используя новые инструменты.

МТС

Проект «МТС Fountain Challenge»

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Бронза в номинации «Регион»

Отрасль компании: телекоммуникации, ИТ.

Численность сотрудников: более 70 000.

Предпосылки

- Большая конкуренция среди работодателей в привлечении ИТ-специалистов: количество предложений превышает количество потенциальных сотрудников, а методы по привлечению однообразны.
- Низкая активность среди ИТ-сообщества в регионах: основные знаковые и интересные события концентрируются в Москве и Санкт-Петербурге.
- Проводимые в регионах ИТ-мероприятия однотипны, направлены в основном на специалистов в области информационных технологий и не имеют большого охвата.
- Широкие аудитории продолжают воспринимать МТС только как телеком, поэтому необходимы различные коммуникации, информирующие об ИТ-трансформации.
- Определены приоритетные города с точки зрения поиска ИТ-специалистов (там функционируют ИТ-филиалы компании): Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Новосибирск, Екатеринбург, Иннополис. После отработки технологий взаимодействия с приоритетными вузами в этих городах планируется расширение программы взаимодействия и на другие вузы.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Разработка и реализация яркого и профессионально интересного события для ИТ-сообщества.
2. Формирование образа МТС как технологичной и современной ИТ-компании с нестандартными задачами.
3. Формирование пула потенциальных стажеров и кандидатов на замещение ИТ-позиций в компании.

Целевая аудитория проекта:

- студенты старших курсов и выпускники вузов Краснодарского края, знающие языки программирования;
- жители Краснодара и Краснодарского края.

Реализация

За последний год количество ИТ-вакансий в компании увеличилось более чем в два раза, значительная часть позиций закрывается молодыми специалистами. Учитывая то, что основная активность в ИТ-сообществе сконцентрирована в основном в Москве и Санкт-Петербурге, МТС, имея несколько крупных ИТ-филиалов в различных регионах, решила расширить географию знаковых ИТ-мероприятий и провести конкурс в одном из целевых регионов компании.

«МТС Fountain Challenge» — это первые в России соревнования по программированию фонтанов, которые прошли в Краснодаре¹. Мероприятие проходило в два этапа: первый — *конкурс*, в рамках которого участники должны написать код, который заставил главный фонтан города «танцевать» под выбранную конкурсантами музыку, второй — *городское шоу*, на котором жителям Краснодара были продемонстрированы работы финалистов и объявлены победители.

В данном проекте МТС ставила перед собой несколько задач: от информирования общественности об ИТ-трансформации компании (поэтому одной из широких целевых групп являются все жители региона как действующие и потенциальные потребители услуг компании) до формирования базы потенциальных стажеров для программы ИТ-стажировок МТС/start и потенциальных сотрудников для замещения ИТ-позиций в компании.

Основные этапы проекта

I этап (март—апрель 2018 года): разработка концепции, подготовка.

- Определение проблемы, исследование восприятия МТС в молодежной среде Краснодара, постановка задач.
- Поиск подрядчика для реализации.
- Разработка креативной и визуальной концепций.
- Поиск дополнительных консультантов по функционированию фонтанов.
- Согласование проведения городского мероприятия с администрацией города.

II этап (август—октябрь): промокампания.

- Разработка стратегии продвижения конкурса.
- Создание страницы конкурса, разработка контента для продвижения: рекламные баннеры для соцсетей, плакаты для наружной рекламы, тексты для публикации в соцсетях и интернет-СМИ региона.

¹ При поддержке управления по делам молодежи администрации города Краснодара.

- Проведение рекламной кампании (привлечение к участию).

Онлайн-каналы:

- таргетированная реклама конкурса в социальных сетях;
- размещение информационных постов в популярных группах Краснодара в социальных сетях;
- размещение информации о конкурсе в профессиональных ИТ-сообществах Краснодара.

Офлайн-каналы:

- наружная реклама в местах с наибольшим количеством трафика;
- размещение рекламных плакатов в популярных местах Краснодара: коворкинги, креативные пространства;
- проведение очных встреч со студентами топовых вузов Краснодара, готовящих ИТ-специалистов.

- Сбор заявок на участие в конкурсе.

III этап (июль—октябрь): очный этап конкурса.

- Подготовка здания для конкурсантов.
- Подготовка площадки для проведения хакатона.
- Проведение очного этапа.

Задача участников конкурса (хакатона), самостоятельно сформированных в команды от одного до пяти человек: в течение одного конкурсного дня (за 12 часов) создать готовый набор команд для фонтана (партитуру). Конкурсанты выбрали понравившуюся им композицию и с помощью языков программирования «поставили» танец для фонтана на эту музыку. Команды могли консультироваться с экспертами компании: арт-директором дизайн-лаборатории, ведущим разработчиком и независимым разработчиком.

IV этап (сентябрь—октябрь): шоу фонтанов.

- Промокампания по привлечению зрителей:
 - таргетированная реклама в социальных сетях;
 - размещение информации в популярных сообществах Краснодара;
 - наружная реклама мероприятия в местах с наибольшим трафиком;
 - промо среди клиентов *МТС* через собственные розничные салоны;
 - таргетированная СМС-рассылка клиентам *МТС* в день мероприятия с использованием геотаргетинга — за определенное время до мероприятия более 11 000 абонентов *МТС*, физически находящихся в радиусе проведения шоу, получили СМС-приглашения на мероприятие.

- Финальное мероприятие. 13 октября 2018 года на главном фонтане Краснодара «Аврора» состоялось шоу фонтанов, на котором финалисты очного этапа презентовали свои конкурсные работы. В процессе мероприятия более 2000 зрителей увидели пять разных шоу фонтанов. Организаторы объявили победителей в номинациях, вручили Гран-при и другие призы.

В этап (октябрь — настоящее время): посткампания.

ИТ-трансформация *МТС* не ограничивается единственным мероприятием, которое успешно прошло в Краснодаре. Компания разрабатывает план мероприятий в других крупных регионах России. Опыт «*МТС Fountain Challenge*» и контент, созданный по результатам его проведения, станут частью промокампании будущих мероприятий. На данном этапе¹ идет подготовка контента с учетом будущих целей по ИТ-трансформации и перепозиционированию.

VI этап (октябрь 2018 года — настоящее время): работа с потенциальными кандидатами.

Пул потенциальных стажеров программы стажировок *MTS/start* и кандидатов на вакантные ИТ-позиции компании после мероприятия пополнился более чем на 150 человек. HR-подразделения ИТ-направления продолжают взаимодействие с потенциальными кандидатами, входящими в резерв по замещению вакантных позиций.

Результаты

Поставленная задача № 1: создание яркого и профессионально интересного события для ИТ-сообщества.

Достигнутый результат:

- Более 150 заявок было подано на участие в конкурсе. Это намного больше, чем в среднем по регионам (20–25 команд в зависимости от региона).
- Двадцать две команды справились с поставленной задачей.
- Гран-при и чек на 100 000 рублей получила команда «GO'DA» (Павел Захаров и Валерий Лобян — студенты КубГУ). Также были определены победители еще в трех номинациях: «Лучшее хореографическое решение», «Лучшее концептуальное решение», «Лучшее техническое решение». Победу завоевали студенты КубГТУ и КубГУ (Олег Шалагин, команда «Морские свинки» и команда «Питон»).

Все команды получили полезные призы: пакеты выгодных молодежных тарифов, доступ к корпоративной библиотеке и, самое главное, внеконкурсные условия при отборе на стажировку или вакансию в *МТС*.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

Поставленная задача № 2: формирование образа *MTC* как технологичной и современной ИТ-компании с нестандартными задачами.

Достигнутый результат:

- Охват кампании по продвижению мероприятия в Краснодарском крае — более 3 миллионов пользователей.
- Сорок три публикации о мероприятии в региональных и федеральных СМИ.
- Более 2000 зрителей посетили шоу фонтанов в Краснодаре.

Поставленная задача № 3: формирование пула потенциальных стажеров и кандидатов на замещение ИТ-позиций в компании.

Достигнутый результат:

- Более 150 человек вошли в резерв потенциальных кандидатов на ИТ-стажировки и замещение вакантных позиций.
- Участники конкурса получили внеконкурсные условия при отборе на стажировку или вакансию в *MTC*. Взаимодействие с пулом кандидатов со стороны компании продолжается до настоящего времени.

Игорь Кирикчи, управляющий директор *BBDO Group*, член жюри Премии в 2018 году:

— Масштаб проекта Fountain Challenge от *MTC* относительно невелик, но сама идея и эффективность ее реализации мне очень понравились: тот самый случай, когда креативный подход помогает эффективности. Идея довольно неожиданная и яркая. В результате компания получила большой охват и отличный имиджевый эффект. Bravo!

Luxoft, A DXC Technology Company

Проект LTS — Luxoft Technology Series (авторы: **Евгения Никитина**, Global Employer Branding Director, **Диляра Сарамкова**, External Employer Branding Director)

Отрасль компании: ИТ-аутсорсинг.

Численность сотрудников: около 10 000.

Предпосылки

- *Luxoft* — международная компания, представленная в 21 стране. Организация и управление глобальными проектами требуют немалых трудозатрат и ресурсов. Большое количество активностей проводится в разных странах — и их необходимо объединить в одну концепцию.

- Потребность рассказать ИТ-рынку об экспертизе и существующих в компании проектах.
- Потребность в создании глобальной кампании для привлечения кандидатов.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Продвижение бренда *Luxoft* как employer of choice¹ на мировом рынке.
2. Продвижение экспертизы *Luxoft* на внешнем ИТ-рынке.
3. Глобальное позиционирование *Luxoft* как лидера мнений в ИТ-индустрии.
4. Расширение базы данных потенциальных кандидатов.
5. Объединение всех активностей в единую концепцию для обеспечения узнаваемости бренда.

Целевая аудитория проекта:

- ИТ-специалисты с опытом работы от двух лет (senior developers) — для закрытия вакансий и расширения базы данных потенциальных кандидатов;
- ИТ-специалисты компании — для развития сотрудников и продвижения экспертизы на ИТ-рынке.

Реализация

Luxoft Technology Series (LTS²) — это программа, направленная на позиционирование компании как мирового технологического лидера посредством серии экспертных мероприятий и публикаций на самые инновационные темы в ИТ-индустрии.

LTS включает в себя:

- *Technology Webinar Series (LTS-вебинары)* — глобальная образовательная площадка, где знаменитые ИТ-гуру, а также сотрудники и эксперты компании выступают спикерами на онлайн-мероприятиях с аудиторией до 60 000+ слушателей;
- *митинги LoGeek Night* — серия неформальных встреч, на которых гости мероприятий могут узнать о последних разработках и проектах компании, а также обсудить ИТ-тренды. Мероприятия данного формата проводятся как для внешней аудитории с целью привлечения новых кадров, так и для внутренней с целью обмена знаниями и развития презентационных навыков сотрудников;

¹ Привлекательный работодатель.

² Дата старта программы — 2013 год.

- журнал *LoGeek Magazine* — это печатное и онлайн-издание, которое читают более 100 тысяч человек по всему миру. Ключевые темы публикаций — самые последние тренды разработки и достижения в мире ИТ.

Все вышеперечисленные активности дают замечательные возможности для обмена опытом и контактами в рамках одной концепции. Сотрудники компании, вовлеченные в LTS-активности в качестве авторов журнала и спикеров, объединяются в *Ambassadors Club*. Это профессионалы из самых разных проектов, департаментов и локаций, которые становятся послами бренда *Luxoft*, помогая транслировать ценности компании.

Ресурсы проекта

- Креативное агентство *Luxoft*¹.

Агентство создает веб-страницы на карьерном сайте с информацией о мероприятиях для регистрации на вебинары и митапы, а также разрабатывает дизайн журнала и верстает его.

- Докладчики и авторы статей.

Поиск спикеров для вебинаров осуществляет курирующий проект менеджер из команды *Employer Branding*.

Поиск докладчиков на митапы *LoGeek Night* проводится каждым менеджером из команды *Employer Branding*, организующим мероприятия в своей локации.

- Продвижение.

Продвижение всех LTS-активностей происходит силами трех сотрудников в основных социальных сетях (*Facebook*, *LinkedIn*, *VK*, *IT-Events*, популярные сайты других локаций). Проводятся рассылки по базе данных компании, при необходимости привлекаются внешние подрядчики для распространения информации в различных ИТ-сообществах или для телемаркетинга.

Основные этапы LTS-активностей

LTS-вебинары (на подготовку вебинара уходит 1,5 месяца):

- Поиск докладчиков/спикеров.
- Креативная команда *Luxoft* создает веб-страницу с описанием темы вебинара и дополнительную веб-страницу с регистрацией на карьерном сайте².

¹ В агентстве работают 20 сотрудников.

² <https://career.luxoft.com/lts-luxoft-technology-series/> и <https://career.luxoft.com/lts-luxoft-technology-series/supercharging-your-angular-library/>

- Продвижение страницы для привлечения слушателей в основных социальных сетях (VK, Facebook, LinkedIn), а также рассылка по подходящей базе данных компании.
- Сотрудники осуществляют подготовку онлайн-трансляции через систему Zoom.
- После проведения вебинара запись размещается на YouTube-канале¹.

Митапы LoGeek Night (на подготовку митапа уходит от 1,5 до 3 месяцев):

- Выбираются тема и направление.
- Поиск внутренних ИТ-экспертов для подготовки докладов.
- Поиск внешней площадки с предоставлением кейтеринга и дальнейшая техническая подготовка.
- Производство печатной продукции с информацией о карьерных возможностях в *Luxoft* и информацией о компании, а также брендированной сувенирной продукции.
- Креативная команда создает веб-страницу с программой и формой регистрации².
- Продвижение страницы с информацией о митапе в основных социальных сетях либо рассылка по базе данных *Luxoft*. Для продвижения в России информация также размещается на сайте *it-events.com* или распространяется посредством телемаркетинга.

Журнал LoGeek Magazine (на подготовку журнала уходит от трех до шести месяцев):

- Определение темы журнала (AI, Blockchain и т. д.).
- Поиск авторов статей среди как сотрудников, так и внешних ИТ-гуру, с которыми завязались знакомства на различных конференциях.
- Сбор материала для журнала: технические статьи, информация об интересных функциях, которые могут быть интересны потенциальным сотрудникам, благотворительные проекты и список запланированных мероприятий компании.
- Креативное агентство создает макет обложки журнала и верстает собранную информацию.
- Журнал размещается на карьерном сайте³.

¹ <https://www.youtube.com/playlist?list=PLNCLTEEx3B8h7s6KkizpDMVhvQk8lfDbDJ>

² <https://career.luxoft.com/lts/log geek/russia/>

³ <https://career.luxoft.com/lp/log geek-magazine/>

- Продвижение в социальных сетях, рассылка по подписчикам, а также печать и распространение выпусков в офисах компании и на внешних мероприятиях.

Результаты

LTS Program — глобальная программа *Luxoft*, за год LTS-мероприятия принесли компании порядка 7000 новых контактов и объединили более 100 экспертов мирового рынка в *Ambassadors Club*. Программа показывает, что в компании работает большое количество ИТ-специалистов, которые хотят рассказать об экспертизе *Luxoft* и заинтересованы в ее продвижении. При этом данные активности с каждым разом вызывают все больший интерес внешней аудитории.

Поставленная задача № 1: продвижение бренда *Luxoft* как employer of choice на мировом рынке.

Достигнутый результат: проведение ежегодного бренд-анализа в виде опроса по базе контактов, собранных в процессе LTS-активностей.

Поставленная задача № 2: продвижение экспертизы компании на внешнем ИТ-рынке.

Достигнутый результат: за 2018 год была проведена 41 активность, с 2013 года — 230 активностей:

- LTS-вебинары — 15 вебинаров за 2018 год, 62 вебинара с 2013 года;
- митапы LoGeek Night — 24 мероприятия за 2018 год, 160 митапов с 2013 года;
- LoGeek Magazine — два выпуска за 2018 год, начиная с 2016 года было создано восемь выпусков.

Поставленная задача № 3: глобальное позиционирование *Luxoft* как лидера мнений в ИТ-индустрии.

Достигнутый результат: в LTS-активностях принимают участие как сотрудники компании, так и внешние ИТ-гуру, которые считают программу идеальной платформой, через которую они могут делиться своими знаниями. Например:

- в LTS-вебинарах участвовали такие внешние спикеры, как **Odin Holmes**, **Stanimira Vlaeva** и другие выдающиеся профессионалы в своей сфере;
- в LoGeek Magazine размещали свои публикации **Nicolas Frankel**, **Андрей Аканьшин** и др.

Поставленная задача № 4: расширение базы данных потенциальных кандидатов.

Достигнутый результат: за год проведения LTS-активностей было собрано более 7000 уникальных регистраций (всего порядка 35 тысяч регистраций начиная с 2013 года):

- LTS-вебинары: более 4000 регистраций и 1500 слушателей за 2018 год по всему миру, около 14 тысяч регистраций и 7500 участников с 2013 года;
- митапы LoGeek Night: 3000 регистраций и порядка 1000 участников за 2018 год в локациях проведения митапов¹; более 21 тысячи регистраций и 7000 участников с 2013 года;
- LoGeek Magazin за год собрал 6000 просмотров, 2300 скачиваний и порядка 100 тысяч просмотров и 6000 скачиваний начиная с 2016 года; выпуски также раздавались в печатном виде на внешних мероприятиях в основных локациях *Luxoft*.

Поставленная задача № 5: объединение всех активностей в единую концепцию для обеспечения узнаваемости бренда.

Достигнутый результат: основные активности, проходящие от имени компании *Luxoft*, были собраны в единую концепцию LTS Program, к которой позже присоединился ежеквартальный выпуск журнала LoGeek Magazine.

Евгения Никитина, Global Employer Branding Director:

— Мы искали новые способы взаимодействия с целевой аудиторией. Формат предполагался максимально универсальным и масштабируемым, поскольку география кампании очень широкая.

Основная сложность в реализации подобных проектов — подготовка качественного контента, который будет действительно ценен для аудитории. Это длительная и планомерная работа, которая требует терпения, усидчивости и настойчивости.

Растить экспертизу внутри компании всегда сложно. Самое главное — не копировать форматы, а смотреть вперед, поскольку ресурсы и формы потребления информации постоянно меняются. Мы модифицируем проект постоянно, избавляясь от устаревших форм взаимодействия с аудиторией и находя новые.

AGIMA

Проект RUNIT Half marathon (авторы: **Кристина Ляпцева**, руководитель PR-отдела, **Камилла Смирнова**, HR-менеджер, **Александр Богданов**, генеральный директор)

Отрасль компании: ИТ, заказная веб-разработка.

Численность сотрудников: 120.

¹ Россия, Украина, Румыния, Польша, Мексика, Индия, Германия, Вьетнам.

Предпосылки

- Высокая стоимость найма.

У digital-специалистов довольно большой выбор при поиске нового работодателя.

- Недостаточное количество релевантных кандидатов при самостоятельном отклике; специалисты, соответствующие требованиям, сами крайне редко откликаются на вакансии компании.

В процессе масштабирования бизнес столкнулся с проблемой нехватки квалифицированных специалистов. На их поиски приходилось привлекать дополнительные средства из бюджета.

- Необходимо было найти новый формат мероприятий для сплочения коллектива (ранее проводили стандартные ивенты: Новый год, день рождения компании, 8 Марта и 23 Февраля), который бы добавил драйва в коллектив.
- Создание нового PR-канала для продвижения HR-бренда.

На digital-рынке большинство HR-менеджеров используют похожие инструменты, поэтому соискателям очень сложно определиться с выбором компании. Необходимо было выйти за рамки стандартных решений и показать, что можно использовать кардинально другие методы.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Снизить стоимость найма.
2. Увеличить количество откликов на ключевые вакансии.
3. Повысить лояльность сотрудников за счет общих интересов.
4. Призвать digital-рынок использовать новые инструменты для подбора.
5. Выйти за пределы рынка заказной веб-разработки для привлечения специалистов из крупных корпораций.
6. Продвигать бренд компании среди студентов технических вузов для привлечения их на стажировку с последующим трудоустройством.

Целевая аудитория проекта:

- персонал компании;
- digital-специалисты: разработчики, руководители проектов, аналитики и др.;
- студенты старших курсов технических вузов, планирующие построить карьеру в ИТ;
- высококвалифицированные специалисты крупных корпораций.

Реализация

На работе мы проводим большую часть своей жизни, поэтому необходимо создавать для сотрудников максимально комфортные условия. Это повышает производительность труда: человек хочет сделать больше и лучше, потому что действительно верит, что компания — его вторая семья. Так как генеральный директор *AGIMA* **Александр Богданов** — участник Ironman, а многие сотрудники увлекаются различными видами спорта, было создано единственное в своем роде мероприятие, объединяющее любителей бега и digital, на котором можно посоревноваться с коллегами и/или пробежать командой.

Основные этапы проекта

I этап: подготовка.

- Создание сайта <http://runit.digital/>.
- Открытие регистрации на мероприятие (через TimePad и Runet id).
- Заключение договора с Измайловским парком.
- С учетом пожеланий сотрудников была сформирована лекционная часть.

II этап: поиск партнеров.

Среди сотрудников был проведен опрос, что они хотели бы видеть на мероприятии. По его результатам были привлечены следующие партнеры:

- MySportExpert — бесплатный спортивный массаж, осмотр стоп, снимки, тейпирование;
- Medical Note — бесплатная медицинская консультация;
- Acteav life — бесплатные чай и печенья;
- Skillbox — 20 подарочных сертификатов на онлайн-обучение.

Также на мероприятии была развернута полевая кухня (гречневая каша с тушеной, чай) и организована гравировка своего результата на медали.

Детский забег

Результаты опроса сотрудников показали, что многие хотят прийти на забег с детьми, — так родилась идея провести детский забег. Ребят разделили на две группы по возрастам: от 3 до 6 и от 7 до 11 лет. Также были приглашены аниматоры, которые играли и танцевали с детьми, делали аквагим. Таким образом удалось привлечь к участию не только специалистов, но и их семьи.

III этап: дизайн рекламных материалов.

Все материалы были брендированы логотипом компании, что давало дополнительную точку контакта с целевой аудиторией.

IV этап: внутренние коммуникации.

- Дайджесты с полезными материалами о спорте.
- Мастер-классы от экспертов из MySportExpert, которые рассказывали о том, как избежать травм во время бега, о технике бега и восстановлении после участия в марафонах.
- Организация бесплатных тренировок с чемпионом мира в беге на короткие дистанции и чемпионом России в беге на длинные дистанции для всех, кто хочет научиться правильно бегать и подготовиться к полумарафону.
- Организация трехчасовой встречи на природе с генеральным директором компании Александром Богдановым, где он поделился своим спортивным опытом.

V этап: привлечение целевой аудитории.

- Таргетированная реклама в соцсетях (таргетинги были настроены по интересам – бегуны и digital).
- Рассылки от СМИ и партнеров, а также по собственной базе (более 700 партнеров).
- Размещение анонса в digital-календарях («Тэглайн», SEOnews, Cossa и др.).
- Видеоприглашения от лидеров мнений (Александр Богданов, AGIMA, Илья Слепов, RUNLab, и др.).
- Стойки с листовками партнеров («Триатлон центр», MySportExpert, велотрек в Крылатском и др.).
- Взаимодействие с профильными техническими вузами (был выбран пул из 24 московских технических вузов).

VI этап: забег.

Забег состоялся 19 августа 2018 года в Измайловском парке.

Результаты

RUNIT — ИТ-забег, в котором приняла участие почти тысяча ИТ-специалистов со всей России из более чем 70 компаний. Представители Твери, Вологды, Орла и других городов приехали, чтобы пробежать вместе с коллегами по рынку. Для одних это было яркое событие в жизни компании; для других — спортивное состязание. Более 50 бегунов получили разрядные книжки, выполнив норматив. Также участие в забеге приняли 62 ребенка.

Поставленная задача № 1: снизить стоимость найма.

Достигнутый результат: в период проведения мероприятия и после него был обеспечен непрерывный поток резюме от соискателей.

Стоимость найма специалиста снизилась на 12 % в соотношении с идентичным периодом прошлого¹ года.

Поставленная задача № 2: увеличить количество откликов на ключевые вакансии.

Достигнутый результат: количество откликов по позиции «проектный менеджер» увеличилось более чем на 200 %: 74 отклика в 2017 году, 228 откликов в 2018-м. Также было получено 17 резюме от соискателей на самом забеге. Кроме того, рассылка, проведенная среди технических вузов Москвы, дала поток молодых специалистов, стремящихся начать свою деятельность в ИТ-сфере: четыре вуза удалось привлечь к постоянному сотрудничеству, а 25 студентов, которые приняли участие в забеге, закрыли вакансии стажеров на 80 %.

Поставленная задача № 3: повысить лояльность сотрудников за счет общих интересов.

Достигнутый результат:

- На первую тренировку пришли всего шесть человек, в дальнейшем это число выросло до 40. При этом от компании в первый раз присутствовали только двое сотрудников, впоследствии — 15–18.
- Неспортивная часть коллектива предложила команде организаторов волонтерскую помощь, а также помощь в поиске спонсоров и партнеров. Так, на выдаче стартовых пакетов трудились офис-менеджер и бухгалтер; модератором лекционной части был руководитель проекта; помощником по организации атрибутики на мероприятии — креативный директор; помощь в поиске партнеров (полиграфия) оказывал менеджер партнерских программ, в привлечении СМИ — арт-директор, в поиске диджея — фотограф.
- Около 40 сотрудников пришли поболеть, 31 человек принял участие в забеге.
- В августе–сентябре 2018 года снизилось количество увольнений в два раза по инициативе сотрудников по сравнению с аналогичным периодом 2017 года.

Поставленная задача № 4: призвать digital-рынок использовать новые инструменты для подбора.

Достигнутый результат: был дан импульс другим компаниям реализовывать свои идеи по привлечению, о которых они даже не задумывались. Например, веб-студия *AIR Production* создала квест для ИТ-специалистов².

¹ 2017 год.

² <https://www.facebook.com/kir.vik.kirillov/posts/2160584667315881>

Поставленная задача № 5: выйти за пределы рынка заказной веб-разработки для привлечения специалистов из крупных корпораций.

Достигнутый результат: на забеге присутствовали представители компаний «Яндекс», *Ozon*, «Рамблер», «Ланит», *Google* и др. Они не являются прямыми конкурентами, однако сотрудники из их отделов разработки, маркетинга, аккаунтинга, аналитики максимально релевантные требованиям вакансий.

В результате после мероприятия было проведено 48 собеседований на различные позиции, два кандидата уже работают в компании¹ на должностях руководителя отдела аналитики и руководителя проекта, четыре человека — в отделе разработки.

Поставленная задача № 6: продвигать бренд компании среди студентов технических вузов для привлечения их на стажировку с последующим трудоустройством.

Достигнутый результат: в забеге приняли участие 18 студентов различных московских технических вузов. С 1 сентября на стажировку пришли шесть студентов по специальностям: программист PHP, мобильный дизайнер, дизайнер веб-интерфейсов, PR-специалист в digital. Таким образом, конверсия студентов в стажеров составила порядка 40 %, что позволило закрыть 80 % всех вакансий для стажеров.

Кристина Ляпцева, руководитель PR-отдела:

— К сожалению, на нашем рынке сложилось устойчивое мнение, что ай-тишники постоянно сидят за компьютером и совсем не занимаются спортом. На самом деле ситуация совершенно противоположная: мы постоянно видим digital-специалистов на пробежке или в спортивном зале. Это доказывают и наши тренировки, на которые с удовольствием ходили каждую субботу более 40 человек.

Идея забега родилась у генерального директора **Александра Богданова**. Он уже более пяти лет профессионально занимается триатлоном, а в прошлом году прошел международный IRONMAN на Гавайях. Подобные истории вдохновляют; когда такие люди являются руководителями и находятся рядом, — невольно сам начинаешь вливаться в спорт, даже если раньше никогда не занимался.

Мы поддержали идею Александра и начали готовиться к забегу тысячи человек. Это было сложно, потому что в нас никто не верил; некоторые даже открыто говорили, что ничего не получится. Мы не сдавались, хотя за три недели до старта насчитывалось всего 150 регистраций. Каково же было удивление, когда цифры поползли вверх — 50 и даже 100 регистраций в день. Нашлись такие участники, которые пришли в день забега и попросили слот, чтобы бежать вместе с нами. Оказалось, что непрофессиональное сообщество просто отложило

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

покупку билетов на последний день. Поэтому в нынешнем году мы не будем так сильно переживать на этот счет, зная специфику аудитории.

Я бы порекомендовала HR-специалистам не бояться использовать самые безумные идеи для продвижения бренда компании. Главное, чтобы была цель, к которой вы будете стремиться, и тогда все получится!

Карина Оганджян, вице-президент *TWIGA Communication Group*, член жюри Премии в 2018 году:

— HR-решение в данном проекте позволило серьезно изменить интерес потенциальных сотрудников к агентству, так что компания решила для себя вопрос рекрутмента на ближайшее время.

Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)

Проект «ИТ-события Сибири» (команда проекта: **Ольга Давыдова**, директор блока «Управление персоналом», **Валентин Мошкин**, руководитель отдела внутренних коммуникаций, **Мария Бжицкая**, главный менеджер по персоналу)

Отрасль компании: информационные технологии.

Численность сотрудников: более 3000.

Предпосылки

- Запуск нового направления.

В 2013 году перед компанией была поставлена достаточно амбициозная задача: для создания новых продуктов сформировать с нуля команду мобильной разработки. К установленному сроку необходимо было выпустить мобильные приложения собственными силами, не прибегая к аутсорсинговым услугам.

- Низкая информированность целевой аудитории (ЦА) о деятельности компании.

Новая ЦА (разработчики мобильных приложений) не ассоциировала деятельность *ЦФТ* с таким направлением, как мобильная разработка: плохо понимала, чем занимается компания, какие продукты разрабатывает, какой стек технологий использует.

- Высокая конкуренция на рынке труда.

Головной офис компании, где запустился проект, находится в новосибирском академгородке — ИТ-центре Сибири, где расположена основная часть ИТ-компаний Новосибирска. Причем среди них есть как крупные международные ИТ-компании, так и небольшие стартапы, в том числе с иностранным капиталом. Конкурировать за внимание этой аудитории было крайне сложно.

- Высокие требования к кандидатам.

Разрабатываемый финтехпродукт (онлайн-банкинг) должен был соответствовать всем требованиям внешних регуляторов, а также требованиям по информационной безопасности. Высокая социальная значимость и критичность проекта напрямую влияли на требования к кандидатам.

- Несформированное профессиональное ИТ-сообщество в Новосибирске.

Отмечались единичные разнородные активности нескольких компаний. К тому же нужную ЦА никто не собирал. Аналитика показала, что специалисты на рынке есть, но стандартные способы их поиска и привлечения не срабатывали. С целью формирования у ЦА правильного и полного представления о деятельности ЦФТ необходимо было попасть в «тусовку», и самым правильным решением было ее возглавить.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Сформировать ИТ-сообщество по мобильной разработке.
2. Повысить информированность ИТ-сообщества о деятельности ЦФТ.
3. Сформировать базу внешнего кадрового резерва из лояльных к компании кандидатов.
4. Укрепить внутренний HR-бренд через увеличение лояльности и вовлеченности персонала (за счет участия в технопиар-активностях и обмена опытом с представителями других компаний).

Целевая аудитория проекта:

- *внешняя* — разработчики мобильных приложений. Для формирования команды мобильной разработки требовались кандидаты всех уровней квалификации: Junior, Middle, Senior, TeamLead с мотивацией к смене места работы — интересные проекты, реализуемые на современном стеке технологий, возможность создавать новый продукт и влиять на его качественное развитие;
- *внутренняя* — сотрудники технических дирекций.

Реализация

Основные этапы проекта

1 этап: запуск проекта.

В октябре 2014 года в Новосибирске было проведено первое мероприятие MobiFest — Storytelling для разработчиков мобильных приложений.

II этап: расширение границ проекта и тиражирование опыта в другие регионы присутствия компании:

- апрель 2015 года — MobiFest в Томске;
- май 2017 года — TestTrend в Омске.

III этап: расширение линейки мероприятий в областях экспертизы компании:

- ноябрь 2015 года — TestTrend для тестировщиков;
- ноябрь 2016 года — DataBase meet-up для разработчиков и администраторов баз данных;
- июнь 2018 года — Java Talks для java-разработчиков;
- ноябрь 2018 года — «Мастер Support'a» для специалистов служб сопровождения.

IV этап: развитие партнерских отношений ЦФТ с ИТ-конференциями России.

- Весной 2016 года ЦФТ впервые стал партнером ведущей ИТ-конференции региона — CodeFest.
- С 2017 года ЦФТ активно выступает в качестве партнера основных ИТ-конференций России: HighLoad, JPoint, Joker, Mobius, AppsConf и др.

V этап: развитие форм присутствия в ИТ-сообществе.

За полтора года компания стала официальным представителем в регионе трех всероссийских ИТ-сообществ:

- Product Camp — эксперты в области продуктового менеджмента;
- Open Data Science — специалисты по машинному обучению и анализу данных;
- Atlassian User Group — эксперты по продуктам Atlassian.

VI этап: развитие проекта в европейской части России.

На ноябрь 2018 года¹ ИТ-мероприятия проводились не только очно в Новосибирске, Томске и Омске, но и в удаленном формате в других городах.

На 2019 год запланировано² проведение MobiFest в Санкт-Петербурге.

Результаты

Реализуя комплекс мероприятий по продвижению HR-бренда, компании удалось не только решить поставленную задачу по формированию

¹ На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018».

² Данные на ноябрь 2018 года.

команды, но и создать лояльное внутреннее и внешнее ИТ-сообщество, в котором специалисты открыто обмениваются опытом и становятся амбассадорами технобренда ЦФТ.

Поставленная задача № 1: сформировать ИТ-сообщество по мобильной разработке.

Достигнутый результат: проведено 20 мероприятий MobiFest в Новосибирске и Томске, количество участников – более 1300. Сохраняется высокий процент постоянных гостей, отмечается прирост новой аудитории. ЦФТ – единственная компания в регионе, которая проводит такое количество мероприятий по мобильной разработке.

Поставленная задача № 2: повысить информированность ИТ-сообщества о деятельности ЦФТ.

Достигнутый результат: расширена линейка ИТ-мероприятий в областях экспертизы компании. Суммарно было проведено более 30 мероприятий с общим количеством участников свыше 1700 человек. Сохраняется высокий процент постоянных гостей, отмечается прирост новой аудитории.

Компания стала чаще участвовать в качестве партнера в ведущих ИТ-конференциях России, выступать организатором профильных секций по мобильной разработке и тестированию.

За полтора года компания стала официальным представителем в регионе трех всероссийских ИТ-сообществ.

Поставленная задача № 3: сформировать базу внешнего кадрового резерва из лояльных к компании кандидатов.

Достигнутый результат:

- Улучшены показатели воронки:
 - увеличилось среднее количество кандидатов, рассматриваемых на вакансии;
 - процент отказов соискателей на этапе первичного контакта уменьшился с 20 до 5;
 - повысился процент кандидатов, которые дошли до финального собеседования, успешно его прошли и были трудоустроены.
- Запущены и успешно работают внешняя и внутренняя реферальные программы:
 - количество рекомендаций увеличилось в 2,5 раза;
 - процент закрытия вакансий через данный источник увеличен с 4 до 10.

Поставленная задача № 4: укрепить внутренний HR-бренд.

Достигнутый результат: увеличено количество амбассадоров технобренда ЦФТ:

- 20% от общего количества спикеров, выступивших на ИТ-мероприятиях, — сотрудники компании;
- получая опыт выступлений на региональных площадках, сотрудники стали чаще участвовать во всероссийских конференциях: количество спикеров увеличилось с 10 до 50 человек.

Мария Бжицкая, главный менеджер по персоналу:

— Идея проекта «ИТ-события Сибири» была продиктована запросами внутреннего и внешнего рынка труда. На уровне внутренних потребностей возникла необходимость в общении и развитии soft skills специалистов, а на внешнем — потребность в повышении узнаваемости технобренда и, как следствие, HR-бренда. Кроме того, на момент старта проекта в регионе не была развита культура коммуникации в рамках профессионального ИТ-сообщества. Таким образом, идея трансформировалась не просто в задачу по повышению узнаваемости бренда компании среди мобильных разработчиков, но и в проект по развитию ИТ-сообщества в регионе.

Мы столкнулись со всеми сопутствующими первопроходцам сложностями: скорость распространения информации, отсутствие универсальных информационных каналов, уровень подготовки спикерского пула (как внутри, так и вне компании), отсутствие разнообразия подготовленных площадок, повышенная осторожность участников рынка касательно участия в мероприятиях и т. д. Однако все это удалось преодолеть: транслируя свой опыт и экспертизу, завоевали позицию лидера комьюнити.

Основные выводы, к которым мы пришли, следующие. Такие проекты *нельзя реализовать искусственно*. Если нет основы в виде инициативы со стороны инженеров, разработчиков, руководителей, их готовности участвовать в формировании сообщества, то вряд ли сил только HR- и PR-подразделений хватит, чтобы создать высококачественный продукт. Подобные проекты основаны на командной работе с разделением зон ответственности и на привлечении специалистов различных компетенций.

Упорство — второй важный фактор. Следует понимать, что результат не приходит после первого ивента и что главные показатели лежат в динамике развития проекта.

Дифференциация — третий важный фактор, на который стоит обратить внимание. На текущий момент¹ формирование различного рода (уровня, качества) сообществ переживает бурный рост. Это приводит к тому, что новичкам сложнее выходить на уже освоенные другими игроками территории. В этом случае важными окажутся новизна, «отстройка» ваших мероприятий от уже созданных другими организациями и коалициями событий.

¹ Данные на июль 2019 года.

101XP

Проект «101XPteam, развитие бренда работодателя» (авторы: **Екатерина Огольцова**, директор по персоналу, **Олег Доброштан**, директор департамента по развитию и обучению персонала, **Сергей Большаков**, ведущий видеомонтажер)

Отрасль компании: игровое ПО, международный издатель онлайн-игр и разработчик собственной инновационной игровой платформы.

Численность сотрудников: до 200.

Предпосылки

- Бренд компании в первую очередь ассоциируется с игровой платформой, ориентированной на клиентов (пользователей и игроков проектов). Стало ясно, что для трансляции позитивного имиджа компании нужен отдельный бренд, — было принято решение, что это будет *101XPteam*.
- Необходимость усилить позитивное восприятие компании.
- Необходимость создания позитивного настроения и удержания сотрудников.
- Потребность в развитии компетенций молодых руководителей.
- Низкое качество коммуникации между отделами и сотрудниками проектных групп.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повышение квалификации и уровня развития сотрудников.
2. Привлечение в компанию квалифицированных специалистов, удержание уже работающих сотрудников, повышение лояльности персонала.
3. Продвижение внешнего и внутреннего бренда работодателя.
4. Информирование персонала о бизнес-процессах и развитие коммуникаций между отделами, усиление чувства ответственности у сотрудников, формирование особой корпоративной среды.

Проект включал комплекс задач, затрагивающих группы сотрудников (по интересам, должностному статусу, образовательным потребностям, проектным группам), коллектив в целом и потенциальных кандидатов:

- поколение X (1963–1980 годы рождения) — 11 %;
- поколение Y (1981–1995 годы рождения) — 86 %;
- поколение Z (1996–2010 годы рождения) — 3 %.

Большая часть активностей в проекте реализовалась силами самих сотрудников по их личной инициативе.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап: аналитика.

- Оценка существующих бизнес-процессов и организационной структуры в связке с анализом проектного портфеля компании в разрезе «ресурсы/доходность».

Длительность: два месяца.

- Опрос вовлеченности и лояльности персонала.

Длительность: две недели.

Решение поставленной задачи № 1: повышение квалификации и уровня развития сотрудников.

II этап: обучение руководителей.

Для обучения молодых менеджеров были привлечены внешние провайдеры на тендерной основе¹.

Длительность: шесть месяцев.

Достигнутый результат II этапа:

- 83 % сотрудников отмечают, что их руководитель проявляет о них заботу;
- 83 % руководителей ориентированы на результативность деятельности компании;
- 62 % руководителей ориентированы на проявление заботы о сотрудниках и их обучение.

III этап: внутренние активности: разработка/согласование/внедрение проекта 101XPteam внутри компании как комплексного подхода.

- Разработка/согласование/внедрение профилей должностей и системы развития сотрудников.

Необходимость в создании профилей была обусловлена спецификой рынка, недостатком квалифицированных специалистов, отсутствием профессиональных стандартов и уникальными специальностями (например, комьюнити-менеджер, продюсер проектов, специалист по тестированию игр, игровой аналитик, трафик-менеджеры, моушн-дизайнеры, игровой оператор и т. д.).

Длительность: один месяц.

- Составление планов развития сотрудника (ПРС) с привязкой к системе развития.

¹ Конкурс — пробные тренинги с проведением опроса по их результатам среди всех руководителей.

Основная потребность в составлении планов была связана с формированием динамичного кадрового резерва, а также с необходимостью осознания своих карьерных и профессиональных перспектив развития и формирования у каждого сотрудника понимания, куда ему можно дальше двигаться в компании и какие шаги для этого следует предпринять. Все реализовывалось собственными силами. Основная сложность — временные затраты руководителей департаментов и отделов на индивидуальное общение с каждым сотрудником. В итоге ПРС составляются в компании регулярно (с периодичностью один раз в год и с возможностью пересмотра один раз в квартал).

Длительность: один месяц.

- Сведение итогов ПРС и пожеланий из опроса вовлеченности по всем сотрудникам в единое информационное поле.

Длительность: две недели.

- Составление и реализация плана работы корпоративного университета на основании итогов ПРС.

Обучающие мероприятия планировались с учетом пожеланий сотрудников:

- ✓ сессии с СЕО;
- ✓ сессии «вопрос — ответ» с внутренними специалистами компании;
- ✓ приглашенные спикеры;
- ✓ менторство — на постоянной основе с восемью менторами¹;
- ✓ точечные курсы, курсы самообучения, запуск курсов английского языка для трех уровней.

Длительность: две недели.

Достигнутый результат III этапа:

- 90 % сотрудников компании считают, что их работа способствует их развитию;
- 82 % сотрудников в течение 2018 года имели возможность учиться и профессионально расти;
- 20 % сотрудников в течение 2018 года имели горизонтальный или вертикальный карьерный рост.

Решение поставленной задачи № 2: привлечение в компанию квалифицированных специалистов, удержание уже работающих сотрудников, повышение лояльности персонала.

¹ Менторами выступают квалифицированные сотрудники, которые самостоятельно заявили о себе как о наставнике.

IV этап: внерабочие активности.

- Составление и реализация плана работы с персоналом за рамками трудовой деятельности на основании итогов ПРС и опроса вовлеченности. Основная цель — удовлетворить потребности сотрудников по наполнению соцпакета, а также повысить их вовлеченность в жизнь компании: был запланирован бюджет на йогу, аренду футбольного поля, обустройство лаундж-зон. Параллельно в коллективе формировались группы по интересам и хобби (йога, футбол, настольный теннис, бег, настольные игры, аэрохоккей, компьютерные игры, издание корпоративной газеты).

Длительность: две недели.

- Проект «Работа без границ».

С учетом профессиональных навыков и результативности работы сотрудникам предоставляется возможность в случае необходимости работать из дома, а людям с ограниченными возможностями — работать удаленно на постоянной основе.

Достигнутый результат IV этапа:

- По рекомендациям от коллег пришли 40 % новых сотрудников в 2018 году, что на 10 % больше, чем в 2017-м.
- eNPS в 2018 году — 43.
- Более 10 % сотрудников выходят с инициативами проведения различных мероприятий на постоянной основе.
- Силами сотрудников в качестве подарка на день рождения CEO была разработана мобильная игра, которая послужила мотиватором для развития нового направления в компании.
- Текучесть снизилась:
 - по инициативе работника — на 5 п. п.;
 - среди руководителей — на 9,7 п. п. (с 16,1 % в 2017 году до 6,4 % в 2018-м);
 - на испытательном сроке — на 7,4 п. п. (с 9,1 % в 2017 году до 1,7 % в 2018-м).

Решение поставленной задачи № 3: продвижение внешнего и внутреннего бренда работодателя.

V этап: активность на внешнем рынке.

- Анализ внешнего рынка.

Проведено исследование настроений потенциальных соискателей в отношении 101XP и компаний-конкурентов: анализировались все открытые источники, отзывы (соотношение позитивных/негативных); также были проведены анкетирование целевой аудитории на

конференциях и анонимный опрос¹ посредством таргетированной рекламы.

Длительность: один месяц.

Результаты: 55 % опрошенной целевой аудитории знают компанию, но при этом узнаваемость бренда ниже, чем у компаний конкурентов.

- Работа на внешний рынок (на постоянной основе).

Было решено не бороться с негативом, а транслировать вовне больше позитивной информации:

- ✓ организовано 18 экскурсий по компании для разных групп (школьники, студенты, в том числе иностранные, слушатели курса ВШБИ);
 - ✓ спикеры компании приняли участие в тематических конференциях, круглых столах и днях открытых дверей в ВШБИ, Scream School: 11 выступлений, девять спикеров;
 - ✓ два сотрудника были приглашены в качестве преподавателей в ВШБИ на курс «Менеджмент игровых проектов»;
 - ✓ три статьи о компании были опубликованы на игровых ресурсах на бесплатной основе.
- Запуск проекта «Работа мечты».

Проект реализовывался параллельно с проектом «Видеодайджест», ориентированным на игроков, полностью силами сотрудников инициативной группы. Создание таких видеоматериалов позволяет раскрыть таланты сотрудников, реализовать их потенциал в качестве сценаристов, режиссеров и актеров и, что немаловажно, является своего рода тимбилдингом: специалисты разных отделов, обычно не пересекающиеся по работе, вместе трудятся над одним проектом.

Длительность: две недели (от идеи до запуска проекта).

- Разработка и запуск нового корпоративного сайта — <https://corp.101xp.com>.
- Запуск внутреннего бренда и логотипа компании.

Знакомство сотрудников с правилами и принципами *101XP*team, изготовление сувенирной и подарочной продукции с логотипом *101XP*team, welcome-набор для новичков.

Достигнутый результат V этапа:

- 71 % потенциальных кандидатов² хотят работать в компании.
- Проект «Работа мечты»: прирост подписчиков на YouTube-канале — 43 %, позитивные комментарии под видео.

¹ На базе платформы SurveyMonkey.

² 226 респондентов.

- Вовлеченность персонала выросла на 20 п. п. (с 55 % в 2017 году до 75 % в 2018-м¹).

Решение поставленной задачи № 4: информирование персонала о бизнес-процессах, нормах и стандартах работы в компании, развитие коммуникаций между отделами, усиление чувства ответственности у сотрудников, формирование особой корпоративной среды.

VI этап: обозначение стандартов корпоративной среды, структурированное развитие корпоративной культуры.

- Опрос по корпоративной культуре.

Основная цель совершенствования корпоративной культуры — интенсификация рабочего процесса, то есть более быстрое решение задач/вопросов, результатом чего должен стать общий рост эффективности, производительности и конкурентоспособности организации. С этой целью компания решила внедрять бережливое производство (кайдзен), а для этого в первую очередь надо было понять, какая культура уже сложилась и насколько она ориентирована на результат. Опрос проводился среди всех сотрудников, разбитых на три страты: *топ-менеджмент, руководители среднего звена и линейные сотрудники*. Его результаты позволили сделать выводы о текущей модели корпоративной культуры, о том, что именно вкладывают в это понятие сотрудники, какие основные стили культуры приняты на разных уровнях и какие зоны требуют улучшения.

Длительность: один месяц.

- Структурированное описание основных норм и правил компании.

Длительность: две недели.

- Структурирование бизнес-процессов. Реализация: внедрение системы менеджмента качества (подтверждено получением сертификата ISO 9001). Использование в работе agile-методик, внедрение бережливого производства — процесс продолжается.
- Формирование корпоративной среды — процесс продолжается.

Достигнутый результат VI этапа:

- 73 % сотрудников ориентированы на результат.
- Более 80 % сотрудников отмечают такие преимущества корпоративной культуры, как дружелюбная атмосфера, сплоченность команды, гибкость, возможность роста, постоянные инновации в форматах и методах работы и обучения.
- Был осуществлен переход на систему работы в проектных группах.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

- В 2018 году компания подтвердила внедрение системы менеджмента качества получением сертификата ISO 9001.
- По результатам опроса персонала:
 - 97 % сотрудников считают, что их коллеги *по отделу* качественно выполняют свою работу;
 - 75 % считают, что коллеги *из других отделов* качественно выполняют свою работу;
 - 88 % готовы существенно расширить свой функционал.

Екатерина Огольцова, директор по персоналу:

— Мы развиваемся в очень быстром темпе, и очевидно, что роль корпоративной культуры и традиций растет вместе с нами. Сплоченность коллектива, мотивация, обучение и восприятие компании как надежного и привлекательного работодателя на рынке труда (в первую очередь на игровом и ИТ-рынке) становятся ключевыми задачами. Основным лейтмотивом нашего подхода является создание абсолютно уникальной рабочей атмосферы и корпоративной среды, а также формирование положительного имиджа на рынке. Важно, чтобы сотрудники работали в комфортной среде, не задумывались об уходе, гордились компанией и рекомендовали ее в качестве перспективного работодателя. Все это и есть HR-бренд, в нашем случае — *101XPteam*, а создать мы его решили, чтобы разграничить с брендом компании, который ассоциируется прежде всего с нашей платформой и ориентирован на наших игроков.

Сложности при реализации:

- Специфика индустрии — определенная закрытость некоторой части сотрудников. *Решение:* провели анонимные опросы и анкетирование по итогам различных HR-мероприятий для выявления проблем и путей развития.
- На первоначальном этапе было непросто сформировать инициативную группу. *Решение* по мере развития проекта пришло само собой. Люди наблюдали за тем, что мы делаем, им нравилось, и количество сотрудников, проявляющих инициативу на постоянной основе, увеличилось с 4 до 20 человек.
- Отсутствие бюджетов и времени на реализацию в рамках рабочих процессов. *Решение:* работали с доступными ресурсами, за рамками рабочего времени и/или в период относительного затишья на работе.
- Обоснование руководству необходимости запуска бренда работодателя в целом и сериала в частности. *Решение:* подготовили проект, сняли первую серию и только после этого провели презентацию CEO с аргументами, что нам это даст.

Прислушивайтесь к своим сотрудникам, больше общайтесь с ними, в том числе и неформально. Позволяйте людям претворять в жизнь их идеи и проявлять инициативу, а если что-то не может быть реализовано — всегда объясняйте причину. Наслаждайтесь достигнутым результатом и двигайтесь вперед.

ПАО «Группа Черкизово»

Проект «Черкизово. Твое. Настоящее. Будущее» (авторы: Людмила Хуторецкая, руководитель Центра студенческих программ и молодежных инициатив, **Маргарита Трусилова**, руководитель направления по привлечению и адаптации персонала)

Отрасль компании: агропромышленный сектор.

Численность сотрудников: 30 000.

Предпосылки

- Увеличение среднего возраста сотрудников компании.

Наблюдается рост количества работников в возрасте старше 50 лет и уменьшение количества специалистов моложе 25 лет; 53 % сотрудников технической дирекции старше 50 лет.

- Низкий престиж отрасли.

Отсутствует приток молодых специалистов на предприятия аграрной сферы: только 3 % студентов в 2016 году из десяти региональных аграрных вузов (Воронежская, Пензенская, Ульяновская и Липецкая области), посетивших дни компании «Черкизово», трудоустроились в отрасли.

Так, выпускники направлений «Ветеринария», «Механизация сельского хозяйства», «Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции» учебных заведений Липецкой, Воронежской, Пензенской области предпочитают трудоустроиться в ветеринарные клиники, автосервисы, супермаркеты и другие непроектные организации. При этом в Липецкой области размещено более 20 агропромышленных площадок различных компаний (с общей численностью персонала свыше 5000 человек), где ждут этих специалистов.

Низкий престиж отрасли во многом связан с существующими у школьников и студентов стереотипами о низком уровне инноваций в сфере, отсутствии возможностей роста и неудовлетворительных условиях труда. Опыт работы с молодыми специалистами показал, что у многих нет представления о том, как устроено производство.

- Дефицит квалифицированных кадров.

На аграрном рынке существует дефицит кадров во всех регионах по направлениям выращивания, переработки и др. Компания проанализировала географию и обнаружила недостаток мест в учебных заведениях высшего и среднего профессионального образования (СПО) по направлениям, связанным с мясной промышленностью.

Так, в Москве только один комплекс по системе СПО готовит специалистов с профильным образованием для сферы мясопереработки. При этом выпускная группа в 2016 году по направлению «Технология мяса» включала только 25 человек. *Для сравнения:* в 2017 году на рабочие специальности в ОАО ЧМПЗ¹ были приняты 1124 человека (более половины из них приехали из других государств).

- Длительный период адаптации молодых специалистов.

Отсутствие должной подготовки приводит к тому, что новому сотруднику требуется минимум три месяца, чтобы выйти на эффективность работы 100 %, в связи с отсутствием практических навыков работы.

Анализ образовательных стандартов и программ учебных учреждений показал, что они не противоречат профессиональным стандартам. Тем не менее, несмотря на серьезную теоретическую базу, практических навыков работы на производстве во время обучения недостаточно.

- Недостаток требуемых компетенций.

У молодых специалистов, приходящих в компанию, наблюдается недостаток необходимых для отрасли компетенций.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить престиж отрасли среди молодежи.
2. Обеспечить приток специалистов в отрасль.
3. Совместно с вузами и колледжами разработать единые образовательные программы и технологии, адаптированные для отрасли.
4. Подготовить квалифицированных специалистов и новаторов отрасли (рабочих и инженерных профессий).

Целевая аудитория проекта: студенты профильных вузов и колледжей регионов России (Московская, Тамбовская, Воронежская, Пензенская, Ульяновская, Калининградская, Липецкая области, Алтайский край).

Реализация

Проект состоит из следующих ключевых шагов.

1. Разработка и внедрение дополнительных образовательных программ, адаптация существующих под потребности бизнеса совместно с учебными заведениями (с привлечением внешних провайдеров-партнеров по следующим направлениям: «Технология мяса и мясных продуктов» и «Автоматизация пищевых производств»).

¹ Черкизовский мясоперерабатывающий завод.

2. Организация дуального обучения, при котором на протяжении учебного года совмещаются теоретическая и практическая подготовка. Теоретическая проходит на базе образовательной организации, практическая — на базе работодателя.
3. Профориентационные мероприятия.

Основные этапы проекта

1 этап: подготовка проекта.

Внутренняя

- Анализ потребностей Группы и отрасли в специалистах.
- Определение и выделение ресурсов под проект.
- Создание внутренних стандартов и процедур.
- Обучение наставников.
- Разработка 51 плана по рабочим и инженерно-техническим специальностям, планов освоения профессий под потребности компании.
- Разработка программ теоретической и практической подготовки в соответствии с учебным планом образовательных учреждений.
- Разработка бизнес-кейсов.
- Подготовка «дорожной карты» запуска программ по регионам.

Внешняя

- Проведение профориентационных мероприятий:
 - ✓ встречи со студентами и их родителями;
 - ✓ проведение дней «Черкизова»: встречи с руководителями высшего звена, демонстрация видео о компании, проведение мастер-классов и др.;
 - ✓ участие в программе «Общеуниверситетские субботы» на площадке МГУТУ им. К. Г. Разумовского;
 - ✓ организация экскурсий на роботизированный завод и в исследовательский центр, где работают специалисты мирового уровня.
- Открытие новых направлений подготовки в образовательных учреждениях.
- Разработка и адаптация образовательных программ для студентов.
Вывод студентов на площадки включает:
 - ✓ оформление трудовых отношений;
 - ✓ прохождение вводных обучающих курсов и тестирований: инструктажи по охране труда и санитарии; стандарты работы на производстве по занимаемой должности.

- Адаптация на рабочих местах: знакомство с наставником и программой обучения; экскурсия по предприятию; обучение на адаптационном тренинге Welcome Day.

II этап (октябрь 2017 года — настоящее время¹): запуск проекта.

- *С октября 2017 года*: запуск на площадке в Москве — Черкизовский мясоперерабатывающий завод.

Партнеры: МОК им. В. Талалихина, МГУТУ им. К. Г. Разумовского.

В программу вошли 54 студента второго и третьего курсов направлений подготовки «Продукты питания животного происхождения» и «Автоматизация технологических процессов и производств».

В октябре 2018 года из второго потока были набраны 74 студента.

- *С марта 2018 года*: запуск в Калининграде на заводе по производству сырокопченых колбас.

Партнер: МГУТУ им. К. Г. Разумовского.

По направлению подготовки «Технология продукции общественного питания» набраны десять человек.

- *С октября 2018 года*: запуск в г. Лев Толстой Липецкой области на свинокомплексах.

Партнер: Чаплыгинский аграрный колледж.

По направлениям подготовки «Ветеринарные врачи» и «Механизаторы сельского хозяйства» набраны шесть человек.

- *С октября 2018 года*: запуск в г. Данкове Липецкой области в филиале АО ЧМПЗ.

Партнер: Чаплыгинский аграрный колледж.

По направлениям подготовки «Ветеринарные врачи» и «Механизаторы сельского хозяйства» набраны девять человек.

III этап (2019–2022 годы): тиражирование проекта.

В 2019 году произошло расширение географии — охват Пензенской области.

В ноябре 2019 года — старт программы в Пензенской области на площадках птицеводства, свиноводства, кормопроизводства, мясопереработки.

Партнеры: Пензенский государственный аграрный университет и Кузнецкий многопрофильный колледж.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

По направлению подготовки «Ветеринария», «Ветеринарный фельдшер», «Ветеринарно-санитарная экспертиза», «Технология переработки с/х продукции» было набрано 12 человек.

В 2020 году ожидается трудоустройство более 400 молодых специалистов на площадки компании.

До 2022 года планируется расширение географии применения дуальной системы обучения на Воронежскую, Брянскую, Тамбовскую области, Алтайский край и Санкт-Петербург.

Результаты

Ключевой идеей проекта является организация партнерства бизнеса и образования. Такое партнерство способствует снижению дефицита квалифицированных кадров в отрасли; актуализации существующих образовательных стандартов и разработке инновационных образовательных программ на основе требований, предъявляемых к сотрудникам современных высокотехнологичных пищевых производств; повышению престижа работы в сфере АПК и пищевой промышленности среди молодежи; увеличению числа выпускников, работающих по специальности.

В 2017–2019 годах в рамках проекта было обучено более 80 студентов по программе дуального обучения, открыто несколько новых направлений подготовки в вузах и объявлен дополнительный набор (25 человек) в профильный колледж.

Поставленная задача № 1: повысить престиж отрасли среди молодежи.

Достигнутый результат:

- Охвачена аудитория более тысячи студентов, из которых 300 человек захотели трудоустроиться в компанию.
- Приток молодых специалистов на вакансии и практику на предприятии Группы вырос в два раза. Также увеличилась воронка при подборе персонала.
- Выросло количество вузов, приглашающих компанию к сотрудничеству и иницилирующих встречи со студентами (в том числе МГТУ им. Н. Э. Баумана и Высшая школа экономики, МГУ им. М. В. Ломоносова, РАНХиГС, МФЮА, МГИМО).
- Программой и ролью «Черкизова» в профориентации заинтересовались школы: в семи школах Москвы, школе г. Данкова Липецкой области и школе № 2 Новофедоровского поселения Московской области были проведены встречи специалистов компании с уче-

никами. Появилась взаимосвязь «школа → СПО → вуз → работодатель».

- Компания провела ряд мероприятий, направленных на привлечение лучших студентов (практики, стажировки, мастер-классы в учебных заведениях). Совместно с МГУТУ им. К. Г. Разумовского запущена программа дуального обучения, созданы уникальные вакансии с возможностью учиться в вузе и параллельно проходить обучение на высокотехнологичном производстве.

Поставленная задача № 2: обеспечить приток молодых специалистов в отрасль.

Достигнутый результат:

- Наблюдается положительная динамика:
 - в 2017 году 50 участников приняты в полноценные программы стажировок;
 - в 2019 году 251 молодой специалист трудоустроен (из них 35 студентов прошли стажировку в компании), 79 студентов прошли сезонные практики в компании.
- Обучены более 150 наставников на производстве, внедрена система наставничества.
- Реализованы проектные работы для студентов на основе производственных задач компании:
 - выпускные комплексные работы, проводимые совместно с МГУТУ им. К. Г. Разумовского;
 - кейс-чемпионаты совместно с МГУ им. М. В. Ломоносова.
- Запущена уникальная программа стажировки «Чемпионы “Черкизова”» для подготовки менеджеров с комплексным знанием всех технологических процессов мясопереработки и способных управлять процессами и коллективом на международном уровне. В проект отобраны семь выпускников направлений подготовки «Технология переработки с/х продукции», «Ветеринария», «Ветеринарно-санитарная экспертиза» из Пензенского государственного аграрного университета, Воронежского государственного аграрного университета, Воронежского государственного университета инженерных технологий, Белгородского государственного аграрного университета. Стажеры осваивают программу под руководством экспертов из Америки.

Поставленная задача № 3: совместно с вузами и колледжами разработать единые образовательные программы и технологии, адаптированные для отрасли.

продуктивности в соответствии с бизнес-моделью, в том числе в новых городах и в новых форматах.

2. Разработать единую модель компетенций по схожим должностям в брендах с сохранением уникальной идентификации бренда и скорректировать профили должностей с ориентацией на трансформирующийся профиль покупателя.
3. Разработать интеграционный EVP для группы компаний с вовлечением специалистов розницы всех брендов.
4. Создать уникальные новые роли внутри компании в рамках традиционных профессий (продавец, кассир и др.) с ориентацией на предпочтения нового поколения для повышения привлекательности бренда работодателя.
5. Сформировать универсальный кадровый резерв линейных менеджеров розницы (администратор магазина, директор магазина) для обеспечения кросс-брендового карьерного продвижения внутри группы компаний, обмена практиками между брендами и усиления бизнеса. Обеспечить подготовку HiPo.
6. Геймифицировать и упростить процесс адаптации новых сотрудников.
7. Создать единое информационное поле для новых сотрудников¹ с простыми и доступными коммуникациями, легким контентом для восприятия с целью предотвращения нежелательной текучести в первые месяцы работы.

Целевая аудитория проекта:

- внешние кандидаты (линейный персонал);
- новые сотрудники (розница и офис);
- сотрудники компании (менеджмент розницы).

Реализация

Компания является уникальным бизнес-кейсом, который сочетает четыре разных продуктовых направления (потребительская электроника, спортивные товары, детские товары, ювелирные изделия) и сохраняет экологичность отношений нескольких конкурирующих брендов в рамках нескольких направлений.

В первом квартале 2018 года было проведено исследование розничной сети, в рамках которого был выявлен ряд потенциальных возможностей для реализации поставленных задач. Исследование было проведено на базе данных, накопленных в системах учета и работы с персоналом (1С ЗУП, корпоративный портал на базе SF, портал обучения на базе

¹ На территории России.

iSpring), а также с использованием прочих каналов коммуникации (опросники, работа фасилитационных групп и др.).

Были проведены встречи с сотрудниками розничной сети для обсуждения проблематики, утверждения задач, для разработки и реализации стратегического плана изменений поквартально.

В рамках запуска каждого проекта («Деловая игра», «Лига выдающихся управленцев»¹, EVP и др.) внутри дирекции по персоналу были созданы проектные группы с привлечением сотрудников из разных отделов; сформированы фокус-группы, состоящие из сотрудников розничной сети всех уровней управления, по участию в реализации проекта; внедрены дополнительные инструменты коммуникации для поддержки проекта.

Результаты

Были созданы единые стандарты HR-процессов для всех брендов при сохранении уникальности каждого (личностные компетенции, профиль сотрудников, требования вендора по отношению к персоналу и др.); создана единая прозрачная матрица HR-процессов, которая позволяет каждому сотруднику понимать, что он должен сделать для кросс-брендового продвижения внутри компании.

Достигнутый результат по задачам № 1 и 5:

- В рамках первой волны в 2018 году был создан кадровый резерв на позицию «администратор / старший продавец», в 2019 году² будет реализован кадровый резерв на позиции «директор магазина» и «территориальный директор».
- Осуществлены кросс-брендовые переводы в существующих бизнес-единицах и открывающихся магазинах.
- Улучшены результаты по удержанию действующего персонала на 19 %.
- Более 200 сотрудников по всем брендам проходят обучение в рамках проекта один раз в квартал. Особый акцент сделан на городах Екатеринбург, Краснодар, Новосибирск.

Достигнутый результат по задаче № 3: в рамках встречи рабочей группы, в которую вошли сотрудники розницы из всех брендов и сотрудники офиса, был найден компромисс формулировок по отношению к каждому бренду. В итоге был разработан EVP, отражающий интересы и ценности всех брендов.

¹ Система развития и обучения кадрового резерва, а также действующих менеджеров розницы.

² Данные на третий квартал 2018 года.

Достигнутый результат по задачам № 2 и 4: разработана единая модель компетенций, под каждый бренд была разработана уникальная формулировка вакансии, отражающая уникальность бренда и максимально привлекающая целевую аудиторию при схожести профессиональных профилей.

Достигнутый результат по задаче № 6: деловая игра для новичков прошла тестовый запуск, в рамках фокус-группы (40 человек) была получена и учтена обратная связь. В четвертом квартале 2018 года¹ игра станет доступной для всех сотрудников.

Достигнутый результат по задаче № 7: был разработан уникальный сценарий для чат-бота, который помогает сотрудникам отдохнуть от лишней информации, не заваливая их ненужными сообщениями и точно информируя о самом важном; в рамках чат-бота запущена виртуальная книга жалоб и предложений.

Ксения Васильева, директор по персоналу:

— Многие команды в целях повышения эффективности своего бизнеса довольно часто используют акселераторы или выездные экскурсии к западным коллегам, чтобы проанализировать имеющийся в других сетях опыт и выявить потенциальные зоны улучшений, обозначить собственные точки трансформации. Именно из этого опыта родилась идея о том, что наша компания может выступать таким акселератором сама для себя, сотрудничая с крупнейшими мировыми брендами, обладая экспертизой и опытом успешного построения и управления разными направлениями бизнеса.

Каждый из брендов по-своему уникален и представлен в компании как один из самостоятельных бизнесов, который находится на своем этапе развития. В каждом бренде налажены и поддерживаются работающие не первый год HR-процессы, привычные и понятные для менеджмента. К пониманию того, что время трансформации наступило, необходимо было прийти. Переломным моментом стало вовлечение непосредственно самих сотрудников розничной сети в разработку и создание новых инструментов, что позволило им воспринять изменения как нечто «свое».

Пришлось преодолевать недоверие со стороны конечных пользователей, которое возникало на первых этапах запуска системы, их желание действовать «по старой схеме», а также обучать большое количество оценщиков среди менеджмента брендов и вовлекать их в ассесмент-центры, формировать «единый язык» оценки компетенций.

Из неожиданных моментов могу отметить высокий отклик персонала на местах, который со временем получила система кросс-брендового кадрового резерва среди розничных сотрудников. Было очень приятно и ценно, что данная инициатива нашла полную поддержку у бизнеса. Также это текущий уровень

¹ Данные на третий квартал 2018 года.

квалификации внутренних оценщиков и вовлеченность менеджмента розницы в проведение ассесмент-центров, сформировавшийся уровень доверия к оценке потенциала будущего лидера со стороны коллеги из другого бренда.

Подходя к трансформации в устоявшихся системах и наработанных практиках, всегда важно помнить, что у сложившейся системы в свое время были предпосылки и свои «почему должно работать именно так». Важно не разрушить то, что было выстроено (в этом случае процесс трансформации будет болезненным и длительным, риск неуспеха повысится), а найти точки соприкосновения с уже существующей системой и интегрировать их вместе с планируемыми изменениями, проанализировав и взвесив целесообразность каждого последующего шага.

4. Молодежь

Анастасия Мизитова, учредитель и директор проекта «Энергия HR»:

— На конференции SHRM в Лас-Вегасе в свете глобальной проблемы нехватки молодых кандидатов (а вы знали, что это общемировой вызов?) предлагалось всерьез задуматься об альтернативных источниках кадров, в том числе о возрастных сотрудниках, инвалидах и бывших заключенных. На нашем рынке столь радикально вопрос не ставится, но в последнее время много слышу:

- *об альтернативных аудиториях*: инициативы по усилению работы с возрастными сотрудниками, продвижению бренда работодателя как доброжелательной среды для разных сотрудников, не только молодых и безупречных;
- *о привлечении молодежи*: конечно, этот тренд останется и усилится — и в части «омоложения» брендов работодателя, и в инвестициях в молодежные элементы рабочей среды, и в онлайн-пространстве, ориентированном на молодых пользователей. Очень приятно видеть системные инициативы по улучшению образовательного стандарта, которые работодатели предпринимают совместно с государственными учреждениями.

Есть компании, которые с давних пор занимались школьниками и продолжают делать это до сих пор, но массово никто так действовать не будет, поскольку это очень «длинные» инвестиции с малой прямой отдачей. И все же, думаю, это правильное направление, позитивно влияющее на репутацию компании. Многим HR можно рассмотреть в качестве идеи:

- работу по развитию кадрового резерва: поддержку профильных предметов, тематические лекции, экскурсии на производство и в офис;
- работу со школьниками как вклад в культуру и благополучие страны, то есть в имидж социально ответственной компании: развитие таких тем, как раннее карьерное ориентирование, понимание необходимости личного развития, знакомство с технологиями и кибербезопасностью и т. д.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Работать с молодежью важно — это наше будущее, поэтому одной из главных социальных миссий бизнеса является профориентация. Кто, если не мы уже на определенном этапе? Рассказывать, увлекать, обучать — по-моему, очень интересно и дает чувство удовлетворения от участия в чем-то важном. Каждое поколение привносит в нашу жизнь что-то свое, мы учим их и учимся у них.

Конкретно в России большая проблема заключается в стареющем населении, демографической яме, сокращении численности жителей в принципе. Большому числу компаний с этим необходимо работать, и это очень сложно.

Я не являюсь большим поклонником теории поколений в ее абсолюте. Конечно, разница между поколениями есть, но на нее влияет как развитие технологий, так и социокультурный бэкграунд и семья — та среда, в которой растет и формируется человек. Главный вопрос: что влияет сильнее?

Технологии, скорость распространения информации и эффект гиперподключенности важны для работодателей. Это все отражается на нашей работе, на общении компании с сотрудниками и поиске, на оперативности обмена данными и принятии решений, но это не совсем про разницу поколений, а про изменившуюся окружающую реальность.

В целом при отборе сотрудников я больше опираюсь на ценностный ориентир, который есть у людей: совпадает ли он с ценностями нашей компании.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Не думаю, что компании будут меньше фокусироваться на молодежи. Полагаю, программы, ориентированные на данную целевую аудиторию, станут развиваться и трансформироваться. Это связано в том числе с возрастом, в котором молодые ребята сейчас входят в бизнес-среду; 10–12–14-летние предприниматели становятся все более частым явлением, они быстрее осваивают современные технологии и «ловят» тренды. Это большой потенциал для компаний с точки зрения формирования среды, способной к развитию. Кроме того, работодателям придется бороться не между собой, а с предпринимательскими треками, которые становятся все более привлекательными и доступными для молодого поколения, воспринимаются как более перспективные с точки зрения возможностей роста.

Да, работодатели будут смотреть в сторону школьников, но не потому, что конкуренция меньше, а потому, что подростки уже во многом могут быть полноправными участниками команд в бизнесе. И преимущества получают те компании, которые смогут стать для них привлекательными и перспективными.

Теория поколений хорошо решает одну задачу: сфокусировать внимание людей на различиях, которые связаны с возрастом. Веяния времени легче даются тем, кто родился в новой среде, и сложнее — тем, кто получил опыт взаимодействия с ними уже в зрелом возрасте. Теория поколений — это микс из особенностей восприятия в разном возрасте, характеристик подвижности и гибкости мышления, изменений в технологиях и экономике, которые пришлось на разные этапы развития каждого из возрастов.

Ирина Щербакова, менеджер по работе с брендом работодателя, «Coca-Cola HBC Россия»:

— Борьба за молодые таланты продолжится и, возможно, усилится с учетом демографической ситуации. У этого поколения есть явное преимущество — умение быстро переключаться между задачами, не теряя при этом в качестве их выполнения, что также подчеркивает гибкость и адаптивность молодежи к внешней среде, а это важно в цифровом мире.

Определенно работодатели будут переключаться со студентов на школьников, и конкуренция за внимание последних уже набирает обороты. Уровень образования сегодняшних подростков значительно выше, чем 5–10 лет назад, но при выборе профессии они все же опираются на мнение родителей. Так что, помимо борьбы за внимание школьников, необходимо не забывать о факторе возможного влияния родителей на выбор их карьерной траектории и работать в том числе с более взрослой аудиторией.

Группа ЦДС

Всероссийский профессиональный конкурс архитектурных и дизайнерских проектов для студентов и молодых архитекторов «АРХпроект» (автор идеи: **Михаил Медведев**, генеральный директор)

Отрасль компании: девелопмент.

Численность сотрудников: 3500.

Предпосылки

- Необходимость поиска талантливых студентов как будущих специалистов компании (представляют собой долгосрочные инвестиции в будущее строительной индустрии).
- Определение форм отбора молодых архитекторов, которые позволяют охватить наибольшее количество кандидатов.
- Отсутствие профессиональных конкурсов для студентов, получающих профильные специальности.
- Отсутствие практических навыков и опыта работы в больших компаниях полного цикла у молодых специалистов после выпуска из вуза.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Выявление талантливых студентов, обучающихся творческим специальностям, и поддержка их профессионального роста.
2. Пополнение кадрового резерва компании.
3. Развитие талантов и раскрытие потенциала действующих сотрудников через наставничество (обучение молодых специалистов во время стажировки).

4. Поиск решений актуальных задач, формирование научно-технической базы проектов, представляющих интерес для компании.
5. Увеличение уровня известности бренда Группы ЦДС:
 - формирование образа компании как эксперта отрасли в профессиональной среде;
 - повышение уровня известности компании среди студентов (они составляют значительный процент целевой аудитории) и их окружения в Санкт-Петербурге и родных регионах (для иногородних студентов).

Целевая аудитория проекта: студенты и аспиранты, обучающиеся творческим специальностям («архитектура», «градостроительство», «дизайн архитектурной среды», «информационные технологии в дизайне», «ландшафтная архитектура», «дизайн»), а также молодые российские архитекторы, которые могли бы продолжить свою профессиональную деятельность в компании.

«АРХпроект» — это пример успешного взаимодействия трех подразделений: департамента маркетинга и рекламы, департамента управления персоналом, проектно-конструкторского бюро «Строй-Проект».

Реализация

Компания учредила «АРХпроект» в апреле 2016 года. В России практика архитектурных конкурсов — довольно молодое явление по сравнению с Европой, а в Санкт-Петербурге подобный конкурс (проводимый застройщиком как социально направленный проект, призванный помогать молодым людям проявить себя и сделать первые шаги в карьере) является первым и единственным¹.

В конкурсе 2018 года могли принять участие студенты, бакалавры, магистры, аспиранты, учащиеся и выпускники высших учебных заведений РФ 2012–2018 годов, а также выпускники средних профессиональных образовательных учреждений старше 16 лет (индивидуальные авторы и творческие коллективы до трех человек).

Основные этапы проекта

1 этап (январь—март 2018 года²): подготовка к запуску конкурса.

- Разработка конкурсного задания, определение сотрудников для составления технических заданий, редакция правил в соответствии с утвержденной концепцией и номинациями нового сезона. Формирование схемы подачи конкурсных работ (размер, состав, дизайн) и определение критериев их оценки.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

² В 2018 году была запущена уже третья волна конкурса.

- Анонсирование нового сезона в соцсетях (vk.com/arhproektpro) и на сайте arhproekt.pro.

II этап (апрель): запуск рекламной кампании.

- Написание текстов для сайта.
- Проведение переговоров с госструктурами и потенциальными партнерами о поддержке конкурса.
- Разработка макетов, производство рекламной продукции (листочки, плакаты) для распространения по профилирующим вузам.

III этап (май—сентябрь): старт приема работ на сайте arhproekt.pro.

- Модерация работ; ответы куратора проекта на вопросы участников.
- Продвижение конкурса в интернете.
- Распространение печатной продукции по вузам Санкт-Петербурга, на конференциях и всероссийских/международных профессиональных конкурсах, а также рассылка анонсов на электронные почты вузов.
- Информирование (электронная рассылка, телефонные звонки) профилирующих вузов России.

IV этап (октябрь): завершение приема работ на конкурс, выбор финалистов.

- Составление шорт-листов для жюри.
- Обратная связь с участниками, ответы на вопросы.

V этап (октябрь): подготовка выставки работ финалистов и заседания жюри конкурса.

- Закупка призового фонда: 3D-принтеры, графические планшеты, электронные книги, музыкальные плееры, смартфоны.
- Создание каталога работ финалистов конкурса для вручения членам жюри и участникам.

VI этап (ноябрь): проведение выставки работ финалистов, заседание жюри, определение победителей.

Выставка работ финалистов проходила в пространстве балюстрады главного корпуса Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета. На мероприятие были приглашены финалисты, их друзья и родственники. В этот же день прошло заседание жюри, на котором были выбраны победители.

VII этап (декабрь): торжественное награждение.

- Церемония награждения прошла через две недели после открытия выставки (в том же месте).

- Отправка призов, дипломов, сертификатов и благодарственных писем в другие города.

VIII этап (январь): подведение итогов проекта.

IX этап (февраль—май): подготовка новой концепции проекта.

X этап (июнь—август): стажировка в Группе ЦДС.

Стажировка длится две недели в отделе проектно-конструкторского бюро «Строй-Проект» (будние дни, с 09:00 до 18:00). Директор ПКБ назначает кураторов, которые выдают задания и в целом отвечают за проведение стажировки.

Особенностью стажировки является наличие зарплаты для студентов. Таким образом компания поощряет желание ребят развиваться и участвовать в рабочем процессе. Для студентов, живущих не в Санкт-Петербурге, действуют особые условия: помимо оформления по договору и предоставления рабочего места, компания предоставляет проживание в гостинице рядом с офисом, а также оплату суточных.

Результаты

Конкурс «АРХпроект» — это новый канал привлечения перспективных архитекторов с целью формирования кадрового резерва и создания пула интересных архитектурных идей, применимых к жилым комплексам ЦДС. Конкурс также выступает платформой для привлечения действующих сотрудников в качестве наставников, что способствует их профессиональному развитию.

Конкурс не только получил имидж профессионального состязания, тем самым достигнув одной из главных целей — повышение узнаваемости бренда компании, но и дал импульс развитию задач HR-направления.

Поставленная задача № 1: выявление талантливых студентов, обучающихся творческим специальностям, и поддержка их профессионального роста.

Достигнутый результат: с 2016 года прошли три сезона «АРХпроекта». За это время в конкурсе приняло участие более 800 студентов и молодых архитекторов из 45 регионов России:

- первый сезон, 2016 год — 184 проекта, 9 победителей;
- второй сезон, 2017 год — 264 проекта, 15 победителей;
- третий сезон, 2018 год — 356 проектов, 15 победителей + 6 победителей в специальных номинациях от партнера конкурса.

Лучшие работы третьего сезона конкурса будут реализованы в новых проектах компании. Всего были представлены три номинации: «Лучший проект входной группы», «Лучший проект фасадов многоэтажного здания», «Лучшее предложение по интерьеру квартиры».

В планах — увеличить количество конкурсных работ в два раза и расширить пул региональных участников.

Поставленная задача № 2: пополнение кадрового резерва компании.

Достигнутый результат: в Группе ЦДС прошел практику 21 победитель в разных номинациях всех трех сезонов.

Двое практикантов поучаствовали в создании эскиза оформления фасада и придомовой территории, проектируемого компанией жилого комплекса. Победитель второго сезона был зачислен в штат.

Поставленная задача № 3: развитие талантов и раскрытие потенциала действующих сотрудников через наставничество.

Достигнутый результат: наставничество повышает мотивацию и профессиональный уровень персонала, в частности сотрудники проектно-конструкторского бюро «Строй-Проект» приобретают новые навыки, а во взаимодействии с молодыми студентами узнают потребности поколения Z, которое входит в целевую аудиторию компании.

Поставленная задача № 4: поиск решений актуальных задач, формирование научно-технической базы проектов, представляющих интерес для компании.

Достигнутый результат: каждый сезон создаются каталоги работ финалистов. В 2018 году было собрано более 100 интересных архитектурных идей, которые найдут свое отражение в жилых комплексах ЦДС.

Поставленная задача № 5: увеличение уровня известности бренда Группы ЦДС.

Достигнутый результат:

- Узнаваемость бренда повысилась в 45 регионах благодаря проведению открытого конкурса среди студентов (30 % общего числа участников конкурса составляли иногородние студенты).
- Крупнейшие производители готовы сотрудничать с компанией, выдвинув специальную номинацию в рамках «АРХпроекта» и предоставив призы для победителей.

В рамках конкурса был сформирован пул профильных партнеров.

Венера Хадеева, заместитель генерального директора по организации производства, директор по персоналу:

— Идея этого конкурса принадлежит собственнику Группы ЦДС **Михаилу Медведеву**. «АРХпроект» — одна из социальных инициатив компании, призванных раскрыть и поддержать молодые таланты. Она стартовала в 2016 году, до этого никто из петербургских застройщиков не запускал подобные проекты. Перед собой мы ставили глобальные задачи: создать площадку для развития специалистов в сфере архитектуры и дизайна и сформировать кадровый

резерв. Более того, проект должен был получить широкий охват, поскольку PR-составляющая важна как для имиджа ЦДС, так и для конкурса. Ценность, которую мы транслируем, — возможность профессионального роста и получение практического опыта еще в период студенчества. За время своего существования «АРХ-проект» преобразовывался, росло количество участников, а номинации в третьем сезоне стали полностью прикладными, что позволило собрать банк интересных идей, которые будут использоваться при проектировании наших жилых кварталов.

LLC Haldor Topsoe / ООО «Хальдор Топсе»

Проект Haldor Topsoe Moscow Toastmasters Club (авторы: **Татьяна Заручейнова**, директор департамента управления персоналом и операционной поддержки бизнеса, **Мария Цациниди**, старший HR-специалист)

Отрасль компании: нефтехимия, газохимия, нефтепереработка.

Численность сотрудников: 80.

Предпосылки

- Для «Хальдор Топсе» развитие и обучение сотрудников является приоритетной задачей. Компания инвестирует существенную часть HR-бюджета в обучение и тренинги, так как ее бизнес основан на компетенциях, опыте, знаниях, персональных навыках коммуникации и работы с информацией, то есть на интеллектуальном капитале сотрудников.
- В начале 2018 года был проведен внутренний HR-аудит системы обучения и развития в части soft skills¹ и, как следствие, ее оптимизация.
- Аудит показал, что ежегодно компания тратит на развитие навыков коммуникации и публичных выступлений около 1/3 общегодового HR-бюджета на обучение. Как правило, это 2–3-дневные тренинги или индивидуальные сессии с тренерами для сотрудников бизнес-подразделений (70 % персонала). При этом существенного улучшения ораторского мастерства после нескольких дней тренингов не наблюдается.
- Заурядные результаты главным образом связаны с отсутствием регулярной отработки полученных навыков. Сотрудники на тренингах получают теоретические знания, но в их распоряжении весьма ограниченное время для практики, после чего они возвращаются в привычную среду, где в силу большого количества командировок и текущих проектов у них нет возможности отрабатывать новые

¹ Гибких навыков.

навыки. Поэтому после тренингов или разовых выступлений полученные навыки легко забываются.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Стабильный прогресс в развитии компетенций бизнес-коммуникации.
2. Создание и поддержание регулярной мотивирующей среды для отработки навыков публичных выступлений.
3. Преодоление страха выступления, создание эффектных презентаций.
4. Создание комфортного пространства, в котором участники могут обмениваться полученным опытом и практиковать обратную связь.
5. Развитие лидерских и организаторских качеств.
6. Повышение мотивации и сплочение сотрудников.
7. Минимизация затрат на развитие навыков бизнес-коммуникации и публичных выступлений без потерь качества.

Целевая аудитория проекта: сотрудники бизнес-подразделений, менеджеры по развитию бизнеса, региональные менеджеры, руководители департаментов и инженеры, которые регулярно участвуют в конференциях и переговорах, занимаются обучением персонала заказчиков и выполняют сложные технологические проекты для ведущих российских и международных компаний в химической и нефтеперерабатывающей отраслях.

Годовой бюджет на реализацию проекта составил около 1300 долларов (разовый платеж за регистрацию — 400 долларов, ежегодный взнос за участников — 900 долларов) без учета рабочего времени. В группу сотрудников, вовлеченных в создание и развитие клуба, входят президент клуба, вице-президент по членству, вице-президент по образованию.

Занятость каждого сотрудника: примерно 4–8 рабочих часов в месяц. Внешними консультантами проекта стали опытные спикеры-волонтеры из клубов организации Toastmasters International в Москве. Участие внешних консультантов заключается в оценке и правке подготовленных речей спикеров до выступления, а также в анализе выступлений во время регулярных встреч членов клуба.

Реализация

Основные этапы проекта

Идея создать клуб по методологии Toastmasters International в московском офисе компании возникла благодаря рекомендации коллеги из головной компании, так как в некоторых офисах *Haldor Topsoe* (в США, Дании, Индии) такие клубы уже успешно работают.

I этап (первый квартал 2018 года).

Основным источником информации об организации Toastmasters стали официальный сайт¹ и Facebook с контактными данными нового активно развивающегося московского клуба Optima Forma. Вице-президент клуба провела ознакомительную встречу, рассказав об их основных преимуществах и правилах работы.

II этап (второй квартал).

Проектная группа сотрудников посетила встречу клуба Optima Forma Toastmasters. Основная цель — найти ответы на многие вопросы, например: какие роли существуют на встречах клуба, как проводить серию импровизаций, как давать обратную связь и т. д.

Проектная группа московского офиса получила поддержку головного офиса Toastmasters International в США по вопросам регистрации клуба и регулярных платежей.

III этап (третий квартал).

Создание клуба в московском офисе «Хальдор Тонсе» было поддержано руководством, и 19 июля 2018 года состоялась первая встреча. Выступили опытные члены московских клубов Toastmasters. Сотрудники «Хальдор Тонсе» приняли участие в серии двухминутных импровизаций. Это позволило в непринужденной атмосфере познакомиться с форматом практики ораторского мастерства Toastmasters, вовлечься в работу клуба.

Также в ходе первых собраний были определены: оптимальная продолжительность встречи членов клуба (полтора часа), продолжительность каждого выступления (5–7 минут), количество основных спикеров (3–5 человек) и участников серии импровизаций (до 5–7 человек).

Параллельно была проведена работа с внутренним клиентом — руководителями департаментов:

- зафиксирована оптимальная целевая аудитория для будущего клуба;
- определены максимальные временные трудозатраты сотрудников на данный проект;
- установлены сроки замера успешности проекта;
- определены критерии замера успешности сотрудников, задействованных в данном проекте.

Результаты

Корпоративный клуб Toastmasters, открывшийся летом 2018 года в офисе компании «Хальдор Тонсе» в Москве, — это часть международ-

¹ <https://www.toastmasters.org>

ной некоммерческой организации Toastmasters International, основанной в 1924 году и объединяющей более 15 тысяч клубов в 135 странах. Клуб *Haldor Topsoe* Toastmasters стал первым и на сегодняшний день¹ единственным *корпоративным клубом* в России.

Успешность программы и методологии Toastmasters объясняется тем, что это не колледж, не профессиональное училище и не официальный курс ораторского искусства. Здесь нет преподавателей, профессоров или аудиторий, оценки не выставляются, тесты не проводятся. Обучение проходит в формате клубных встреч, на которых изучаются и отрабатываются навыки общения и лидерства. Главный принцип — обучение на практике и наблюдение за другими участниками.

Встречи сотрудников, выразивших желание стать членами клуба, проходят 2–3 раза в месяц. На каждом собрании участники *распределяют между собой роли*: ведущий, хронометрист, эксперты по чистоте речи и грамматике, рецензенты. Методология включает набор тем и сценариев, которые последовательно, от простого к сложному, позволяют осваивать и закреплять навыки, необходимые для уверенного, убедительного и воодушевленного выступления на публике. Участники клубов учатся работать с голосом, жестами, визуальными средствами, вдохновлять и убеждать аудиторию.

Регулярные встречи, структурированная обратная связь, анализ и оценка выступлений коллег позволяют участникам практиковаться в дружеской атмосфере и наблюдать за другими выступающими, а распределение организационных ролей помогает развить организационные навыки и получить опыт работы с аудиторией.

Поставленная задача № 1: стабильный прогресс в развитии компетенций бизнес-коммуникации.

Достигнутый результат: по результатам прошедших встреч с опытными менторами-консультантами из других клубов отмечалась положительная динамика (благодаря работе над ошибками по персональным рекомендациям и обратной связи). В рамках встреч были оценены 45 выступлений. Участники учились внимательно слушать спикеров, определять основную мысль, детали, несущие важную информацию, чтобы давать объективную обратную связь, а также планировать структуру выступления.

Опрос руководителей всех департаментов московского офиса показал, что они отмечают улучшения в манере сотрудников держаться и излагать материал, проводя презентации после открытия клуба Toastmasters: сотрудники стали увереннее, лучше поддерживают

¹ Здесь и далее по проекту — данные на июль 2019 года.

визуальный контакт с аудиторией, структура подачи материала стала более четкой, но главное — они с большей готовностью берутся за задачи по взаимодействию с заказчиками на публике. Уже сейчас на 25 % увеличилось количество сотрудников, готовых выступать на конференциях и проводить презентации.

Поставленная задача № 2: создание и поддержание регулярной мотивирующей среды для отработки навыков публичных выступлений.

Достигнутый результат: на данный момент клуб провел ряд встреч с участием внешних консультантов и перешел на самостоятельную работу, что говорит о его стабильном развитии.

Количество сотрудников, желающих участвовать во встречах клуба, в три раза превышает количество желающих посещать тренинги по ораторскому мастерству.

Ключевая особенность формата Toastmasters в том, что участники клуба мотивированы инвестировать свое время в подготовку выступлений и репетиции. В формате стандартных тренингов добиться этого не удавалось.

Поставленная задача № 3: преодоление страха выступления, подготовка эффективных выступлений.

Достигнутый результат: вызвались выступить с подготовленными речами — 70 % участников, в серии импровизации — 95 % участников, более половины членов клуба уже попробовали свои силы в мини-ролях (ведущий, хронометрист, эксперты по грамматике).

Поставленная задача № 4: создание комфортного пространства, в котором участники могут обмениваться полученным опытом и давать обратную связь.

Достигнутый результат: комфортная среда обеспечивается за счет уважения и доброжелательного отношения коллег друг к другу. Офицеры клуба¹ — президент и вице-президенты — следят, чтобы участники следовали регламенту поведения и принципам тактичной подачи обратной связи, когда публично отмечают сильные стороны выступления и допускаются легкие рекомендации по «зонам развития» (некоторые комментарии высказываются лично).

Поставленная задача № 5: развитие лидерских и организаторских качеств.

Достигнутый результат: философия Toastmasters International — развитие лидерского потенциала через обретение внутренней уверенности при публичных выступлениях.

¹ Терминология Toastmasters International.

Помимо необходимости выступать в качестве спикеров, программа предполагает освоение участниками клуба разных ролей:

- ведущий встречи;
- ведущий серии импровизаций;
- эксперты (по грамматике, чистоте речи);
- менторы-рецензенты (помогают готовиться и дают конструктивную обратную связь).

Эти роли требуют уверенности в себе, умения контролировать свой страх, готовности к незапланированным ситуациям, способности вызывать интерес, вовлекать и мотивировать, эффективно планировать время и ресурсов, а также подготовки.

Играя эти роли на встречах, 90 % участников выступили с небольшими вступительными или резюмирующими речами в рамках своих задач, таким образом развивая свои организаторские и лидерские качества.

Проект реализован HR-департаментом. На должность президента корпоративного клуба намеренно был выбран сотрудник из бизнес-подразделения (департамента нефтепереработки). В итоге через делегирование ответственности за функционирование клуба и организацию встреч был достигнут эффект значительного вовлечения тех сотрудников, для которых наиболее критично развитие навыков коммуникации.

Поставленная задача № 6: повышение мотивации и сплочение сотрудников.

Достигнутый результат: клуб стал для сотрудников сообществом единомышленников, сплоченных общей долгосрочной целью.

Участники клуба создали свою группу в Facebook – регулярно общаются, выкладывают статьи, фото со встреч клуба, оставляют комментарии. Также многие сотрудники вместе готовятся к выступлениям и помогают друг другу писать тексты.

Для эффективного обучения костяк клуба должен состоять не менее чем из 20 человек. Сотрудники это понимают и добровольно выделяют время и ресурсы на подготовку к встречам и участие в них.

Встречи и обмен впечатлениями проходят в атмосфере воодушевленно-го общения коллег из разных департаментов, поэтому корпоративный клуб выполняет еще и роль регулярного мини-тимбилдинга для кросс-функционального взаимодействия.

Поставленная задача № 7: минимизация затрат на обучение навыкам бизнес-коммуникации и публичных выступлений без потерь качества.

Достигнутый результат: благодаря тому что Toastmasters International является некоммерческой организацией, расходы на членство в ней минимальны.

Татьяна Заручейнова, директор департамента управления персоналом и операционной поддержки бизнеса:

— Идея проекта родилась при обсуждении плана обучения на 2018 год с нашим датским коллегой, руководителем инженерно-технического отдела, работающим в московском офисе. Он поделился успешным опытом работы головного офиса и позитивными отзывами датских сотрудников.

Самым сложным в реализации было замотивировать коллег участвовать во встречах клуба и тратить время/усилия на подготовку речи для выступления. С целью повышения заинтересованности сотрудников мы внедрили формат дебатов и игру «Риторический покер» для серии импровизаций, добавили роль квиз-мастера, экспериментировали со словом дня. А еще регулярно приглашаем более опытных экспертов из других московских клубов Toastmasters в качестве рецензентов и спикеров.

На данный момент после многолетнего тестирования лучших провайдеров и тренингов в области публичных выступлений формат Toastmasters стал наиболее эффективным способом для развития коммуникационных навыков, которые играют ключевую роль в бизнесе. Преимущества в том, что он бюджетный, легкодоступный, не требует специальной ИТ-инфраструктуры и подойдет для большинства компаний.

«Свеза» (ООО «Свеза-Лес»)

Проект «Летние стажировки в “Свезе”» (авторы: **Мария Болкунова**, руководитель направления по работе с персоналом центрального офиса, **Ирина Кузьмина**, руководитель направления по подбору и адаптации персонала)

Отрасль компании: деревообработка.

Численность сотрудников: 7500.

Предпосылки

- Низкая кадровая защищенность, в том числе на позициях специалистов.
- Необходимость развития новых источников привлечения персонала.
- Невысокая известность компании (отсутствие сформированного HR-бренда) для целевых аудиторий.
- Низкая популярность отрасли деревообработки, в том числе среди молодых специалистов.
- Отсутствие в компании практик наставничества и нового взгляда на реализацию стратегических проектов.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить внешнюю кадровую защищенность: удовлетворить потребность бизнеса в привлечении стажеров для реализации стратегических проектов.
2. Сформировать внешний кадровый резерв для позиций специалистов.
3. Повысить известность компании в регионах ее присутствия среди молодых специалистов: плановый показатель — попасть в топ-100 лучших работодателей по мнению студентов и выпускников ведущих вузов РФ¹.
4. Применить новые подходы и практики (идеи, способы реализации, взгляд со стороны) для стратегических проектов компании.

Целевая аудитория проекта: студенты 3–5 курсов, учащиеся магистратуры, выпускники вузов.

Реализация

Суть проекта: привлечение студентов и выпускников к реализации стратегических проектов компании (от разработки идеи до осуществления), при этом стажеры становятся полноценными участниками, а иногда и лидерами проекта.

В 2016 году, когда программа летних стажировок только стартовала, студентам старших курсов и выпускникам вузов предоставлялась возможность проявить себя в амбициозных проектах компании в центральном офисе в Санкт-Петербурге и на комбинате «Свеза» в Санкт-Петербурге. В 2017 году к программе присоединился комбинат «Свеза» в Костроме, а в 2018-м «Летние стажировки в «Свезе»» распространились на остальные комбинаты компании.

Период активности в рамках проекта — с февраля по сентябрь:

- 1) установочная встреча (февраль—март);
- 2) определение бизнес-потребностей (февраль—март);
- 3) запуск рекламной кампании (март—апрель);
- 4) проведение студенческого форума (апрель);
- 5) отбор кандидатов (апрель—май);
- 6) стажировка (июнь—август);

¹ Источник: Changellenge, исследование студентов и выпускников ведущих вузов России (100 лучших компаний): бизнес-направление; точные науки; технические специальности.

- 7) защита проектов (август);
- 8) получение и анализ обратной связи, план действий на следующий год (сентябрь—ноябрь).

В течение апреля представители компании встречаются со студентами старших курсов и выпускниками высших учебных заведений, рассказывают им о программе стажировок, проводят бизнес-игры. Встречи проходят как в рамках крупных молодежных мероприятий в регионах присутствия компании (форум «Профессиональный рост» в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге), так и непосредственно в самих вузах (День карьеры «Свеза» в Череповецком государственном университете, форум «Карьера в Прикамье» в Пермском государственном национальном исследовательском университете). В Костроме «Свеза» уже во второй раз¹ самостоятельно проводит студенческий форум. Информация о программе и имеющихся вакансиях размещена во всех открытых источниках.

К началу лета проводится отбор кандидатов на участие в программе стажировок, который состоит из нескольких этапов. Первый этап — *видео-интервью*, позволяющее оценить готовность и мотивацию. Оно проводится дистанционно, может быть просмотрено руководителем в любой момент и позволяет оценивать кандидатов независимо от их местонахождения.

На втором этапе проводится *тест на аналитические и вербальные способности*. После тестирования успешных кандидатов приглашают на встречу, где они более детально узнают о предстоящем проекте стажировки, знакомятся с будущими наставниками, а главное — проходят заключительный этап отбора в формате *собеседования с руководителями*. Помимо этого, кандидатам предлагаются *дополнительные испытания в формате бизнес-кейсов* для того, чтобы проверить компетенции, необходимые для выполнения задач в рамках проекта.

Все лето выбранные кандидаты из разных городов стажироваются в дирекциях центрального офиса, в различных службах и на производственных участках комбинатов. Одно из основных преимуществ программы заключается в том, что стажеры получают реальную возможность участвовать в проектах крупной компании и применить свои теоретические знания на практике.

Результаты работы участники представляют в конце лета. Экспертная комиссия в составе руководителей компании и комбинатов определяет лучшие реализованные проекты по критериям *эффективности для бизнеса и потенциала развития самих стажеров*. По итогам защиты некоторых стажеров приглашают продолжить работу в «Свезе», других

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

вносят во внешний кадровый резерв. Каждый молодой специалист получает опыт работы, необходимый для успешной карьеры в лесообработывающей отрасли.

Результаты

«Летние стажировки в «Свезе» — это проект, который позволил компании попасть в топ-100 лучших работодателей по мнению студентов и выпускников ведущих вузов РФ. Компанию оценили высоко, потому что стажировка в «Свезе» — это непосредственное участие в стратегических проектах компании под руководством опытного наставника, это возможность для креатива и инноваций в рамках agile-подхода, это шанс стать частью команды и получить престижную работу сразу после окончания вуза.

Польза для стажера — получение первого опыта работы: решение реальных задач и возможность познакомиться с профессиональной сферой и отраслью, по направлению которой молодой специалист получает образование; получение опыта кросс-функционального взаимодействия в процессе работы над проектом, возможность увидеть всю цепочку создания продукта и принять решение о дальнейшей карьере.

Польза для работодателя — компания получает возможность за короткий срок проработать большой пул проектов, оптимизировать процессы, оценить новые подходы и идеи (на проработку которых у руководителей часто не хватает времени), а также повысить известность отрасли, рассеять мифы об отсутствии инновационности производства и о нехватке возможностей для профессионального развития в области деревообработки.

Польза для руководителей — возможность реализовать себя в качестве наставников, понять, как работать с поколением Z, и применить навыки управления персоналом, полученные в рамках корпоративных программ.

За три года¹ существования программы с помощью стажеров было реализовано более 90 проектов, экономический эффект от их реализации достигает 30 миллионов рублей. Количество желающих попасть на стажировку увеличилось в четыре раза и достигло 2500 человек.

Такой результат — следствие того, что компания первой в России предложила уникальные вакансии для студентов узкопрофильных специальностей в области деревообработки. Теперь будущие профессионалы ЛПК² знают, где получить практические навыки по специальности еще до вручения диплома.

¹ За 2016–2018 годы.

² Лесопромышленный комплекс.

Результаты программы в 2016 и 2018 годах:

2016		2018
2	Участники программы	7 ¹
1	Регионы охвата	3
9	Бизнес-потребность (заявки от руководителей)	60
1	Количество форумов, в которых мы приняли участие или которые провели самостоятельно	5
700	Аудитория (узнали о компании)	2500
90	Прошли отборочные этапы	500
3	Закрыто вакансий специалистов	19

Поставленная задача № 1: повысить внешнюю кадровую защищенность.

Достигнутый результат: приняты 60 стажеров (потребность бизнеса закрыта на 100 %):

- Санкт-Петербург – 33;
- Свердловская область – 5;
- Костромская область – 15;
- Вологодская область – 7.

Поставленная задача № 2: сформировать внешний кадровый резерв.

Достигнутый результат: 19 стажеров приняты в штат на позиции специалистов:

- Санкт-Петербург – 11;
- Костромская область – 6;
- Вологодская область – 2.

Поставленная задача № 3: повысить известность компании в регионах ее присутствия среди молодых специалистов.

Достигнутый результат:

- 72-е место – бизнес-направление²;
- 48-е место – точные науки;
- 50-е место – технические специальности.

¹ Бизнес-единицы (комбинаты и ЦО).

² Исследование студентов и выпускников ведущих вузов России (100 лучших компаний).

Поставленная задача № 4: применить новые подходы и практики для стратегических проектов компании.

Достигнутый результат: на защиту стажеры представили 60 проектов — 55 из них приняты к реализации.

Ирина Кузьмина, менеджер по подбору и адаптации персонала:

— Радуется, что успешные студенты и выпускники вузов стремятся попасть на летнюю стажировку в «Свезу». Наши стажеры — талантливые ребята, обладающие ключевыми для компании компетенциями, они прошли сложный конкурсный отбор. При этом год от года растет заинтересованность самих руководителей «Свезы»: хочется отметить их вовлеченный подход — они прилагают большие усилия, чтобы участники получили максимум от программы. Да и сами сотрудники начинают все больше понимать, что программа стажировок действительно эффективна для нашего бизнеса. Ведь над реализацией стратегически важных проектов работают энергичные, амбициозные люди с гибким мышлением. Они привносят новые идеи, предлагают нестандартные подходы к решению задач, дают нам возможность взглянуть на привычные процессы под другим углом.

Уже сегодня мы напрямую сотрудничаем с вузами, которые нам интересны, проводим собственный студенческий форум, ведем активную работу по привлечению стажеров на комбинаты в регионах. Кроме того, внедряем новые инструменты оценки, например видеоподбор, которое используется для отбора молодых специалистов.

Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров “Молодые профессионалы” (“Ворлдскиллс Россия”)»

Программа стажировки для студентов российских вузов и колледжей (авторы: **Анна Самофеева**, главный специалист департамента по работе с персоналом, **Юлия Бакова**, директор департамента по работе с персоналом)

Отрасль компании: образование.

Предпосылки

- С 2015 года Союз активно готовится к проведению мирового чемпионата по профессиональному мастерству по стандартам WorldSkills в 2019 году в Казани, что повлекло за собой запрос на подбор штатного персонала с минимизацией времени на переобучение и встраивание новых сотрудников в рабочий процесс.
- Региональные представители часто выражали недовольство тем, что Союз не берет студентов на практику, а это влияет на осведомленность

о деятельности Союза (в феврале 2018 года она составляла всего 15 %¹).

- Высокий запрос среди руководителей подразделений на молодых специалистов в горячие сезоны: около 20 заявок на стажеров. Уже в 2018 году подбор вырос на 30 % по сравнению с 2017 годом.
- Отсутствие кадрового резерва: в 2017 году ни один сотрудник не хотел брать стажеров для передачи опыта.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Привлечь студентов российских вузов и учащихся колледжей в программу.
2. Зачислить лучших стажеров в кадровый резерв.
3. Вовлечь сотрудников в программу обучения и развития кадрового состава.

Целевая аудитория проекта: профессиональные образовательные организации и высшие учебные заведения.

Реализация

Программа «Молодые профессионалы» была запущена в 2018 году. Основная цель — формирование кадрового резерва среди студентов российских вузов и учащихся колледжей, а также развитие у сотрудников навыков наставничества и передачи опыта. Программа практики заключается в непрерывном обучении участников и погружении их в реальные работы Союза. Каждый студент работал на протяжении четырех недель с наставником, который ставил перед ним задачи, соответствующие его профилю подготовки в университете/колледже и его профессиональной траектории.

Основные этапы проекта

I этап (февраль—март 2018 года): рекламная кампания.

Рассылка писем вузам и колледжам, личные встречи с руководством учебных заведений Москвы и Московской области, презентация программы.

II этап (апрель): первый тур.

Студенты, заинтересовавшиеся программой, присылали резюме по электронной почте, а затем выполняли тестовое задание, отвечая на вопросы: «Для чего ты идешь в Союз? В каком департаменте ты хочешь проходить стажировку? Чему ты хочешь научиться?».

¹ По данным омнибуса исследовательской компании РОМИР.

III этап (май): второй тур.

Кандидаты, успешно выполнившие задание, были приглашены на очное собеседование с HR-менеджером.

IV этап (июнь): выбор и обучение наставников.

Сотрудники, выразившие желание принять участие в программе в качестве наставников, прошли внутреннее обучение. Работа наставника строится на четырех основных элементах:

- *демонстрация*: наставник погружает участника в деятельность Союза, департамента;
- *«Сделай сам, но со страховкой»*: студент под контролем дублирует выполнение задачи наставником;
- *«Сделай сам, я посмотрю»*: стажер самостоятельно выполняет задачи, наставник проверяет;
- *«Сделай сам»*: стажер самостоятельно выполняет задачи. Обсуждение ключевых проектов с наставником.

V этап (июль): четырехнедельная стажировка.

1-я неделя: проведена игра «Разбери внутреннее устройство Союза» под руководством департамента по работе с персоналом.

2-я неделя: три обучающих занятия от ведущих специалистов Союза (о движении «Ворлдскиллс Россия»; тренинги по схематизации и трудоустройству).

3-я неделя: проведена игра «Организуй региональный чемпионат» и организована экскурсия на завод «Вертолеты России» (ребята познакомились с оборудованием, которое задействовано в чемпионатах).

Каждую неделю студенты разбирают свои действия, отвечая на вопросы: что получилось? Что не получилось? Как нужно действовать дальше?

4-я неделя: защита стажировки перед комиссией и подведение итогов (на основе рейтинга студентов).

Каждую неделю участники зарабатывали баллы (по итогам выполненного задания, а также с учетом оценки руководителя). В результате для каждого была проведена «диагностика»: указывались сильные стороны, а также компетенции, которые необходимо улучшать. В итоге для каждого стажера был разработан индивидуальный план развития компетенций, а лучшие студенты и учащиеся были награждены сертификатами и подарками.

Результаты

Поставленная задача № 1: привлечь студентов российских вузов и учащихся колледжей в программу.

Достигнутый результат:

- семь учебных заведений стали участниками программы;
- 83 заявки было подано;
- 34 человека приглашены на собеседование, из них 18 прошли программу практики.

Поставленная задача № 2: зачислить лучших стажеров в кадровый резерв.

Достигнутый результат: пять лучших стажеров включены в кадровый резерв, из них троих пригласили на работу.

Поставленная задача № 3: вовлечь сотрудников в программу обучения и развития кадрового состава.

Достигнутый результат: 20 сотрудников стали наставниками для стажеров.

В ходе реализации программы наставники научились передавать опыт и делегировать задачи. Некоторые сотрудники попробовали себя в качестве лекторов и тренеров при работе со стажерами (семинар «Как устроены чемпионаты», тренинг по схематизации).

Анна Самофеева, главный специалист департамента по работе с персоналом:

— Перед Союзом была поставлена важнейшая задача по подготовке и проведению в Казани мирового чемпионата по профессиональному мастерству по стандартам WorldSkills в 2019 году. В этой связи департамент по работе с персоналом получил запрос на подбор кадров с минимальной затратой ресурсов и времени на переобучение и включение специалистов в рабочий процесс. В результате появилась высокая потребность в кадровом резерве и стажерах, которые могли бы частично снять с основных штатных сотрудников чрезмерные нагрузки.

Если в 2017 году ни один сотрудник не хотел брать стажеров, то уже в 2018-м в горячие сезоны в департамент поступало до 20 заявок — в итоге подбор вырос на 30 %.

Самое важное, что благодаря стажерам нам удалось аккумулировать кадровый резерв Союза, а штатным сотрудникам — привить навыки наставничества и передачи опыта.

Публичное акционерное общество «Тольяттиазот» (ПАО «ТОАЗ»)

Проект «Совет молодежи» (авторы: **Татьяна Ефремова**, заместитель генерального директора — директор по управлению персоналом, **Наталья Денисова**, заместитель директора по управлению персоналом,

Евгения Суходеева, председатель Совета, **Ольга Храпина**, менеджер по проектам)

Отрасль компании: химическая промышленность.

Численность сотрудников: 4200.

Предпосылки

- Возрастной персонал (старше 50 лет) составляет около трети от общего количества сотрудников. С предприятия постепенно уходят опытные и квалифицированные специалисты старшего поколения.
- У молодежи, являющейся представителями поколения миллениалов, завышены ожидания от трудоустройства: они не хотят долго оставаться на одной и той же должности, стремятся подстроить условия работы под свою жизнь, мобильны и вовлечены в цифровые технологии.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Привлечение молодежи на предприятие, содействие ее адаптации в трудовом коллективе и закреплению в компании.
2. Повышение эффективности затрат на обучение персонала.
3. Вовлечение молодых работников в производственную и общественную деятельность предприятия, развитие их инициативы в решении производственных и общественных задач.
4. Создание условий и возможностей для успешной социализации и самореализации, всестороннего развития молодых работников, раскрытия и реализации их потенциала в интересах предприятия.
5. Содействие профессиональному росту молодых сотрудников, формированию из них высококвалифицированных специалистов.

Целевая аудитория проекта: молодые сотрудники в возрасте от 18 до 35 лет.

Реализация

Молодые специалисты, обладающие необходимыми профессиональными и личностными компетенциями, должны быть носителями изменений, проводниками современной корпоративной культуры и ценностей. Совет молодежи (СМ) — это инструмент, позволяющий выявлять перспективный кадровый резерв компании.

Основные этапы проекта

1 этап: разработка и утверждение концепции о Совете молодежи.

- Разработка и утверждение руководителем компании положения о СМ (2015 год, актуализировано в 2017-м).

- Формирование пула сотрудников, готовых принять участие в работе СМ, проведение конференции по выбору актива (один раз в три года: 2014 и 2017 годы).
- Разработка и утверждение руководителем компании плана работы и сметы затрат СМ на год (ежегодно).

II этап: информирование о проекте.

Создание единой системы информирования о проекте и проведении мероприятий: встречи председателя СМ с молодыми сотрудниками, корпоративная газета, радио, информационные экраны, корпоративный портал, социальные сети, рассылка руководителям подразделений в системе электронного документооборота Directum, информирование сотрудников через лиц, ответственных за работу с молодежью в подразделениях.

III этап: формирование рабочих групп по направлениям деятельности СМ: интеллектуальное, социальное, спортивное и информационное.

Организация мероприятий проводится силами членов рабочей группы с частичным привлечением (в случае невозможности организации ресурсами компании) внешних подрядчиков.

Мероприятия *интеллектуального направления:*

- конкурсы профессионального роста и мастерства «Лучший по профессии» по семи ключевым для компании профессиям;
- научно-практические конференции — для привлечения молодых сотрудников к решению актуальных производственных задач предприятия;
- проведение тренингов с привлечением внешних спикеров для молодежи;
- «Точка роста ТООАЗ» — однодневный соревновательный форум, включающий деловую игру, обучающие брифинги, работу над командными проектами по решению управленческих проблем (направления развития и инноваций) предприятия¹;
- курсы английского языка — для использования в рамках должностных обязанностей и чтения технической документации²;
- интеллектуальные игры «Что? Где? Когда?» / КВИЗ;
- тимбилдинг — проведение «Форсайт-сессии для молодежи», представление варианта карты будущего молодых сотрудников до 2020 года³.

¹ Привлечение подрядчика для проведения мероприятия под ключ.

² Привлечение специалистов языковой школы.

³ Привлечение подрядчика для проведения мероприятия под ключ.

Мероприятия в рамках *адаптации* персонала:

- торжественная встреча новых работников — знакомство принятых за календарный год сотрудников с компанией¹;
- участие представителей молодежи в Welcome-тренингах.

Мероприятия в рамках *удержания* сотрудников, работа в команде:

- спортивные турниры — волейбол, баскетбол, рыбалка, стритбол, велопробег, лазертаг, пейнтбол, семейное мероприятие «Мама, папа, я — спортивная семья!»;
- формирование команды КВН, спортивных команд (баскетбольной, хоккейной, футбольной, волейбольной).

Развитие *волонтерского движения* среди сотрудников — проведение экологических акций, помощь детским домам, донорские акции, акция «Георгиевская ленточка».

Совет молодежи участвует в различных тематических конкурсах для *повышения имиджа компании и HR-бренда* (например, «Graduate Awards 2018», региональный конкурс на лучшее объединение работающей молодежи Самарской области).

Результаты

В рамках проекта по созданию программы по поддержке и развитию молодых сотрудников в 2014 году был организован Совет молодежи — молодежная организация, деятельность которой направлена на повышение эффективности и развитие инициативы молодых работников, вовлечение их в общественную, социально значимую и культурно-оздоровительную жизнь компании.

Поставленная задача № 1: привлечение молодежи на предприятие, содействие ее адаптации в трудовом коллективе и закреплению в компании.

Достигнутый результат:

- На 26 %² сократилось количество уволенных молодых специалистов со стажем работы менее пяти лет.
- На 49 % снизилось количество увольнений в период адаптации³.

Поставленная задача № 2: повышение эффективности затрат на обучение персонала.

¹ Привлечение подрядчика в 2017 году — проведение интеллектуальной игры КВИЗ (ранее — собственными силами).

² Здесь и далее по проекту — все результаты указаны на ноябрь 2018 года (в сравнении с 2017 годом).

³ Стаж работы менее трех месяцев.

Достигнутый результат: за счет развития и удержания квалифицированных кадров на предприятии экономический эффект от снижения затрат на обучение новичков составил 3,6 миллиона рублей.

Поставленная задача № 3: вовлечение молодых работников в производственную и общественную деятельность предприятия, развитие их инициативы в решении производственных и общественных задач.

Достигнутый результат:

- В 2018 году команда ПАО «Тольяттиазот» стала победителем областного конкурса «Практическая школа командной работы в менеджменте для молодых руководителей и специалистов» (с проектом о развитии внутреннего обучения с привлечением действующих сотрудников компании, обладающих высокой квалификацией), в котором участвовали команды разных предприятий Самарского региона.
- В 2018 году был разработан и внедрен проект «Твоя идея работает!» — площадка для подачи идей работниками, которые фокусируются на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления (кайдзен). Менеджером данного проекта является активный член Совета молодежи.
- В течение 2018 года молодыми сотрудниками было подано 58 идей, из них к реализации было утверждено восемь, что в четыре раза больше, чем в 2017 году¹.

Поставленная задача № 4: создание условий и возможностей для успешной социализации и самореализации, всестороннего развития молодых работников, раскрытия и реализации их потенциала в интересах предприятия.

Достигнутый результат: на 5,2 % увеличилась производительность труда работников компании² за счет развития и удержания квалифицированных кадров.

Поставленная задача № 5: содействие профессиональному росту молодых сотрудников, формированию из них высококвалифицированных специалистов.

Достигнутый результат:

- На 34 % увеличилась доля молодых работников по методике оценки профессиональных компетенций, действующей в компании.
- В 2016–2018 годах было проведено девять конкурсов профессионального мастерства «Лучший по профессии», в которых приняли

¹ В 2017 году в рамках научно-практической конференции были утверждены к реализации две идеи молодых работников.

² Тонн продукции на одного человека в год.

участие 203 человека (35 % от общего количества работающих молодых сотрудников по конкурсным профессиям).

В разрезе каждой профессии:

- оператор ДПУ — 24 % (среднее по двум конкурсам);
 - слесарь-ремонтник — 23 % (среднее по двум конкурсам);
 - слесарь КИПиА — 33 %;
 - электромонтер — 41 %;
 - электрогазосварщик — 80 %;
 - аппаратчик — 31 %;
 - лаборант химического анализа — 50 %.
- Восемнадцать человек получили повышение разряда по результатам участия в конкурсах.
- Выявлены перспективные сотрудники:
- девять человек получили перевод на вышестоящие, в том числе руководящие, позиции;
 - четыре человека зачислены в кадровый резерв.

Евгения Суходеева, председатель Совета молодежи:

— Идея проекта возникла у коллег, которые приняли участие в общероссийском форуме молодых специалистов химических компаний по обмену опытом в практике работы с молодежью. На момент старта такая работа велась комиссией по работе с молодежью при профсоюзной организации компании. После утверждения основных задач и целей, создания драфта положения о Совете молодежи и плана работы все документы были направлены в блок по управлению персоналом. Работодатель предложение поддержал, и была организована конференция по созданию Совета молодежи.

Основная сложность, как и на старте любого проекта, — грамотное формирование команды. В нашем случае удалось привлечь лояльных и вовлеченных молодых специалистов (со временем расширили состав не только количественно, но и качественно).

Через несколько лет мы пришли к выводу, что некоторые активности уже не так эффективны, как в самом начале, поэтому несколько изменили подход, особенно к мероприятиям интеллектуального направления: сделали упор на проведение образовательных форумов, форсайт-сессий, то есть на те форматы, которые более интересны современной молодежи.

Думаю, что участие в подобных активностях дало многим нашим сотрудникам точку роста и возможность реализовать себя в новых направлениях. Если говорить о себе, для меня этот проект в какой-то момент стал основной работой.

Главное — не останавливаться на достигнутом. Сейчас проект продолжает развиваться: мы разработали концепцию развития молодежной политики компании на 2019–2021 годы и ее целевые показатели.

«Норникель»

«Первая арктическая»: единственная в отрасли лидерская программа для технических экспертов с опытом работы до трех лет (авторы: Дарья Крячкова, директор департамента кадровой политики, Бэлла Амхадова, начальник отдела подбора персонала и кадрового мониторинга)

Отрасль компании: добыча сырья, производство цветных металлов.

Численность сотрудников: более 70 000.

Предпосылки

- Острый дефицит квалифицированных экспертов в отрасли с высоким потенциалом развития.
- Низкая привлекательность для построения карьеры в горно-металлургической отрасли среди выпускников профильных технических вузов.
- Длительный и часто непрозрачный трек построения карьеры: от начальной позиции до позиции руководителя уровня топ-500 компании в среднем по отрасли проходит десять лет. Данный фактор значительно снижает привлекательность отрасли для молодых специалистов.

Проблемы будущих периодов:

- Негативный демографический прогноз: отрицательная динамика рождаемости, что критично для сферы с выраженным «мужским гендером».
- Негативная социально-демографическая ситуация в Норильском промышленном районе, где расположено основное производство компании:
 - численность постоянного населения снизилась на 19,5 % за 2002–2016 годы;
 - численность трудоспособного населения уменьшилась на 25 % за тот же период;
 - снижается количество молодого населения района (в возрасте 7–17 лет — на 37 %, в возрасте 18–24 лет — на 50 %);
 - растет численность населения старших возрастных групп (от 55 лет) — на 75 %.

Цели проекта:

1. Привлечение молодых специалистов для работы в компании.
2. Формирование кадрового резерва будущих технических лидеров производственных подразделений в горизонте пяти лет в Норильске.

3. Повышение привлекательности отрасли для талантливых специалистов с профильным техническим образованием.
4. Назначение на руководящие должности по результатам программы.
5. Развитие института преемственности.

Основная задача проекта: привлечь участников в лидерскую программу «Первая арктическая».

Целевая аудитория проекта:

- молодые специалисты с профильным техническим образованием, знанием английского языка на рабочем уровне и опытом работы по специальности до трех лет, готовые к переезду в Норильск;
- молодые специалисты «Норникеля» с профильным образованием, знанием английского языка на рабочем уровне и опытом работы по специальности до трех лет;
- выпускники профильных вузов в РФ со знанием английского языка на рабочем уровне, готовые к переезду в Норильск.

Реализация

В 2018 году стартовала программа «Первая арктическая», направленная на привлечение выпускников профильных вузов и лучших молодых специалистов с других предприятий РФ, а также удержание перспективных молодых сотрудников для усиления управленческого потенциала Заполярного филиала.

Основные этапы проекта

I этап (январь—июнь 2018 года): идея и методология проекта.

- Проведен бенчмаркинг релевантных программ по привлечению и развитию талантливых инженерных кадров среди российских и международных отраслевых лидеров.
- По итогам бенчмаркинга подготовлены рекомендации по методологии для собственного проекта.
- Подготовлена методология отбора и проведения.
- Идея и методология были согласованы с бизнес-заказчиками в операционном блоке компании.
- Утверждены сроки первого потока.

II этап (июль—декабрь): сбор и оценка заявок соискателей.

- *июль—август:* получено более 1500 заявок от соискателей из 18 городов РФ по итогам онлайн-промокампании;
- *август—сентябрь:* основные отборочные процедуры, в ходе которых соискатели прошли телефонное или Skype-интервью и решили тестовые задания;

- *октябрь*: участниками финального этапа отбора (очного центра оценки) стали 53 кандидата. Очный центр оценки прошел в Москве и Норильске и включал командную деловую игру с решением бизнес-кейса и индивидуальное интервью участников. Интервьюерами и наблюдателями были HR-эксперты и руководители технических подразделений компании в Норильске. Соискатели оценивались по шести корпоративным и управленческим компетенциям «Норникеля»;
- *декабрь*: подготовка 19 офферов для кандидатов и согласование выхода на работу.

Результаты

Особенностью программы является ее фокус на *технических специалистах*, самые перспективные из которых получают возможность за 2,5 года пройти путь от эксперта до руководителя технической службы или предприятия компании, когда средний срок подобного карьерного трека в отрасли составляет около десяти лет.

Поставленная задача: привлечь участников в лидерскую программу «Первая арктическая».

Достигнутый результат: информационный охват аудитории — 325 500 человек.

1538 регистраций на сайте *лидерская-программа.рф*, из которых:

- 1229 внешних специалистов (из них 255 релевантных);
- 83 участника программы «Покорители Севера»¹ (из них 25 релевантных);
- 126 сотрудников (из них 31 релевантный).

Разбивка общего количества регистраций по сегментам:

1. Топ-3 города:

- 1) Москва — 362 человека;
- 2) Санкт-Петербург — 187 человек;
- 3) Норильск — 130 человек.

2. Топ-3 вуза:

- 1) Сибирский федеральный университет — 77 человек;
- 2) НИТУ МИСиС — 48 человек;
- 3) Норильский государственный индустриальный институт — 43 человека.

¹ С 2015 года «Норникель» запустил новый формат летней практики для студентов и выпускников — «Покорители Севера». По итогам программы лучшие студенты получают именную стипендию от компании и возможность стать сотрудником без прохождения всех этапов отбора.

3. Топ-3 направления подготовки:
 - 1) инженерная — 333 человека;
 - 2) горное дело — 159 человек;
 - 3) электроэнергетика и электротехника — 91 человек.
4. Год выпуска:
 - 2018 — 477 человек;
 - 2017 — 329 человек;
 - 2016 — 184 человека;
 - 2015 — 180 человек;
 - 2014 — 268 человек.

Бэлла Амхадова, руководитель направления подбора персонала и кадрового мониторинга:

— Нехватку технических специалистов сегодня испытывает вся горно-металлургическая отрасль. Высокопотенциальные выпускники профильных вузов в большом дефиците.

Программа позволила привлечь лучших молодых специалистов за периметром компании и ее присутствия, в краткосрочном периоде решить управленческие задачи. Она органично встроилась в корпоративную систему развития персонала.

Мы развернули масштабный поиск талантливых молодых инженеров от Калининграда до Владивостока. На старте проекта важно было справиться с наплывом желающих участвовать в программе. К сожалению, многие не до конца осознавали, что в результате победы им предстоит поменять место жительства, покинуть родителей и друзей, стать самостоятельным во всех сферах жизни.

Данная программа является первой в нашей отрасли по техническому профилю молодых специалистов, поэтому мы будем сравнивать ее результаты с нашими ожиданиями и с бенчем по мировым компаниям. На этапе создания методологии набор планировалось делать один раз в два года.

Наблюдая за участниками, могу сказать, что мы сделали правильный выбор и продолжим привлекать в компанию лучших из лучших.

5. Рекрутмент

Андрей Маевский, руководитель отдела подбора персонала и развития бренда работодателя, ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», аэропорт Пулково:

— Автоматизировать процесс набора на массовые позиции вплоть до проведения собеседования вполне возможно; вопрос в том, есть ли на рынке

соответствующее решение. Кроме того, все зависит от конкретной компании и отрасли. Сейчас очень популярны роботы-рекрутеры, способные совершать тысячи звонков и в разы превосходить людей-рекрутеров. Вроде бы это пользуется спросом в рознице, банках и телекоме, но я настороженно отношусь к такому инструменту и не стал бы пользоваться им в аэропорту, по крайней мере сейчас. Кстати, интересно наблюдать, что тренд роботов-рекрутеров намного популярнее в России, чем на Западе или в странах Юго-Восточной Азии. В этом плане мы значительно опережаем иностранных коллег.

Многие российские компании успешно используют видеопроцедуры, и я считаю, что это действительно эффективный инструмент. Еще один важный момент — опыт кандидата: сколько времени он тратит на отклик, удобство отклика, прозрачность процесса обработки резюме, примерный срок до момента трудоустройства и коммуникации в процессе взаимодействия с соискателями. Российские системы постепенно дают такой функционал, и мне нравится за этим наблюдать.

Рынок ATS-систем в России я не могу оценить как сформировавшийся, хоть и имеющиеся решения уже отвечают на весьма серьезные запросы по автоматизации. Однако в целом отечественный HR Tech находится на раннем этапе развития относительно США и Европы, в первую очередь за счет низкой конкуренции.

При этом никаких прорывных технологий, которые всех удивят, я не ожидаю. На глобальном уровне рынок сформирован, и мы видим определенное плато, после которого начнется этап активных консолидаций. Мне видится достаточно системное развитие, спокойное добавление нового функционала, создание полноценных систем для разных сегментов.

Примера искусственного интеллекта, хорошо проявляющего себя в подборе персонала, лично я пока не видел. Не совсем понятно, на чем этот разум должен учиться, ведь требуются обширные объемы исторических данных (data lakes), богатая история взаимодействия с кандидатами, паттерны, на основании которых принимаются решения. Уверен, что в банках, телекоммуникационных или ретейл-компаниях такое количество данных имеется и обрабатывается, и мы вскоре увидим впечатляющие результаты.

Естественно, отставание по сравнению с глобальными трендами есть, оно абсолютно понятное, но не вижу в этом ничего страшного. Существующие ATS-системы приличного качества и со временем будут развиваться. А вот полноценные системы управления персоналом (так называемые Best of class) можно пересчитать по пальцам, и я надеюсь, что в ближайшее десятилетие мы увидим новых игроков. Не следует тратить время на конкуренцию с мировыми лидерами; достаточно делать собственные хорошие продукты и заполнять ими русскоговорящий рынок.

Ольга Филатова, основатель компании *People Innovation*, эксперт в области управления людьми, HR Tech и организациями:

— Использование искусственного интеллекта в отборе кандидатов на данный момент совсем далеко от массового распространения. Всем известен

кейс об отказе от него в связи с тем, что на основе «скормленных» данных машина выдавала дискриминирующие предсказания и делала соответствующий выбор.

Более или менее ИИ эффективен на массовых позициях, где требования очень стандартизированы и где достаточно данных, чтобы построить и обучить модель. Но и здесь не все могут его использовать, так как кандидатов очень мало, бренд работодателя не сильно помогает в привлечении, а значит, приходится брать всех, а не только рекомендованных алгоритмом.

Лучше обстоит дело с коммуникациями — существует уже много компаний, предлагающих боты, голосовых помощников, которые понимают естественную речь, подсказки, рекомендации для ускорения и повышения эффективности кандидатского опыта и самого процесса найма.

Рынок ATS-систем, если сравнивать с другими странами, далек от зрелости: у нас выбор очень ограничен — 4–5 качественных продуктов, тогда как на Западе — 150–200. Многие не могут себе позволить ATS, так как стоимость внедрения очень большая; последующая стоимость найма может увеличиться при ее установке, хотя качество и скорость улучшатся.

Я жду дальнейшей сегментации и специализации — для выпускников, массового персонала, экспертных позиций, поскольку аналитика, функционал для рекрутмента, сервисы для проверки кандидатов и общения с ними будут очень отличаться, а в одной системе все не учесть. Сейчас некоторые покупают несколько ATS и сводят воедино на базе своей отчетности и интерфейса.

Людмила Клепова, Head of recruitment, *Atsearch*:

— Мы пришли к тому, что технологии стали повседневным явлением, но скорее дополняющим, а не заменяющим профессиональный рекрутмент. В число главных задач рекрутера входят не только качественный отбор, но и «продажа» вакансий, отработка мотивации кандидата, а с этим пока точно не могут справиться даже самые передовые технологии и инновационные инструменты.

Инга Есакова, партнер *Atsearch Group*:

— Поиск кандидатов становится все более автоматизированным. Специалистов становится легче найти, но в то же время сложнее привести именно в свою команду. Основной вызов для рекрутера последние несколько лет — сделать так, чтобы кандидат принял именно твой оффер. Рекрутер стал в большей степени не «хантером», а «сейлзом».

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— На мой взгляд, внедрение систем полной автоматизации рекрутмента экономически оправдывает себя только в крупных компаниях. Это связано с тем, что пока на рынке нет доступных большинству готовых технических решений. Компании часто вынуждены разрабатывать системы для себя либо сильно «допиливать» те, что представлены на рынке.

Совсем недавно мы тоже выбирали систему автоматизации подбора персонала и при проведении тендера убедились в дефиците предложений. Некоторые продукты, хотя и широко распространены, недостаточно современны, не отвечают актуальным бизнес-потребностям, а также имеют устаревший интерфейс, не являются облачными. Во многих случаях эти разработки ограничены по возможностям кастомизации, адаптации под потребности конкретной компании. Оказалось, что внести изменения в систему не всегда возможно даже за дополнительную плату.

Кроме того, на рынке почти нет готовых решений для массового подбора, а те, что предлагаются, достаточно сырые и не всегда удобные для использования. Впрочем, уже хорошо, что они в принципе появились.

С другой стороны, налицо неготовность соискателей к использованию современных средств, таких как видеointервью. По моим наблюдениям, данный инструмент не вызывает отторжения у участников стажерских программ и молодых специалистов, а вот люди более старшего возраста пока воспринимают его настороженно.

На запись видеointервью нужно потратить определенное время, а в массовом сегменте, в условиях конкуренции среди работодателей за рабочую силу, счет часто идет даже не на дни, а на часы. То есть у соискателя должна быть достаточно высокая мотивация работать именно в конкретном месте либо на конкретной должности. Работодатели вынуждены выбирать тот способ коммуникации, который более удобен для кандидатов, обеспечивает быстрый и прогнозируемый результат.

Отдельно остановлюсь на роботах-обзвонщиках. Мы активно использовали данный инструмент, и, хотя он экономит много времени и сокращает техническую работу, конверсия по факту получалась в 2–3 раза ниже, чем от ресечера. Это связано с тем, что люди несколько устали от «телефонного спама», который увеличивается в связи с развитием технологий роботизированного обзвона. К тому же соискателей не устраивала односторонняя коммуникация, невозможность получить ответы на интересующие их вопросы, которые сложно предусмотреть и «зашить» в скриптах. Как следствие, люди предпочитают обсуждать важный для них вопрос трудоустройства с живым человеком.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— На заре технологий я была очарована возможностью автоматизированного рекрутмента, а сейчас вижу, что он работает в большей степени на массовых позициях. У тех компаний, где при всех сложностях и вызовах современного рынка труда первичны ценности, сохранение своей культуры, гомогенность команды, рекрутеры все равно вносят большой личный вклад. Автоматизировать можно сорсинг, рутинные бизнес-процессы, но выбирать и проводить собеседования с кандидатами, обучать нанимающих менеджеров должны только люди.

В знакомой мне компании *Kantar* используется *Workday*, но это автоматизация не рекрутмента, а процессов, контроля и отчетности. Знаю, что в Facebook на европейском рынке очень эффективный *candidate journey* — все быстро и комфортно для людей, а это невозможно без автоматизации процесса.

Я обеими руками за автоматизацию и развитие аналитики. Команде рекрутеров нужно экономить время, а мне, как HRD, требуются оперативные данные, которые показывают степень эффективности работы.

ИИ зависит не только от качества проектирования алгоритма, но и от качества данных, а здесь работы у всех еще много.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— У рекрутмента огромный потенциал автоматизации процессов. Пройдет еще не один год, прежде чем получится автоматизировать первые несколько этапов работы с кандидатами. В будущем рекрутеры освободятся для более сложных задач, связанных с коммуникацией со всеми участниками процесса. Это приведет к качественно иному способу взаимодействия компаний и кандидатов до первой встречи. Кроме того, рынок труда трансформируется, меняя тем самым привычный процесс подбора. Например, уже сегодня некоторые компании ищут людей под конкретный список задач и определенные роли, а не на должности.

В целом рынок автоматизации процессов рекрутмента еще очень молодой. Есть работодатели, которые хорошо научились автоматизировать один небольшой процесс в цепочке подбора, но до простых решений, которые могли бы закрывать сразу несколько задач, еще далеко.

* * *

Интервью с **Анной Выдра**, директором департамента по работе с персоналом, «Хлеб Насущный».

Идея использовать VR-видео на первичном собеседовании вполне очевидно ориентируется на молодежную целевую аудиторию. Дело только в особенностях цифрового поколения или в чем-то еще?

— Работа над профайлом среднестатистического кандидата, подходящего нашей компании, показала, что это молодые люди, которые поступили в вузы и ищут первое место заработка. Им важно, чтобы работодатель был «белым», стабильно платил и давал познавательный опыт.

«Хлеб Насущный» привлекателен еще и тем, что обучает с нуля профессиям бариста, официанта, открывая возможности для карьерного роста. В возрасте от 22 до 25 лет наши сотрудники уже выходят на управляющие позиции.

При этом специфика работы даже в случае с менеджерами предполагает постоянную активность, движение, общение с гостями, а тем, кто уже постарше 25 лет, хочется чего-то спокойного, солидного — за столом и в кресле. Мы были

бы только рады более возрастной категории, но практика показала, что надолго ее представители не задерживаются.

Зато молодежь в таком режиме узнает цену каждой копейки, учится сервису высокого класса и коммуникации. Всем управляющим кафе и территориальным управляющим мы прививаем мысль, что они являются хозяевами своих точек, а значит, должны вовлекаться во все процессы, постоянно думать об улучшениях кафе-пекарни, постоянном привлечении и увеличении числа гостей. Фактически они осваивают функции генерального директора, привыкают к высокой ответственности и взрослому пониманию бизнеса.

Какой этап реализации проекта оказался самым сложным?

— Найти тех, кто снимет ролик с обзором 360 градусов в соответствии с задумкой и при этом за разумные деньги. Было важно, чтобы видео можно было смотреть с любого гаджета в любых очках виртуальной реальности, то есть нужна доступность. Компания, которая с нами уже сотрудничала, долго думала над решением задачи, но в итоге успешно нашла его.

Что можете посоветовать коллегам относительно выбора подрядчика в подобных кейсах?

— Главное, подрядчик должен точно представлять, что хочет видеть в кадре, так как никто со стороны не придумает на 100 % нужную концепцию. Все детали, которые следует донести до целевой аудитории, знает один заказчик, а на аутсорсинг нужно отдавать только техническую часть.

Нововведение как-то сказалось на эффективности одних каналов привлечения кандидатов по сравнению с другими?

— Нет, приток вырос по всем каналам, которые мы традиционно используем (сайты по поиску работы, Instagram, «ВКонтакте»). Нужно было расширить их и добиться большей вовлеченности, вернуть кандидатов в нашу сторону, поскольку с позиционированием на рынке труда объективно сложно.

Молодежь не тусуется в наших кафе, в отличие от крупных сетевых ресторанов. Они могут себе позволить большие бюджеты на рекламу, и их будущие сотрудники уже примерно знают, что их ожидает. «Хлеб Насущный» хоть и известный бренд для гостей, но должен прикладывать больше усилий по сравнению с конкурентами, искать оригинальные ходы.

Как долго рассчитываете извлекать пользу из VR-составляющей собеседования?

— На данный момент снижения интереса аудитории мы не фиксируем. Может быть, это случится через год, когда другие компании сделают что-то похожее и эффект новизны исчезнет.

Пока же кандидаты живо реагируют, спрашивают, есть ли у нас другие подобные ролики. Мы отвечаем, что намерены и дальше использовать продвинутые технологии.

Последний вопрос как раз об этом: чем готовитесь удивить в ближайшем будущем?

— Прежде всего сфокусируемся на адаптации и обучении, которые являются «большим местом» в компаниях с большой текучестью. Сейчас дорабатываем видео, обучающее коммуникации с гостем. Для многих, кто только начинает работать, этот момент вызывает ступор и стресс: даже если выучить текст наизусть, преодолеть психологический барьер все равно нелегко. Поэтому мы записали ряд диалогов, чтобы сотрудник, надев очки виртуальной реальности, смог полностью погрузиться, прожить, проработать конфликтные ситуации и возражения, избавиться от страха.

Есть еще одна задумка, пусть и затратная: все желающие, сидя дома, могли бы пройти VR-экскурсию по кафе, по своему потенциальному рабочему месту. Если увиденное им понравится, они будут заполнять анкету или сразу получать приглашение на интервью.

«Хлеб Насущный»

«Нестандартный подход в привлечении кандидатов на линейные позиции: инструменты виртуальной реальности» (авторы: Анна Выдра, директор департамента по работе с персоналом, Мария Калачева, руководитель отдела подбора, Алексей Абашев, шеф-бариста сети, Алина Дроздова, HR-менеджер)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Золото в номинации «Столица»

Отрасль компании: ресторанный бизнес (HoReCa).

Численность сотрудников: более 1500.

Предпосылки

С точки зрения компании:

- Высокая потребность в большом количестве линейного персонала в связи с амбициозным планом открытия кафе-пекарен в 2019 году¹ (25 новых кафе).
- HR-бренд «Хлеб Насущный» был малоизвестен молодым соискателям, и работа специалистов отдела подбора персонала состояла на 70 % из исходящих звонков.
- Высокая конкуренция в сегменте HoReCa, при этом крупные сетевые компании имеют в десятки раз больше возможностей заявлять о себе как о работодателе, тем самым привлекая к себе поток кандидатов.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

- Большая ротация линейного персонала (бариста, официанты): более 80 %.
- Интервью с соискателями занимало много времени, так как необходимо было не только детально рассказывать о самой компании, но и предлагать пройти так называемую пробную смену в кафе.

С точки зрения *кандидатов*:

- Так как потенциальные кандидаты не являются гостями кафе (сегмент премиум-класса), то из-за страха ошибиться, столкнуться с чем-то неизвестным им сложно было принять финальное решение. На вопросы: «*Бывали ли вы в кафе “Хлеб Насущный”?*», «*Знаете ли, что это за сеть?*» — 90 % соискателей отвечали: «Нет, не видели, не были, не знаем».

Поставленные перед проектом задачи:

1. Привлечь максимальное количество кандидатов на собеседование, увеличив входящий поток соискателей. План на 2019 год: подобрать и обучить 350 человек (не считая ротации).
2. Сократить время на проведение интервью и усилить его эффективность.
3. Повысить узнаваемость бренда «*Хлеб Насущный*» на рынке труда. Побудить соискателей прийти в компанию и пройти интервью.

Целевая аудитория проекта: соискатели на вакансии (линейные позиции в кафе), большая часть которых — молодые ребята от 18 до 20 лет. Они с раннего детства знакомы с цифровыми технологиями и любят гаджеты, выросли в эпоху тотального интернета, привыкли, что их желания в виртуальной реальности исполняются. Этого они ищут и в настоящей жизни: где интересно, весело, просто и легко.

Бюджет прямых затрат:

- *Бюджет:* 95 тысяч рублей — стоимость съемки в формате 360 градусов (внешний подрядчик) и закупка виртуальных очков (от 500 до 1700 рублей за штуку).
- *Вовлеченность персонала:* четыре ключевых сотрудника были задействованы на пять часов съемок в кафе и три часа съемок в офисе.

Работа проектной группы:

- Проведены исследования и анализ эффективности источников поиска и привлечения линейного персонала NoReCa на рынке труда.

Вовлечены: три сотрудника отдела кадров.

- Проведены опросы, фокус-группы для анализа ротации и создания нового профайла кандидата: 120 сотрудников приняли участие в опросе, 30 человек — в фокус-группах.

Вовлечены: бариста, официанты, управляющие кафе.

- Сделана таргетированная рассылка по социальным сетям (Instagram, «ВКонтакте») с фокусом на молодых ребят от 17 до 21 года) при неизменном бюджете на привлечение персонала 50 тысяч рублей в неделю. Объявление с изюминкой содержало информацию о VR-очках.

Реализация

Компания первой внедрила элементы виртуальной реальности (VR) в процесс проведения первичного интервью. С помощью VR-очков и специально отснятого видео в формате 360 градусов соискатели получили:

- возможность окунуться в атмосферу кафе, прочувствовать все тонкости будущей профессии с полным эффектом максимального присутствия на рабочем месте;
- впечатляющий WOW-эффект от незабываемой первой встречи с работодателем (чаще всего у кандидатов это было первое место работы);
- бескомпромиссное желание сразу приступить к работе в кафе.

Основные этапы проекта

Предварительный этап: «Глубокий анализ».

Анализ текущей ситуации в сети:

- Ротация персонала в разрезе должностей, выявление критических позиций (причины, количество, сезонность).
- Оценка HR-бренда «Хлеб Насущный» — узнаваемость и привлекательность (опрос соискателей, фокус-группы, оценка конкурентов HoReCa).
- Расчет потребностей в персонале согласно стратегии компании в сопоставлении с бюджетом.
- Методы подбора/отбора кандидатов и их эффективность.

1 этап: «Тщательная проработка».

Полное изучение целевой аудитории (потенциальных кандидатов):

- Анализ и проработка профайла успешного сотрудника сети (линейный персонал кафе). Выявление основных ценностей, интересов у целевой аудитории, изучение их привычек и жизненных позиций (фокус-группы, опросник и т. п.).

- Подготовка сценария и съемка, видеомонтаж ролика 360 градусов.
- Адаптация формата проведения интервью с использованием VR-очков (групповое и индивидуальное).
- Проведение дня открытых дверей с кандидатами, специально отобранными под профайл компании.
- Получение обратной связи, доработка некоторых процессов и самого видео.
- Создание привлекательного объявления для соискателей.

II этап: «Запуск и сбор урожая».

- Запуск таргетированного объявления по соцсетям (Instagram, «ВКонтакте»).
- Обработка входящего потока от кандидатов.
- Проведение индивидуальных и групповых интервью с VR-очками (отдел подбора работал даже в выходные дни, чтобы охватить всех желающих).

В итоге у компании появился *выбор* лучших из лучших и большое количество приятно удивленных соискателей, желающих работать в кафе. У них был только один вопрос: «*А у вас в компании все так же круто, как на собеседовании?*».

Следующий этап: оправдать ожидания нанятых специалистов, сохранив WOW-эффект в остальных HR-процессах (адаптация и обучение персонала).

Результаты

Нестандартный подход в привлечении молодых кандидатов (18–20 лет) в сфере HoReCa с помощью инструментов виртуальной реальности превзошел все ожидания команды проекта, порадовав результатами.

Поставленная задача № 1: увеличить входящий поток соискателей.

Достигнутый результат:

- На 42 % увеличился входящий поток соискателей при неизменном бюджете на привлечение персонала. Большую роль сыграло объявление, которое вызвало бурный интерес у молодых ребят (всех, кто увидел рассылку).
- 70 на 30 % — так выглядела работа отдела подбора до реализации проекта: 70 % составляли исходящие звонки, так как стандартные объявления с информацией типа «*Приглашаем на работу*» были недостаточно эффективны. Теперь стало 40 на 60 %¹, и это только начало.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

- Сократилась должность ресечера: раньше в штате компании было два человека на исходящих звонках, после реализации проекта — один; полученная экономия — 360 тысяч рублей в год.

Поставленная задача № 2: сократить время на проведение интервью и усилить его эффективность.

Достигнутый результат:

- В два раза сократилось время на проведение собеседования: с 30 до 15 минут.
- Убрали необходимый ранее этап «пробная смена в кафе», который знакомил кандидата с компанией и его рабочим местом, помогал определиться с выбором.

Ранее на этом этапе «терялось» 20 % кандидатов, а из оставшихся еще 10 % пропадали после «пробной смены». Это занимало много времени у специалистов по подбору: обзвонить каждого, напомнить о «пробной смене», затем еще раз связаться для получения обратной связи и понять, есть ли желание у кандидата выходить на работу (при положительном ответе скоординировать процесс оформления и первый рабочий день).

- Специалисты по подбору стали больше времени уделять самим собеседованиям, тщательнее оценивать кандидатов. Ранее принимали на работу практически каждого, кто умел улыбаться и обладал коммуникативными навыками. Сейчас появилась возможность выбирать лучших из лучших.
- Сокращение времени на собеседование позволило увеличить пропускную способность в целом отдела подбора. Ранее в день на одного специалиста в среднем приходилось пять кандидатов, теперь — девять.

Поставленная задача № 3: повысить узнаваемость бренда «Хлеб Насущный» на рынке труда. Побудить соискателей прийти в компанию и пройти интервью.

Достигнутый результат: сработало сарафанное радио — информация о нестандартном собеседовании распространилась очень быстро.

- В два раза увеличилась активность на странице работодателя в социальной сети «ВКонтакте». В Instagram за месяц было обработано 95 входящих вопросов о том, что это за собеседование и как на него можно попасть (ранее поступало максимум десять вопросов в месяц).

Правда, надо отметить, что проект привлек внимание и псевдосоискателей, тех, кто не планировал выходить на работу, а приходил на интервью из любопытства. Но и им были рады, так как они рассказывали о компании своим друзьям и знакомым, а некоторые даже приняли предложение и вышли на работу в кафе.

- На 10 п. п. (в 2016 году было 30 %, в 2018 году стало 20 %) снизилась ротация на стадии стажировки. И это только начало, ведь была поставлена высокая планка и WOW-эффект должен распространиться и на другие HR-процессы.

Планы на будущее:

- Проект «Виртуальное знакомство с кафе для соискателей» — каждый желающий сможет, сидя дома у компьютера, «побывать» в кафе и увидеть все нюансы работы.
- Обучающие уроки для управляющих, где они могут, например, провести аудит своего кафе.
- Обучающие уроки по сервису.
- Адаптационные видео для новичков.

* * *

Интервью с **Кристиной Несиной**, главным менеджером департамента кадровой политики «Норникеля».

Какие факторы подтолкнули к идее создания именно такого проекта?

— Начнем с того, что рынок ИТ-специалистов сейчас очень конкурентный, многие сферы испытывают в них потребность, и промышленные компании, как правило, проигрывают в найме.

Когда мы работали над EVP «Норникеля», то не включили данную категорию, поскольку наша ИТ-компания тогда насчитывала примерно 30 человек. За последние годы она выросла в разы, и сейчас там работает около 2000 сотрудников. Мы вывели туда сервис-службы и продолжаем набор по сложным направлениям, включая разработку.

Одновременно год назад задумались о том, как можно привлекать людей альтернативными способами, в том числе через ивенты. Основная цель таких мероприятий заключалась не столько в найме, сколько в росте лояльности аудитории к идее работы в «Норникеле».

С SAP'ерами в этом плане чуть проще, потому что мы являемся одним из самых крупных клиентов SAP за последние десять лет в России. Многие знают про сложность инфраструктуры нашего совместного проекта, и для тех, кто уже поработал в компании, это было серьезным профессиональным вызовом. Речь идет и о территориальной распределенности, и о том, что у нас не было широкополосного доступа в интернет, то есть SAP мы внедряли фактически в условиях спутниковой связи (это вообще стало беспрецедентным опытом). Кандидатам мы как раз и «продавали» идею работы в таком нестандартном проекте как способ очень быстрой капитализации своего опыта.

SAP-форум в Москве в 2018 году стал для «Норникеля» первым мероприятием в качестве партнера огромного блока «Цифровой трансформации», востребованного абсолютно у всех. Появилась отличная возможность не только пре-

зентовать интересный с профессиональной точки зрения проект, но и выстроить коммуникацию с целевой аудиторией.

В прошлом году мы завершили внедрение SAP в основном контуре, только-только запустили общий периметр основных предприятий, то есть информационные системы соединились таким образом, чтобы управляющая компания могла получать консолидированную информацию одновременно со всех площадок. У «Норникеля» в России примерно 90 компаний, из них 26 относятся к основному бизнесу (добывающие предприятия, фабрики, металлургические заводы), но также это большие логистические, строительные бизнесы (в совокупности около 20 тысяч сотрудников).

Далее SAP-команду предстояло нарастить примерно на 30 %, потому что осуществлялось тиражирование на оставшиеся компании в городах присутствия. В большинстве своем люди знают о проекте, поэтому с их стороны не хватает именно лояльности, а с нашей — качественного информационного повода, чтобы к ним еще раз обратиться. Таким образом, на площадке SAP-форума получилось успешно решить сразу две задачи.

При разработке самой игры делалась ставка на внутреннюю экспертизу или все же привлекались внешние подрядчики?

— К услугам внешних подрядчиков мы прибегли только в двух случаях: когда достраивали стенд на форуме, но это уже относилось к задаче бизнеса, и когда готовили сувенирную продукцию, призы для участников. Все остальное — от самой идеи до написания игры, ее тестирования — реализовали сотрудники.

При этом мы согласовали такой формат гораздо позже, чем был сверстан бюджет. На просьбу продумать для нас какую-то креативную концепцию и претворить ее в жизнь потенциальные подрядчики запросили огромные деньги и очень длительный период на размышление. Мы же все сделали менее чем за полтора месяца.

Как проходило взаимодействие с командой? С какими сложностями столкнулись?

— Самый главный челлендж был в том, что компания большая, все находится хоть и в Москве, но в разных офисах. Кроме того, скорость бизнес-процессов зачастую такая, что не хватает времени на спокойное обсуждение даже общих вопросов.

Заказчик — ИТ-директор, который на тот момент полностью курировал проект внедрения SAP, — позволил использовать любые ресурсы из имевшихся в его распоряжении. Мы быстро поняли, что у нас есть команда с хорошими идеями, привлекли сотрудников — не просто активных, но и творческих. При этом с самого начала предупреждали, что все предложения должны оцениваться с позиции «готов сделать сам», «это реально выполнить самостоятельно» (собственно, на данном этапе пришлось отбросить процентов 70 интересных инициатив).

Разработанная система мотивации внутренних сотрудников (монеты nickel coins) на тот момент не заработала из-за внутренних регламентов, и мы еще будем

ее совершенствовать. Но важно то, что она уже была практически написана на блокчейне, пусть и немного для других задач. То есть эта технология не рассматривалась нами как некая «игрушка», ею занималась целая команда, владевшая экспертизой.

По совокупности факторов мы решили, что проще взять полуготовый продукт, который полностью подходит под требования и требует относительно не-долгой доработки. Правда, коллеги сказали, что почти целиком переписали его с нуля — по ночам, по выходным. Очень долго тестировали, устраняли баги, но в результате запустили нормально.

Актуальность темы блокчейна и то, что наши мысли оказались верными, подтвердила, например, компания «Зльдорадо», которая в 2019 году сделала почти то же самое, но добавила систему распознавания лица, с помощью которой человек открывал ячейку, где лежал его подарок.

Уже на самом мероприятии получили какие-то позитивные эффекты, на которые не рассчитывали?

— Нужно пояснить, что SAP-форум — это ежегодное крупнейшее мероприятие в России, которое проводит компания SAP, показывая вместе с клиентами и партнерами уже готовые решения и прототипы для будущего.

Собирается огромное количество профессионалов — 6–8 тысяч человек за два дня, причем во второй день, когда вход уже платный, организуется обучение конкретным технологиям, то есть аудитория четко знает, чего хочет.

Мы ставили себе таргеты по определенному трафику, который пройдет через стенд и поучаствует в игре. В итоге конверсия оказалась чуть больше, чем планировалось, и после обеда второго дня даже не хватило призов.

Главный эффект в том, что, помимо получения резюме и положительных откликов, сформировалась команда между ИТ-, PR- и HR-департаментами, благодаря которой все последующие проекты с этой аудиторией мы делаем очень быстро. Мы хорошо сработались, понимаем цели друг друга, ИТ-компания продолжает активно расти.

Меняется ли в целом восприятие «Норникеля» как работодателя на рынке труда? Заметен другой уровень интереса кандидатов?

— Есть простое правило: чем больше ты осведомлен о работодателе, товаре, продукте или услуге, тем больше у тебя доверия к ним. Мы в нужный момент и на хороших примерах рассказали целевой аудитории о том, чем занимаемся. Потенциальные сотрудники знают «Норникель» и реализуемые им ИТ-проекты, понимают, зачем компании нужен SAP, как развивать карьеру в этих условиях. Многие, кто приходит на собеседование или звонит по открытым вакансиям, теперь могут четко сформулировать, почему им было бы интересно работать у нас («Я встречал вас на SAP-форуме, вы второй год делаете интересный стенд, вижу, что вы развиваетесь»).

Плюс на стендах работает непосредственно SAP-команда, и это один из лучших «продающих» моментов для целевой аудитории.

В команду может попасть любой сотрудник или специально отобранные амбассадоры?

— В ИТ-компании и конкретно в команде SAP амбассадоры подобрались сами собой. Это наиболее вовлеченные сотрудники, которые не только вместе работают, но и дружат, помогают друг другу показывать высокие результаты. Они не учились отдельно продвижению, но имеют свой логотип (мы согласовали его для форума с PR-службой, так как он идет вразрез с брендбуком компании), устраивают внутренние мероприятия и т. д.

Программу амбассадоров мы только планируем: сначала в большом «Норникеле», а в ИТ-компанию, скорее всего, перенесем принципы из основного бизнеса, но внутри это будет по-другому «продаваться». У них уже есть успешные примеры команд, которые сами себя продвигают, а значит, внедрение пройдет проще.

В каком направлении будет развиваться проект? Есть ли идеи по работе с ИТ-аудиторией в новых форматах?

— Я уже упомянула о важности формирования единой команды, но не менее значимым стало и доверие бизнеса. Теперь он сам хочет работать с нами и обращается с любыми запросами, особенно с нестандартными, относительно привлечения специалистов, их лояльности. Конечно, проще работать с готовым заказчиком, нежели с тем, которого нужно дополнительно «перетягивать» на свою сторону.

Помимо стандартного набора мероприятий, которые переводятся в формат внутреннего аутсорсинга, подходящего для больших холдингов, мы сейчас обсуждаем партнерство на множестве больших ивентов. Бизнес понял, что современные эксперименты работы с лояльностью способны экономить время, деньги и привлекать значительно более качественную аудиторию.

«Норникель»

Блокчейн-игра «Никелевый код» для найма ИТ-экспертов в ходе ежегодного форума SAP в Москве 11–12 апреля 2018 года (авторы: Кристина Несина, главный менеджер департамента кадровой политики, Алексей Манихин, руководитель сервисной линии по управлению корпоративными данными)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Бронза в номинации «Столица»

Отрасль компании: добыча сырья, производство цветных металлов.

Численность сотрудников: более 70 000.

Предпосылки

- Одним из фокусов развития компании является автоматизация и цифровизация бизнеса во всех регионах присутствия, в том числе в части процессов на платформе SAP. В 2018–2019 годах проекты

компании выходят на основной этап тиражирования по итогам успешных пилотных программ.

- Рост потребности в найме ИТ-специалистов составляет 30 % по всем направлениям, команды поддержки SAP в Москве, Норильске, Мончегорске и Саратове — 40 %.
- Повышение лояльности к бренду «Норникеля» как работодателя среди высококонкурентной аудитории ИТ-специалистов.

Цель проекта: рассказать аудитории SAP-экспертов о проектах внедрения и тиражирования модулей системы в «Норникеле» в 2018–2019 годах.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Обеспечить онлайн- и офлайн-охват целевой аудитории форума (донести информацию о возможностях развития ИТ-карьеры в индустриальной компании с уникальной ИТ-архитектурой).
2. Обеспечить эффективность найма релевантных кандидатов через карьерный портал компании по итогам мероприятия, сократив стандартную воронку 1:15.

Целевая аудитория проекта: специалисты с опытом успешного внедрения модулей SAP от двух лет, готовые к релокации по РФ.

Реализация

В 2018 году «Норникель» стал партнером блока «Цифровая трансформация» в ходе ежегодного форума SAP в Москве 11–12 апреля. Задачей HR стало обеспечение конверсии «посетитель → соискатель → сотрудник» и значительное повышение лояльности профильной аудитории к бренду работодателя.

Основными инструментами для решения задачи стали:

- Блокчейн-игра «Никелевый код».

Игра была написана и спрограммирована на платформе блокчейн сотрудниками компании. Доступ в личный кабинет онлайн-игры начинался с поиска одного из 30 QR-кодов, размещенных на стенах форума. Игра содержала более 50 вопросов о бизнесе и истории компании разного уровня сложности. Участники заранее могли выбрать вопросы в зависимости от их «стоимости», а также передавать накопленные баллы коллегам прямо в ходе игры.

Призами в игре были функциональные подарки с символикой компании, разделенные на категории. Каждой категории соответствовал металл, который производит «Норникель» в зависимости от рыночной стоимости: от кобальта до палладия. Единицей измерения в игре являлись монеты nickel coins.

- Инфраструктура «лендинговая страница — карьерный портал».
- Брендинг стенда компании в соответствии с принципами работы с брендом работодателя.

Подготовка к мероприятию заняла три недели.

I этап: подготовка и бриф участников.

Проектная команда включала HR-специалистов, сотрудников направления внедрения SAP, PR-специалистов, сотрудников ресепшен.

II этап: программирование игры.

Этап занял шесть рабочих дней, включая подготовку и согласование вопросов, программирование и тестирование платформы.

III этап: проведение мероприятия.

Работу стенда обеспечивали восемь сотрудников компании.

IV этап: обработка результатов.

Сбор данных об участниках и посещении лендинговой страницы и карьерного портала, передача полученной информации в рекрутинговую систему.

V этап: рекрутинг соискателей.

Участниками игры стали 369 человек.

Результаты

Поставленная задача № 1: обеспечить онлайн- и офлайн-охват целевой аудитории SAP-форума.

Достигнутый результат:

- Офлайн-охват: 4000 посетителей стенда компании.
- Онлайн-охват: 20 000 человек во всех онлайн-каналах коммуникации (лендинг, карьерный портал, корпоративные и HR социальные сети).

Поставленная задача № 2: обеспечить эффективность найма релевантных кандидатов через карьерный портал компании по итогам мероприятия, сократив стандартную воронку 1:15.

Достигнутый результат:

- 70 резюме было получено в первые две недели после форума.
- 14 специалистов были наняты в компанию в короткие сроки.

Экономический эффект: затраты компании на проведение игры составили 670 тысяч рублей, что при аналогичном бюджете на рекрутмент позволило бы нанять 2,7 кандидата в стандартные сроки (50 дней).

Карина Оганджян, вице-президент, *TWIGA Communication Group*, член жюри Премии в 2018 году:

— В этом проекте прослеживается точное понимание интересов целевой аудитории и, соответственно, ее готовность откликнуться на выбранный компанией хайп-момент. Все это выгодно выделило компанию для потенциальных сотрудников, а новаторские технологические подходы к перехвату целевой аудитории на профильных мероприятиях добавили образу компании современности и смелости, а для HR-департамента решили большую задачу — рекрутмент лучших.

ООО «НПФ «Материа Медика Холдинг»

Проект «Стань SciPo — реализуй научный потенциал» (авторы: **Алексей Карпов**, директор департамента организационного развития и персонала, **Маргарита Смирнова**, менеджер по персоналу, **Виталий Скоробогач**, менеджер по подбору персонала, **Антон Куприянов**, старший менеджер по персоналу, **Дарья Ковальчук**, менеджер по обучению и развитию персонала)

Отрасль компании: фармацевтическая.

Численность сотрудников: более 1300.

Предпосылки

- Потребность компании в высокопрофессиональных научных кадрах для разработки новых препаратов и научно-исследовательской деятельности:
 - в 2013 году было принято стратегическое решение расширить бизнес и вывести на рынок ряд новых разработок лекарственных препаратов. В связи с этим необходимо было увеличить численность подразделений научно-исследовательской деятельности на 54 % в течение ближайших пяти лет;
 - традиционные методы привлечения специалистов научной области оказались для компании слишком медленными и дорогими: средняя скорость закрытия научной вакансии составляла 60 дней;
 - рассматривалась возможность привлечения услуг кадровых агентств, что значительно повышало стоимость привлечения и найма одного сотрудника и решало проблему только в краткосрочной перспективе.

В результате было принято решение разработать инновационную систему для привлечения научных сотрудников по всей России.

- Снижение привлекательности науки для молодых специалистов, как следствие — ограниченное количество кандидатов на научные вакансии:
 - после анализа ситуации на рынке труда была определена устойчивая тенденция снижения численности научных сотрудников, занимающихся исследованиями, в среднем на 2–3 % в год. Так, за период с 2000 по 2012 год количество официально занятых в научно-исследовательской деятельности сократилось почти на 13 %¹. Учитывая увеличение конкуренции среди работодателей, высокие требования к претендентам на вакансии научно-исследовательских подразделений, количество желающих трудоустроиться в компанию было небольшим;
 - согласно отраслевым данным, число соискателей на вакансию научного сотрудника с опытом работы в медицине/фармацевтике по всей России в 2012 году составляло всего 212 человек. Для сравнения: за девять месяцев 2018 года по аналогичному запросу выдавалось уже 1282 соискателя²;
 - уровень текучести сотрудников научно-исследовательских подразделений в 2013 году составлял 19 %, что усложняло процессы адаптации и развития. Основными причинами увольнений, согласно данным выходных интервью, стали *отсутствие карьерных перспектив, отсутствие профессиональной реализации и недостаточный уровень материальной компенсации*;
 - уровень отказа от оффера составлял 16 % — это говорит о том, что почти каждый пятый сотрудник на финальной стадии отказывался от возможности работать в научно-исследовательском подразделении компании в 2013 году.
- Необходимость поддержки научно-исследовательской деятельности согласно стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года. В рамках поддержки этой стратегии государству необходимы следующие условия:
 - новые высокопроизводительные рабочие места;
 - увеличение наукоемкой продукции в фармацевтической и медицинской отрасли, а для этого — проведение достаточного количества клинических исследований и публикация статей в международных и российских изданиях;

¹ Федеральная служба государственной статистики: <http://www.gks.ru/>, www.hh.ru.

² www.hh.ru.

- увеличение доли лекарственных средств отечественного производства в условиях сложной геополитической ситуации и политики импортозамещения.

Выполнение поставленных задач было возможно только с помощью комплексной и эффективной системы выявления, привлечения, обучения, развития, стимулирования и профессиональной самореализации талантливых молодых ученых в фармацевтической промышленности.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Разработать HR-систему выявления и привлечения научных кадров.
2. Создать уникальную среду для развития высокопотенциальных сотрудников (HiPo) в научных подразделениях (далее — SciPo) и стимулирования их профессиональной реализации в науке.
3. Сформировать привлекательный HR-бренд для SciPo.

Целевая аудитория проекта: обучающиеся в вузах по медицинским, фармацевтическим, химическим, биологическим направлениям и специалисты, работающие в науке, из числа сотрудников компании.

Реализация

Проект «Стань SciPo — реализуй научный потенциал» — это полный цикл развития талантливых сотрудников, ориентированный на создание уникальной среды для совместных научных мероприятий и исследований с ведущими российскими и мировыми научно-образовательными центрами.

Цель проекта: развитие бренда работодателя для роста эффективности бизнеса компании и повышения привлекательности российской науки.

Проект реализуется по следующим направлениям:

I. Привлечение и отбор

Подбор персонала в науку через **ежегодный конкурс «Медицинские таланты»**, который проводится для студентов, выпускников, аспирантов и преподавателей 40 ведущих медицинских и химических вузов всей России.

Для проведения конкурса используются следующие онлайн- и офлайн-каналы:

- реклама в социальных сетях и специализированных медицинских сообществах (17 сообществ);
- таргетированная и контекстная реклама на поисковых сайтах;
- очные презентации для учащихся ведущих вузов;
- размещение промоматериалов на стендах компании в вузах.

Конкурс включает следующие этапы.

1. Онлайн-оценка.

На сайте конкурса¹ участники могут пройти:

- 1) *профессиональный тест*, включающий 40 оригинальных вопросов, которые ежегодно обновляются в соответствии с изменениями в науке²;
- 2) *оценку личностных характеристик*, позволяющую определить склонность кандидата к аналитической, исследовательской или творческой деятельности;
- 3) *мотивационный тест*, который позволяет оценить основные стимулы и стремления участника и указывает на оптимальные способы развития каждого SciPo.

Благодаря инструментам digital-рекрутмента жители любого населенного пункта Российской Федерации, желающие пройти отбор в компанию, могут зарегистрироваться на сайте и выполнить тестовые задания.

2. Ассесмент-центр в офисе компании.

После прохождения онлайн-части конкурса участников с лучшими результатами приглашают в ассесмент-центр, в котором в качестве наблюдателей принимают участие представители HR-подразделений и сотрудники научных подразделений (это позволяет провести объективную и комплексную оценку необходимых компетенций кандидатов для решения повседневных задач, а также спрогнозировать эффективность каждого участника в работе и способность к развитию).

3. Подведение итогов и награждение победителей.

По итогам всех этапов отбора коллегиально определяются победители, которым предлагаются различные варианты сотрудничества с компанией. Все финалисты, независимо от результатов ассесмент-центра, приглашаются на торжественную церемонию награждения.

Подбор персонала на производство через **магистратуру** — целевой курс МТУ (МИТХТ) по обучению молодых специалистов и повышению квалификации сотрудников научно-исследовательских подразделений.

Ежегодно компания отбирает молодых специалистов и бакалавров — выпускников региональных вузов — для обучения в магистратуре

¹ www.medtalent.ru

² Все тестовые задания являются авторской разработкой компании и имеют уникальный формат проведения, позволяющий снизить использование подсказок и вероятность обмена правильными ответами между участниками.

в МГУ (МИТХТ). В дальнейшем учащимся гарантировано трудоустройство в научно-исследовательские подразделения филиала компании в Челябинске. При отборе основное внимание уделяется следующим критериям:

- высокая успеваемость по химической специальности (средний балл 4,5 и выше);
- участие в химических конференциях и наличие публикаций в отраслевых изданиях;
- желание профессионально развиваться и повышать уровень своих навыков и знаний в химической и фармацевтической области.

Курс обучения рассчитан на два года и составлен таким образом, чтобы обеспечить закрепление полученных теоретических знаний на практических занятиях в лабораториях, организованных компанией совместно с вузом.

На ноябрь 2018 года¹ в числе сотрудников производственного филиала в Челябинске работали восемь высококвалифицированных выпускников данного проекта.

II. Адаптация

Программа «От идеи до упаковки» — **система стажировок**, которая позволяет молодому специалисту напрямую познакомиться с деятельностью смежных научно-исследовательских подразделений компании и состоит из знакомства с четырьмя основными отделами:

- 1) научно-исследовательским;
- 2) клинических исследований;
- 3) регистрации;
- 4) медицинской информации.

Длительность данной программы составляет 1,5 месяца. В результате ее прохождения новый сотрудник получает информацию о том, как организован полный цикл производства лекарственного препарата — от возникновения идеи до производства упаковки.

III. Обучение и развитие

- *Обучение в ведущих вузах мира и образовательных учреждениях:* Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, МГУ им. М. В. Ломоносова, РУДН, University of California, Berkley, The Institute for Statistics Education, Kennes International, Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Corporate communications international limited, Concept

¹ На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018».

Heidelberg GmbH, Biotechnology Industry Organization, PTI (Pharmaceutical Training International) и др.

Результат: для обучения SciPo было проведено более 11 тысяч тренинг-часов за пять лет.

- *Школа медицинских советников* — программа профильной переподготовки сотрудников по направлению Medical Scientific Liaison. С помощью привлечения внешних и внутренних экспертов специалисты компании получают знания, необходимые для работы медицинского советника.

Результат:

- 1) обучение в школе прошли более 67 % SciPo из отдела медицинской информации;
 - 2) уровень удовлетворенности сотрудников после прохождения школы медицинских советников составил 72 %, до прохождения школы — 65 %.
- *Научный английский* — специализированное изучение языка по профильной тематике для выполнения ежедневных задач (80-часовой курс).

IV. Компенсации и льготы

Кроме основных компенсаций и льгот, в компании была запущена дополнительная система мотивации, поддерживающая научные достижения SciPo:

- *звание «Профессор месяца»* — вид нематериальной мотивации, который выражается в признании интеллектуального и/или творческого вклада SciPo в развитие компании;
- *премия за вклад в создание лекарственных препаратов* — вид материальной мотивации для сотрудников, принявших участие в разработке лекарственных препаратов;
- *доплата за ученую степень* — вид материальной мотивации (ежемесячная доплата сотрудникам, обладающим ученой степенью кандидата или доктора наук).

V. Участие в научном сообществе

SciPo компании активно вовлечены в обучение молодых ученых и исследователей. С одной стороны, это способствует передаче инновационных технологий и разработок молодым специалистам, повышает престижность научной деятельности и расширяет методологию современной отечественной науки, с другой — существенно повышает мотивацию SciPo к дальнейшим научным достижениям в компании.

Компания поддерживает несколько видов работ в данном направлении:

- *преподавание в вузах*: образовательная деятельность SciPo в ведущих медицинских и химических учебных заведениях: Первом МГМУ им. И. М. Сеченова, РНИМУ им. Н. И. Пирогова, МТУ (МИТХТ), РХТУ им. Д. И. Менделеева;
- *участие в государственно-аттестационной комиссии*: приглашение SciPo в состав экзаменационных комиссий медицинских и химических вузов России;
- *разработку профессиональных стандартов*: с участием SciPo были разработаны четыре профессиональных стандарта по специальностям:
 - 1) специалист-исследователь по разработке рецептуры наноструктурированной фармацевтической продукции;
 - 2) специалист по технологии производства наноструктурированной фармацевтической продукции;
 - 3) специалист по контролю и проведению испытаний качества наноструктурированной фармацевтической продукции;
 - 4) специалист по подготовке и эксплуатации оборудования для производства наноструктурированной фармацевтической продукции;
- *составление программ обучения*: совместно с SciPo была составлена программа обучения в магистратуре МТУ (МИТХТ) по специальности «химическая технология». Разработанная в 2014 году первоначально под потребности филиала компании, программа имеет сегодня большой спрос у абитуриентов разных городов Российской Федерации.

HR-департамент совместно с научно-исследовательскими подразделениями предлагает для SciPo:

- гибкий график работы, позволяющий писать научные статьи и преподавать в вузе;
- материальную поддержку для участия в международных научных конференциях и симпозиумах;
- методологическую поддержку в разработке профстандартов;
- отпуск во время обучения и подготовки к защите кандидатской/докторской диссертации;
- индивидуальное сочетание материальных стимулов за результаты работы и нематериальных поощрений.

Таким образом, данные направления работы с SciPo позволяют обеспечить высокую продуктивность работы, что выражается в повышении бизнес- и HR-показателей.

Результаты

Проект «Стань SciPo – реализуй научный потенциал» – программа развития бренда работодателя, направленная на сотрудников научных подразделений. Проект позволяет обеспечить рост эффективности бизнеса и повысить привлекательность российской науки для молодых специалистов и профессионалов отрасли.

Благодаря проекту в компании была создана уникальная среда для развития высокопотенциальных сотрудников научных подразделений (SciPo) и их профессиональной реализации в компании и научном сообществе.

Поставленная задача № 1: разработать систему выявления и привлечения высокопотенциальных научных кадров.

Достигнутый результат

- Разработана HR-система, позволяющая оценить потенциал каждого участника проекта, его способность к обучению, мотивацию и профессиональные знания. Методология оценки является собственной разработкой. Она позволила повысить скорость подбора на 30 % по сравнению с ранее используемыми методами подбора персонала через сайты работы, что составляло в среднем 62 дня с момента открытия вакансии. На ноябрь 2018 года¹ период подбора научных сотрудников сократился до 43 дней.
- Использование разработанной HR-системы обеспечивает экономию бюджета на 24 % в сравнении с аналогичными затратами до старта проекта.
- Оригинальная ИТ-платформа позволяет расширить охват целевых кандидатов на научные вакансии и привлекать кандидатов из 40 вузов со всей России независимо от часовых поясов. ИТ-платформа позволила сформировать внешний кадровый резерв, кандидаты из которого приглашаются как на постоянные вакансии, так и на дистанционные проекты. К участию в конкурсе «Медицинские таланты» было привлечено более 4300 человек; более 18 % участников прошли в финал. Таким образом, ежегодно внешний кадровый резерв компании пополняется в среднем на 45–50 талантливых молодых ученых.

Поставленная задача № 2: создать уникальную среду для развития и стимулирования профессиональной реализации в науке.

Достигнутый результат

Комфортные условия труда, возможности профессиональной реализации и конкурентный уровень компенсации обеспечили уникальную среду для развития научных кадров.

¹ На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018».

HR-показатели¹.

- *Уровень вовлеченности* в научных подразделениях компании составляет 82 %, в среднем по РФ — 62 %.
- *Уровень удовлетворенности научных сотрудников обучением* в компании — 72 %, в среднем по РФ — 57 %.
- *Уровень удовлетворенности вознаграждением* среди научных кадров — 61 %, в среднем по РФ — 45 %.
- *Уровень удовлетворенности карьерными возможностями* научных сотрудников в компании — 52 %, в среднем по РФ — 44 %.
- *Коэффициент текучести персонала* в научных подразделениях снизился с 19 до 7,5 % за время проекта.

Бизнес-показатели за время проекта (пять лет).

- Проведено более 500 доклинических и клинических исследований.
- Каждый год выпускается более 60 публикаций в ведущих профильных российских и международных научных изданиях.
- Выведены на рынок четыре инновационных препарата для населения России и других стран.
- За пять лет количество стран, в которых зарегистрированы препараты компании, возросло с 13 до 17.

Поставленная задача № 3: сформировать привлекательный HR-бренд для SciPo.

Достигнутый результат

Повышение привлекательности бренда работодателя для высокопотенциальных научных сотрудников компании позволило достичь следующих результатов.

- Конкурс на вакансии в научные подразделения в среднем составляет 55 претендентов на позицию (за время проекта данный показатель вырос на 25 %, ранее — 41 претендент).
- Повышение привлекательности бренда для целевой аудитории выросло в 1,5 раза. Данный показатель вычисляется через соотношение количества прошедших тестирование конкурса «Медицинские таланты» к общему количеству узнавших о конкурсе. Например:
 - в 2014 году этот показатель составил 6,9 %;
 - в 2015-м — 7,15 %;
 - в 2016-м — 11,3 %;
 - в 2017-м — 10,7 %;
 - в 2018-м — 12,8 %;

¹ Согласно исследованиям компании *AXES Management*.

- Доля отказа от оффера снизилась и составляет 7 % по сравнению с 16 % на начальной стадии проекта.
- Компания была отмечена несколькими наградами за высокие результаты в области фармацевтики и HR:
 - в 2018 году: «Лучший молодежный проект» — всероссийский конкурс Graduated Awards, компания «Люди и Коммуникации»¹;
 - в 2018 году: «Платиновая унция» — фармацевтическая премия в номинации «За разработку и внедрение в медицинскую практику инновационных лекарственных препаратов».

Алексей Карпов, директор департамента организационного развития и персонала:

— «Матери Медика Холдинг» — компания полного цикла. Мы занимаемся и разработкой новых препаратов, и валидацией технологии их производства, и самим производством, и продвижением продукции. Также проводим и организуем доклинические, а после — клинические исследования наших препаратов. Все это предъявляет высокие требования к компетенциям, таланту и мотивации сотрудников.

К сожалению, в России все еще существует дефицит квалифицированных кадров для фармотрасли. Вузы готовят специалистов по необходимым специальностям, но привлекательность бренда российской науки, как и многих производственных компаний, для сотрудников недостаточно высокая. Талантливые выпускники предпочитают строить карьеру в западных международных корпорациях либо заниматься наукой за рубежом. Поэтому в 2013 году мы решили усилить HR-бренд для целевой аудитории и повысить престиж работы в компании для талантливых молодых ученых.

Долгие годы медицинские вузы не поддерживали контакты с коммерческими организациями, выполняя государственный заказ по подготовке кадров для медицины (им важно было выпустить медиков для региона в нужном количестве). Но благодаря нашей ежедневной работе и тому, что во главе ведущих медицинских вузов сегодня стоят современно мыслящие люди, удалось сдвинуть эту глыбу — учебные заведения сами заинтересовались сотрудничеством. Отчасти из-за того, что мы обеспечиваем высокий уровень профессиональной подготовки кадров, отчасти — из-за отличного отзыва участников: руководители вузов увидели эффект от нашего проекта и поверили в него. Бумеранг возвращается: выпускники, которые получили уникальный опыт в компании, параллельно с работой у нас сотрудничают с кафедрами, то есть преподают студентам, пишут научные статьи, участвуют в конференциях, обучают будущих специалистов.

Когда мы вышли с программой в региональные вузы, то поразились — вопреки существующему мнению — количеству талантливых ребят. Многие

¹ <http://graduate-awards.ru/#rights>

студенты Рязанского государственного медуниверситета имени академика И. П. Павлова, Сибирского государственного медуниверситета, Волгоградского государственного медуниверситета и других вузов вовлечены в научную деятельность гораздо глубже, чем их столичные коллеги. И это несмотря на отсутствие тех ресурсов и возможностей, которые есть у москвичей.

Неожиданное наблюдение (хотя это поддается логическому объяснению), сделанное в процессе: чем более сложный и многоэтапный отбор в компанию, чем больше конкурс на вакансию, тем выше лояльность у тех, кто его прошел. Текучесть кадров среди SciPo значительно ниже, чем среди сотрудников из подразделений, не участвовавших в проекте.

Еще один факт: мы первые разработали целевую магистратуру совместно с одним из крупных московских вузов. Каково же было удивление через год, когда мы увидели, что он активно предлагает наш проект компаниям-конкурентам. Наверное, это косвенное подтверждение того, что мы сделали все правильно: проект успешный и имеет гораздо больший потенциал, чем мы предполагали изначально.

Я бы посоветовал коллегам всегда рассматривать проект не как отдельную акцию, очередную HR-фишку, которая нужна для внутреннего PR, реализации бюджета или решения какой-либо тактической задачи (например, быстро закрыть ряд вакансий), а как новую идеологию для сотрудников; культуру, которая будет привлекательна для целого поколения и эффект от которой будет влиять не только на компанию, но и на других участников рынка. Всегда важно видеть в целом систему взаимосвязей, понимать социальную значимость своих ежедневных действий.

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия), член жюри Премии в 2018 году:

— Проект «*Материя Медика Холдинг*» решает важную задачу: выявление и привлечение молодежи в науку и R&D, а затем и стимулирование их развития в этой среде. Результаты впечатляющие — программу точно можно отнести к числу лучших практик.

«Папа Джонс»

Проект Pizza Jobs (диджитализация рекрутинга в компании «*Папа Джонс*») (авторы: **Андрей Липовский**, руководитель ИТ-проектов, **Татьяна Кувшинова**, директор по персоналу, **Анастасия Ситникова**, руководитель по подбору персонала, **Надежда Ованесова**, бренд-директор, **Юлия Панина**, менеджер по координации проектов)

Отрасль компании: ресторанный бизнес.

Численность сотрудников: 2500.

Предпосылки

- Расширение сети ресторанов и увеличение количества сотрудников.

Первый ресторан в России был открыт в Москве в 2003 году, с 2010 по 2018 год количество ресторанов увеличилось более чем в десять раз. К сентябрю 2018-го сеть в России, СНГ и Польше насчитывала 189 ресторанов.

Франшиза «*Пана Джонс*» входит в рейтинг «Самых выгодных франшиз 2018» по версии Forbes в России, занимая первое место среди операторов фастфуда и второе — среди ресторанных франшиз¹. На данный момент² по франшизе открыт 71 ресторан на территории РФ и СНГ.

К 2019 году количество ресторанов увеличится еще больше не только на территории России, но и в Восточной Европе.

- Необходимость упростить и сократить время от первого звонка кандидата до оформления его на работу.

Сотрудники компании и потенциальные кандидаты — молодые, амбициозные, независимые и мобильные люди. В XXI веке не принято тратить много времени на поиск, поэтому чем доступнее процессы, тем больше заинтересованности и вовлеченности. Компания загорелась идеей сделать процесс подбора максимально простым и удобным.

- Дефицит источников привлечения персонала.

В связи с активным ростом сети и расширением географии ресторанов компания находится в постоянном поиске альтернативных источников привлечения специалистов. В условиях большой конкуренции на рынке общественного питания важно использовать в работе такие инструменты, которые выделяли бы компанию среди конкурентов, помогали узнавать бренд и упрощали поиск работы для кандидатов. Быть непохожими, быть новаторами, а главное, всегда быть доступными для соискателей — основная цель проекта.

- Оптимизация графика работы при возможности получения дополнительного дохода для сотрудников.

Нехватка работников в пиковые часы — задача, с которой сталкивается большинство ресторанов, ориентированных на доставку, поэтому очень важно, чтобы сотрудники стремились стать частью команды, работая по удобному графику и получая возможность дополнительного заработка.

¹ <http://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018>

² Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Закрывать пиковые часы в ресторанах.
2. Добавить автоматизацию в процесс подбора персонала.
3. Продвижение HR-бренда.
4. Расширить целевую аудиторию за счет привлечения кандидатов поколения Z.
5. Оптимизировать затраты на поиск сотрудников.

Целевая аудитория проекта: линейные специалисты (пиццмейкер, официант, водитель) и руководящий состав (менеджер, директор, территориальный управляющий) в России, СНГ и Восточной Европе.

HR-отдел был максимально заинтересован в запуске приложения: участвовал в выборе подрядчика, отслеживал первых зарегистрированных пользователей, тестировал программное обеспечение, был инициатором и модератором всех рабочих групп в рамках проекта. Первоочередные задачи приложения — основные KPI HR-департамента.

Общая численность участников проекта — 17 человек. Проект был реализован за шесть месяцев.

Реализация

Digital в HR — необходимое условие обеспечения будущей конкурентоспособности бренда, перехода от традиционной к технологичной компании. Компания «Папа Джонс» одной из первых в России начала принимать Apple Pay, первой внедрила технологию оценки пиццы искусственным интеллектом, биометрическую оплату и возможность заказать пиццу с помощью голосового помощника «Яндекса» — «Алисы». Для расширения кадрового потенциала было разработано приложение *Pizza Jobs* как единый сервис для проектного планирования, управления ресурсами и улучшения коммуникаций между ресторанами.

Основные этапы проекта

I этап: определение потребности в изменениях.

В ресторанах, ориентированных на доставку, в пиковые часы часто не хватает рабочих рук. Специалисты соседних пиццерий могут помочь коллегам, взяв себе дополнительные часы подработки.

II этап: сбор требований к приложению.

Рабочая группа (HR-департамент) определила цели и задачи разрабатываемого приложения. Встречи с операционной дирекцией и транспортным отделом внесли корректировки с точки зрения норм выработки и часов максимальной и минимальной загруженности ресторанов.

III этап: написание технического задания (ТЗ).

IV этап: передача ТЗ подрядчику.

V этап: тестирование и доработка.

VI этап: презентация — операционной дирекции, транспортному отделу, директорам и менеджерам ресторанов.

VII этап: запуск проекта во всех ресторанах РФ и в Польше.

Суть проекта: после скачивания приложения кандидат регистрируется и ему присваивается уникальный код, который автоматически отражается в операционной системе ресторана и в системе учета кадров отдела персонала. Так появляется новый сотрудник компании. Свои личные данные для выплаты заработной платы кандидат также самостоятельно заносит в приложение при регистрации. После этого он начинает получать информацию, в каком ресторане нужна помощь. Таким образом компании удалось оптимизировать рабочие часы сотрудников за счет перераспределения персонала между ресторанами сети.

Важно также отметить, что весь этот процесс не требует вовлечения рекрутера, так как внутренние кандидаты и внешние соискатели через приложение напрямую общаются с менеджерами или директорами ресторанов. Сэкономленные временные ресурсы рекрутеры используют для закрытия офисных позиций, проведения ассесмент-центров, адаптации персонала. Автоматизация расчета и выплаты заработной платы сократила время специалистов бухгалтерии, также у компании появилась возможность получить дополнительный доход в день оказания помощи другому ресторану.

VIII этап: регулярный сбор результатов, оценка эффективности, обратная связь от ресторанов.

Результаты

С активным ростом ресторанной сети компания столкнулась с острой необходимостью быстрого найма линейных специалистов. Было принято решение создать приложение *Pizza Jobs* — онлайн-платформу для закрытия пиковых часов в ресторанах за счет расширения целевой аудитории, минимизации затрат на подбор, увеличения дохода сотрудников и улучшения коммуникации между ресторанами.

В настоящий момент приложение используется в 90 ресторанах Москвы и Московской области, также подключились собственные рестораны Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Приложение активно работает в ресторанах партнеров по всей России и успешно внедрено в ресторанах Восточной Европы (Польша).

Поставленная задача № 1: закрывать пиковые часы в ресторанах.

Достигнутый результат: результат был достигнут за счет создания приложения Pizza Jobs, которое используют более 20 % сотрудников, что позволяет им подрабатывать в других ресторанах сети, тем самым увеличив укомплектованность штата на 17 %.

Поставленная задача № 2: добавить автоматизацию в процесс подбора персонала.

Достигнутый результат: приложение дает возможность ресторанам и сотрудникам самостоятельно составлять расписание на следующую неделю, а также оперативно приходить друг другу на помощь. Благодаря продвижения и поднятию рейтинга Pizza Jobs в магазинах приложений приток кандидатов увеличился на 15 % (за полгода) по сравнению с аналогичным периодом 2017 года.

Поставленная задача № 3: продвижение HR-бренда.

Достигнутый результат:

- более 1500 сотрудников ресторанов используют приложение;
- более 1000 внешних кандидатов скачали приложение;
- более 300 пользователей постоянно откликаются на заявки в приложении;
- конверсия составила более 20 %;
- на 30 % снизилась текучесть кадров за год.

Поставленная задача № 4: расширить целевую аудиторию.

Достигнутый результат: внедрил приложение, удалось заинтересовать молодых соискателей — поколение Z. Из 15 % соискателей, пришедших в компанию с помощью приложения, 9 % составляют кандидаты в возрасте от 18 до 20 лет.

Поставленная задача № 5: оптимизировать затраты на поиск сотрудников.

Достигнутый результат:

- затраты на подбор снизились на 17 % по сравнению с 2016 и 2017 годами в связи с закрытием позиций внутри ресторанов;
- срок закрытия вакансий внутренними кандидатами составляет 1–2 часа, раньше — от двух до пяти дней.

Татьяна Кувшинова, директор по персоналу:

— С 2010 по 2018 год количество ресторанов «Папа Джонс» увеличилось более чем в десять раз. Мы остро нуждались в расширении воронки кандидатов за счет автоматизации процессов, а также были нацелены на удержание действующего персонала путем предоставления возможности дополнительного заработка.

Нехватка сотрудников в пиковые часы — задача, с которой сталкивается большинство ресторанов, ориентированных на доставку.

Основная сложность заключалась в том, что приложение должно быть максимально простым и понятным не только кандидатам, но и линейному персоналу. Потребовалось еще раз остановиться на изучении нашей целевой аудитории, актуализировать ее потребности, провести несколько фокус-групп.

Из приятных неожиданностей: сотрудники активно вовлекались в проект, давали обратную связь, делились идеями, хотя обычно нововведения воспринимаются с настороженностью.

Юрий Ефросиниц, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия), член жюри Премии в 2018 году:

— Компания «Папа Джонс» создала интересную платформу для планирования смен в ресторанах сети. Это удобно и эффективно — совершенно ясно, что за такими решениями будущее.

МТС

Проект «МТС — компания для всех возрастов»

Отрасль компании: телекоммуникации, ИТ.

Численность сотрудников: более 70 000.

Предпосылки

- Предложения вакансий, воспринимаемых соискателями как работа для молодежи, превышают количество потенциальных молодых сотрудников, а следовательно, и спрос на эти вакансии. В итоге на рынке труда наблюдается большая конкуренция за молодые кадры.
- Долгосрочное карьерное планирование непопулярно среди молодых сотрудников; они легко меняют место работы, нацелены на высокое вознаграждение на старте карьеры.
- Представления о технологичных компаниях как о месте работы только для молодежи.
- Низкий уровень цифровой грамотности поколения X.
- Сотрудники 40⁺ легче находят общий язык с клиентами зрелого возраста. Внутреннее исследование показало, что свыше 25 % клиентов розничной сети МТС в возрасте старше 40 лет, они нуждаются в более эффективной коммуникации и хотят получать новые цифровые знания в доступной форме.

¹ Средний возраст абонентов «большой тройки» превышает 40 лет — исследование агентства PHD, «РБК daily» от 9 июля 2013 года.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Увеличение лояльности клиентов поколения X за счет более эффективной коммуникации.
2. Изменение HR-показателей: формирование источника качественного найма.
3. Формирование внутренней и внешней среды для единого восприятия сотрудников всех возрастов на различных позициях.
4. Изменение внутренних процессов для работы сотрудников всех возрастов: адаптация, мотивация, обучение и т. д.
5. Увеличение потока кандидатов поколения X на массовые вакансии.
6. Масштабирование успешной практики проекта на все направления бизнеса.

Целевая аудитория проекта:

- *внутренняя* — все сотрудники.
- *внешняя* — соискатели возрастной категории 40+.

При исследовании вопроса были выявлены положительные характеристики собирательного портрета соискателя данной категории:

- ✓ стабилен в производственном цикле;
- ✓ более высокая социальная ответственность;
- ✓ в два раза реже берет листы о временной нетрудоспособности;
- ✓ готов обучаться и повышать личный квалификационный уровень;
- ✓ лучше коммуницирует с клиентами (абонентами) зрелого возраста;
- ✓ стрессоустойчив;
- ✓ имеет более богатый профессиональный и жизненный опыт.

Изначально рабочая группа была сформирована из подразделений HR, КСО, маркетинга и внутренних коммуникаций, которые разрабатывали идею проекта, проводили исследование и адаптировали текущие процессы под проект. Далее на этапе запуска подключились руководители контактных центров в Нижнем Новгороде и Рязани. После успешного пилотирования проекта опыт был тиражирован на все регионы присутствия МТС с вовлечением менеджеров всех уровней. На следующем этапе тиражирования в процесс были вовлечены сотрудники и руководители контактных центров МТС.

Реализация

Глобальная диджитализация современного мира затрагивает сегодня большинство сфер жизни, а следовательно, и население всех возрастов. Возможность реализоваться в работе и развиваться должна быть

у каждого. Именно поэтому *МТС* запустила проект «Компания для всех возрастов», чтобы дать возможность кандидатам разных поколений стать эффективными сотрудниками технологичной развивающейся компании.

Основные этапы проекта

I этап (второй квартал 2017 года): были проведены исследования отношения персонала к разновозрастной среде в компании:

- более 70 % опрошенных сотрудников положительно относятся к трудоустройству специалистов старше 40 лет;
- 69 % готовы стать для таких коллег наставниками (чаще соглашаются действующие сотрудники старше 40 лет);
- средний стаж сотрудника розничной сети *МТС* в возрасте 40+ — 3,8 года (работников в возрасте 18–25 лет — 1,1 года).

II этап (3–4-й кварталы): была организована уникальная региональная рекламная кампания «Ищешь работу? А мы ищем тебя!». Основными действующими лицами выступили сотрудники 40+ розничной сети и контактных центров. После рекламной кампании было зафиксировано увеличение количества откликов на вакансии специалистов розничной сети в среднем на 3–5 %.

III этап (третий квартал): созданы программы и мастер-классы для внутреннего обучения руководителей и HR-специалистов по найму, адаптации и удержанию персонала категории 40+.

IV этап (третий квартал):

- Созданы обучающие ролики на тему найма, адаптации и удержания сотрудников категории 40+ для организаций, активно работающих в «Виртуальной академии *МТС*». Основные темы: «Управление разновозрастной командой», «Теория поколений. Особенности взаимодействия разных поколений», «*МТС* — компания для всех возрастов», «Что значит для компании прием на работу сотрудника 40+», «Оценка кандидатов 40+», «Моделирование собеседования с кандидатом 40+», «Телефонное интервью с кандидатом 40+».
- Организованы программы найма специалистов 40+ в 29 центрах занятости в регионах присутствия компании.

V этап (3–4-й кварталы): в 12 регионах были созданы пилотные центры продаж.

VI этап (1–4-й кварталы 2018 года):

- Найм сотрудников, подходящих под условия проекта.
- Оценка эффективности.

- Увеличение количества регионов (до 53), вовлеченных в работу с центрами занятости.
- Тиражирование на другие направления бизнеса.

Результаты

Основные цифры проекта:

- при увеличении возрастной гетерогенности на 10 % продуктивность компании вырастает на 3,5 %;
- увеличение вовлеченности на 5 % (при условии, что вырос возрастной ценз сотрудников) дает рост выручки на 3 %¹ и фактической прибыли на 150 миллионов долларов. А это 20-летняя рентабельность инвестиций в обучение;
- каждый второй сотрудник 40+ планирует продолжить работу в компании минимум до 60 лет (для сравнения: 30-летние специалисты в среднем работают 5,8 года).

Поставленная задача № 1: увеличение лояльности клиентов поколения X за счет более эффективной коммуникации.

Достигнутый результат: в подразделениях, где работают сотрудники старше 40 лет, наблюдается увеличение до 17 % уровня удовлетворенности клиентов той же возрастной группы от использования услуг компании.

Поставленная задача № 2: изменение HR-показателей: формирование источника качественного найма.

Достигнутый результат:

- Скорость закрытия вакансий в среднем выросла на 4 % за счет увеличения качественного потока кандидатов и расширения воронки подбора.
- За время проекта отток сотрудников 40+ снизился на 3 % за счет формирования единой среды для восприятия возрастных сотрудников, изменения систем обучения, адаптации и мотивации.

Поставленная задача № 3: формирование внутренней и внешней среды для единого восприятия сотрудников всех возрастов на различных позициях.

Достигнутый результат: единое восприятие сотрудников всех возрастов плотно интегрировалось в корпоративную культуру компании. Для достижения цели используются все инструменты внутренних коммуникаций.

¹ Эффект от привлечения специалистов старшего возраста для компании с оборотом 5 миллиардов долларов.

Поставленная задача № 4: изменение внутренних процессов для работы сотрудников всех возрастов.

Достигнутый результат: были разработаны и реализованы универсальные программы адаптации, мотивации и обучения разновозрастных сотрудников. За период реализации программы руководители всех уровней и HR-специалисты получили навыки работы в разновозрастной среде. Обучение прошли более 500 сотрудников.

Поставленная задача № 5: увеличение потока кандидатов поколения X на массовые вакансии.

Достигнутый результат: при пересмотре целевого профиля кандидата увеличилась конверсия: за год прирост сотрудников, привлеченных через центры занятости на массовые позиции в 2018-м, увеличился в 1,5 раза, включая людей старшего возраста.

Поставленная задача № 6: масштабирование успешной практики на все направления бизнеса.

Достигнутый результат: высокая проработанность и актуальность позволила быстро масштабировать практики на все подразделения компании. Количество вовлеченных в проект регионов за 2018 год увеличилось на 80 %.

Елена Серегина, директор департамента корпоративной социальной ответственности:

— Мы ощутили дефицит молодых кандидатов на стартовые позиции в некоторых регионах — стало нелегко находить работников в контактные центры и продавцов в розничные салоны. Поэтому в 2017 году был запущен специальный проект по привлечению возрастных работников «МТС — компания для всех возрастов». К тому же сегодня цифровые технологии являются делом не только молодых: гаджеты, цифровые сервисы, инновационные продукты активно входят в жизнь каждого и доступны для освоения всеми возрастными категориями. Это значит, что сотрудникам старшего поколения не так сложно адаптироваться к работе в цифровой компании и общаться с клиентами на одном языке.

Основная сложность на этапе запуска проекта касалась стиля коммуникации с возрастными кандидатами. Более молодые рекрутеры, руководители не понимали, что нужно под них подстраиваться, поэтому приходилось показывать ценность сотрудников категории 40+ как для коллег, так и для всей компании.

В процессе многие начали отмечать, что полученные знания очень актуальны не только в работе, но и при выстраивании отношений в семьях, ближнем окружении и просто в любом разновозрастном коллективе. Это оказалось неожиданным и в то же время — как для социально ответственной компании — очень ценным результатом.

ООО «НПО «СтарЛайн»

Международный конкурс профессионального мастерства «Мастер — Золотые руки» (авторы: **Ольга Роточева**, руководитель службы федеральных аудиторов, **Наталья Невмержицкая**, менеджер по развитию персонала)

Отрасль компании: разработка и производство умных охранно-телематических комплексов для транспорта.

Численность сотрудников: 950.

Предпосылки

- Отсутствие специальных учебных заведений по подготовке специалистов в области автобезопасности — мастеров-установщиков автомобильного охранно-телематического оборудования.
- Низкий уровень квалификации специалистов по установке автомобильного охранно-телематического оборудования.
- Низкий уровень информированности установщиков о прогрессивных технологиях автобезопасности и возможностях современных охранно-телематических комплексов.
- Необходимость в продвижении умного охранно-телематического оборудования *StarLine* по всей России и в странах Содружества¹.
- Необходимость оказания технической поддержки специалистам по установке автомобильного охранно-телематического оборудования, а также решения срочных технических вопросов, поступающих от автовладельцев.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Формирование команды высококвалифицированных специалистов *StarLine* во всех регионах Российской Федерации и странах Содружества.
2. Повышение уровня профессионального мастерства специалистов по установке автомобильного охранно-телематического оборудования.
3. Повышение престижа профессии установщика автомобильного охранного оборудования.
4. Предоставление автовладельцам высокого уровня сервиса и безопасности.

Целевая аудитория проекта: специалисты по установке автомобильного охранно-телематического оборудования России и стран Содружества — представители установочных центров, авторских лабораторий, дилерских центров и т. д.

¹ Беларусь, Украина, Казахстан.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап: анонс конкурса.

Анонс конкурса проводился путем информационной рассылки партнерам компании (дистрибьюторам, дилерам, автосалонам, установочным центрам и т. д.), размещения информации в социальных сетях и на тематических автомобильных форумах. Информационные проспекты также вкладывались внутрь упаковки охранно-телематических комплексов на протяжении определенного периода до конкурса.

II этап: сбор заявок от участников.

В 2017 году было получено более 2500 заявок от специалистов в области автобезопасности из разных городов России и стран Содружества. Также были участники из Узбекистана и Катара.

III этап: первый тур (отборочный этап конкурса).

Отборочный этап проходил дистанционно: всем участникам, подавшим заявки, были отправлены технические задания, которые включали различные теоретические вопросы (электроника, физика), а также профессиональные кейсы. На решение задач были даны одни сутки. По результатам были выбраны 100 сильнейших участников, которые впоследствии боролись за победу в финальных этапах конкурса в Санкт-Петербурге.

IV этап: дополнительный тур (отборочный этап конкурса).

Тем участникам, которые не прошли в финал по результатам решения технических заданий, но были близки по баллам, организаторы конкурса предложили творческое задание: снять видеоролик о самой сложной и успешной установке охранно-телематического комплекса на автомобиль. По результатам данного тура еще 15 специалистов прошли в финал.

V этап (июль 2017 года): финал конкурса в Санкт-Петербурге.

Для прохождения финальных испытаний и решения большинства технических заданий было достаточно информации, содержащейся в «Азбуке установщика» (первый в России учебник по автобезопасности). Инструменты для выполнения задач конкурса были предоставлены компанией, что позволило соблюсти принцип справедливости и равенства всех участников. Финал состоял из трех туров: «Золотые руки», «Золотая голова» и «Золотая команда».

○ «Золотые руки»

Задача: повысить уровень квалификации. Участники проходили технические станции и выполняли различные задания, построенные на умении отлично работать головой и руками. Умение

справиться со стрессом, проявить смекалку, качественно и с умом подойти к выполнению заданий — вот ключевые факторы успеха в состязаниях.

Так, участникам было предложено пройти 15 технических станций, задания которых напрямую связаны с их профессиональной деятельностью: выполнить правильно пайку, скрутку проводов, настройки по инструкции, правильно прочитать карту монтажа, элетрическую схему за ограниченное время.

○ «Золотая голова»

Задача: обучить специалистов грамотно презентовать себя и свое мастерство. Специалист должен уметь рассказать о себе: выгодно представить свои профессиональные компетенции, быть готовым ответить на вопросы покупателя и предложить ему свои услуги в соответствии с его потребностями. Во время конкурса участники готовили презентации, представляли свои самые сложные и успешные работы, рассказывали о себе и своем профессиональном опыте.

○ «Золотая команда»

Задача: научить работать в команде, так как именно обмен опытом с другими профессионалами помогает приобрести новые знания и повысить квалификацию. Участники разбивались на команды и проходили спортивные и интеллектуальные задания, используя метод мозгового штурма.

VI этап: награждение победителей.

Победители конкурса получили международное звание «Мастер — Золотые руки» и ценные призы: первое место — 200 тысяч рублей, второе место — 150 тысяч рублей, третье место — 100 тысяч рублей.

Кроме того, сотрудники компании отмечали лучших конкурсантов — и по результатам конкурса им было сделано предложение присоединиться к команде *StarLine*.

Результаты

«Мастер — Золотые руки» — международный конкурс профессионального мастерства для специалистов по установке автомобильного охранного оборудования, который позволил решить сразу несколько задач:

- *для компании:* формирование команды региональных представителей;
- *для участников:* профессиональный рост, уникальная возможность продвинуться по карьерной лестнице, увеличение дохода, уважение коллег и конкурентов, а также повышение престижа профессии;

- для автовладельцев: экономия времени на поиск своего «Мастера — Золотые руки», гарантия качественного сервиса и обеспечение высокого уровня безопасности для себя и своего автомобиля.

Поставленная задача № 1: формирование команды высококвалифицированных специалистов *StarLine* во всех регионах Российской Федерации и странах Содружества.

Достигнутый результат: по результатам каждого проведенного конкурса сотрудники отбирали лучших конкурсантов и приглашали их в команду *StarLine*. Это позволило в 2018 году полностью завершить формирование отдела официальных региональных представителей, обеспечив присутствие представителя компании в каждом регионе РФ, а также в Казахстане, Беларуси и на Украине.

Сегодня¹ сформированный отдел охватывает 55 городов России и стран Содружества и насчитывает 67 сотрудников. Ежедневно каждый региональный представитель посещает шесть автосалонов (установочных центров), что в результате приводит к двукратному посещению каждого автосалона (установочного центра) в течение месяца. Это позволило наладить работу более чем с 4000 дилерскими центрами России и стран Содружества.

Начиная с 2019 года все проводимые конкурсы «Мастер — Золотые руки» будут нацелены прежде всего на повышение уровня профессионального мастерства мастеров-установщиков автомобильного охранного оборудования, а также престижа профессии и только во вторую очередь — на формирование кадрового резерва для компании.

Поставленная задача № 2: повышение уровня профессионального мастерства специалистов по установке автомобильного охранного оборудования, а также престижа профессии.

Достигнутый результат: в России отсутствуют учебные заведения с такой специализацией, поэтому до конкурса никто не занимался обучением специалистов по установке автомобильного охранного оборудования. В результате конкурса:

- организовано единое сообщество высококвалифицированных специалистов в области автобезопасности, объединившее тысячи установщиков охранного оборудования, которые оперативно решают сложные профессиональные задачи и проводят обучение новых мастеров;
- создан единый чат специалистов по установке охранного оборудования, где каждый установщик из любого города может задать вопрос и оперативно получить на него грамотный ответ от коллег;

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

- ежемесячно региональные представители компании посещают установочные центры и проводят презентации и обучение, отвечают на вопросы. В случае возникновения срочного вопроса региональный представитель всегда оперативно выезжает на место и оказывает помощь в монтаже или настройке охранно-телематического оборудования *StarLine*;
- разработано первое в России информационно-справочное издание для специалистов по установке автомобильного охранно-телематического оборудования «Азбука Мастера — Золотые руки», задача которого — повысить уровень начинающих специалистов, а также закрепить знания опытных мастеров. Издание содержит сведения об установке автомобильного охранного оборудования, начиная от элементарных законов физики и заканчивая технологиями соединения проводов при монтаже дополнительных электронных компонентов в автомобиль, информацию о маркировке электронных компонентов и рекомендации по оформлению рабочего места и соблюдению техники безопасности. «Азбука» распространяется на бесплатной основе. Более 10 тысяч мастеров по установке в РФ и странах СНГ используют ее для обучения.

Поставленная задача № 3: повышение престижа профессии установщика автомобильного охранного оборудования.

Достигнутый результат: участников конкурса воспринимают как экспертов в области автобезопасности, а установочные центры, в которых работают мастера, рекомендуют на тематических форумах и в социальных сетях.

Поставленная задача № 4: предоставление автовладельцам высокого уровня сервиса и безопасности.

Достигнутый результат: формирование отдела региональных представителей позволило оперативно оказывать автовладельцам техническую поддержку и консультации по продукции *StarLine*.

Елизавета Нарбут, исполнительный директор:

— В России было крайне мало учебных заведений, которые готовили профессионалов по монтажу дополнительного автомобильного оборудования. Руководитель НПО «*СтарЛайн*» понимал, что создавать умное и надежное охранно-телематическое оборудование для защиты автовладельцев — это только полдела. Нужны также качественный сервис, грамотная установка оборудования, творческий потенциал мастеров, которые будут создавать авторские сценарии для дополнительной защиты и комфорта на базе гибкой логики оборудования *StarLine*. Так появилась идея организовать масштабный конкурс, который повысит уровень квалификации установщиков, объединит и вдохновит мастеров из России, а затем и всего мира. Приятно знать, что сегодня на волне интереса к нашему конкурсу и отрасли автобезопасности

в целом создаются школы, открываются профессиональные курсы для мастеров-установщиков.

Первый год оказался самым сложным: нужно было разработать уникальный формат соревнований, наполнить их интересными и познавательными заданиями, создать особую атмосферу, которая бы зарядила и сплотила участников, — и это удалось.

Отборочный тур конкурса «Мастер — Золотые руки» стал настоящим событием, к которому участники подходят предельно ответственно, показывают все свои знания и навыки. Как же обидно, когда не хватает всего нескольких баллов для прохождения этого этапа! Таких случаев довольно много, поэтому мы позволяем проявить себя в конкурсе видеороликов и побороться за 15 дополнительных вакантных мест финала. В ходе дополнительного состязания мастера проявляют изобретательность, творческий подход и показывают настоящую преданность своему делу!

Выберите проект, который будет по-настоящему полезен России. Готовьте его с любовью, знанием дела и желанием повысить профессиональный уровень участников. Будьте гибкими и модернизируйте проект из года в год, учитывая все возрастающий уровень мастерства участников и актуальные тенденции развития отрасли. Успехов в создании проектов, которые послужат к чести нашей страны!

6. Адаптация

Adventum

Проект Game on board! (автор: Андрей Будаев, руководитель отдела по работе с персоналом)

Отрасль компании: реклама, маркетинг.

Численность сотрудников: 105.

Предпосылки

- Средний возраст сотрудников — 26 лет. Данное поколение характеризуется в первую очередь глубокой вовлеченностью в цифровые технологии и геймификацией. С учетом этих факторов необходимо было трансформировать многие HR-процессы.
- В компании не было выстроенной системы адаптации, а текучесть персонала на испытательном сроке доходила до 10 %.
- По результатам мониторинга внутренних процессов были выявлены точки роста:
 - адаптация сотрудников: быстрое погружение в бизнес-процессы, оперативное знакомство с коллегами из дочернего офиса для проектного взаимодействия, достижение поставленных КРІ в кратчайшие сроки;

- элементы геймификации в HR-процессах;
- обучение в процессе адаптации;
- наставничество;
- признание сотрудников;
- прозрачность целей и достигнутых показателей бизнеса;
- внутренние мероприятия, направленные на снижение текучести персонала.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить удовлетворенность системой адаптации за счет ее прозрачности и внедренных механик с учетом стремительного масштабирования бизнеса.
2. Снизить в два раза текучесть на испытательном сроке.
3. Внедрить систему адаптации, которая позволит ускорить процесс достижения сотрудником необходимого уровня эффективности.
4. Сократить срок адаптации до двух месяцев.
5. Геймифицировать процесс адаптации.
6. Оптимизировать затраты на адаптацию и обучение.
7. Охватить 100 % должностей системой адаптации.

Дополнительно:

8. Повысить уровень вовлеченности сотрудников.
9. Повысить уровень удовлетворенности персонала.
10. Увеличить узнаваемость бренда работодателя на рынке.

Целевая аудитория проекта: новые сотрудники и те, кто задействован в их адаптации (HR, руководители, наставники, генеральный директор, основатели компании).

Поскольку проект способствовал реализации дополнительных задач, таких как повышение уровня вовлеченности и удовлетворенности, удалось **охватить всех сотрудников** компании.

Бюджет на реализацию: 300 тысяч рублей.

Реализация

Специалисты сферы digital молоды и амбициозны. Помимо возможностей профессионального роста, при выборе работодателя они ставят во главу угла нематериальные потребности, ценности и семейную атмосферу.

Чтобы процесс вовлечения в команду проходил максимально быстро и эффективно, в компании была разработана система адаптации Game on board! Это процесс поэтапной работы HR-отдела, руководителя

и наставника с новичком, начиная с тестового дня вплоть до окончания испытательного срока. Содержит следующие блоки: «Знакомство», «Обучение», «Развитие», включающие комплекс заданий и мероприятий, направленных на погружение в корпоративную культуру компании и изучение ее ценностей, развитие личностных и профессиональных компетенций.

Основные этапы проекта

1. Анализ лучших практик рынка, исследование внешнего рынка на предмет аналогов — две недели.
2. Описание тестовых процессов проекта — одна неделя.
3. Презентация идей проекта генеральному директору и топ-менеджерам — один день.
4. Расчет бюджета на реализацию проекта — один день.
5. Финальная защита проекта перед генеральным директором — один день.
6. Описание финальной концепции проекта — три дня.
7. Выбор подрядчика для закупки сувенирной продукции — один день.
8. Закупка необходимых полиграфических материалов — пять дней.
9. Определение и обучение наставников, внутренний анонс (Telegram-канал, корпоративный портал, группа в Facebook), буклет для наставника, экзамен по усвоенному материалу в очном формате — две недели.
10. «Упаковка» проекта совместно с дизайнером — три дня.
11. Презентация проекта генеральному директору и топ-менеджерам на очной встрече — один день.
12. Анонс проекта для целевой аудитории — один день.
13. Внедрение проекта — три месяца.
14. Доработка, внедрение новых элементов — на регулярной основе.
15. Аналитика показателей — через 1, 3, 6, 12 месяцев (внутренние опросы, фокус-группы, сервис Simonitor, 1С).

Результаты

Поставленная задача № 1: повысить удовлетворенность системой адаптации.

Достигнутый результат: рост на 40 %¹.

Поставленная задача № 2: снизить в два раза текучесть на испытательном сроке.

¹ По результатам опроса удовлетворенности и вовлеченности.

Достигнутый результат: уровень текучести сократился в пять раз:

- в 2017 году — 10 %;
- в 2018 году — 2 %.

Поставленная задача № 3: внедрить систему адаптации, которая позволит ускорить процесс достижения сотрудником необходимого уровня эффективности.

Достигнутый результат: рост на 25 % в первые два месяца работы специалиста¹.

Поставленная задача № 4: сократить срок адаптации до двух месяцев.

Достигнутый результат: адаптационный период был сокращен на один месяц:

- в 2017 году — три месяца;
- в 2018 году — два месяца².

Поставленная задача № 5: геймифицировать процесс адаптации.

Достигнутый результат: внедрены проекты с игровыми механиками:

- *Adventum Challenge* — заполнение наклейками фан-карты офиса в момент прохождения Welcome-обучения (приз — поездка за счет компании в смежный офис).
- «*Песочница*» — знакомство новичка с сотрудниками компании с обязательным условием — заполнение чек-листа и совместное селфи.
- «*Человек Adventum*» — выбор лучшего сотрудника квартала с привлечением игровых механик.
- «*Спасибо*» — анонимные открытки с благодарностями сотрудникам с привязкой к ценностям компании.
- *Play Games* — череда еженедельных игр в офисе («Мафия», «Скажи HR» и др.).
- *Adventum MeetUp* — серия познавательных встреч по четвергам, где сотрудники и приглашенные спикеры делятся полезной и интересной информацией. Митап сопровождается интерактивной викториной Kahoot.
- «*Пропуска после испытательного срока*» — штамп в домовой книге *Adventum* с пожеланием от новичка, выдача брендированной обложки на паспорт.

Поставленная задача № 6: оптимизировать затраты на адаптацию и обучение.

¹ Опрос руководителей, наставников, новых сотрудников.

² Опрос руководителей, наставников, новых сотрудников.

Достигнутый результат: на 10 % был оптимизирован бюджет на блок «Адаптация, обучение» за счет запуска проекта *Adventum MeetUp*.

Поставленная задача № 7: охватить 100 % должностей в компании системой адаптации.

Достигнутый результат:

- в 2017 году — 50 %;
- в 2018 году — 100 %.

Дополнительно:

Поставленная задача № 8: рост вовлеченности (общий).

Достигнутый результат: рост на 8 п. п.

- в 2017 году — 68 %;
- в 2018 году — 76 %¹.

Поставленная задача № 9: рост удовлетворенности (общий).

Достигнутый результат: рост на 13 п. п.

- в 2017 году — 65 %;
- в 2018 году — 78 %².

Поставленная задача № 10: увеличение узнаваемости бренда работодателя.

Достигнутый результат: на основе опроса кандидатов по обратной связи после собеседования было зафиксировано увеличение узнаваемости бренда и позитивного отношения к компании. Компания стала финалистом Рейтинга работодателей России и бронзовым призером премии InterComm-2018 «Энергия команды».

Андрей Будаев, руководитель отдела по работе с персоналом:

— Комплексный подход к модернизации адаптационных процессов позволил решить следующие задачи:

- единая концепция адаптации с элементами геймификации помогла новым сотрудникам быстрее и качественнее совершать первые шаги на новом месте;
- внедренная система наставничества ускорила процесс обучения основным навыкам, развила способность самостоятельно и качественно выполнять задачи;
- вовлечение в процесс действующих сотрудников сформировало у новых членов команды быстрое и более глубокое понимание норм корпоративной культуры;

¹ Сервис Simonitor.

² Сервис Simonitor.

- внедрение множества самостоятельно разработанных адаптационных процессов и презентация их во внешних ресурсах увеличили узнаваемость бренда компании.

Что касается ключевых цифр, то в течение года после внедрения программы уровень удовлетворенности сотрудников вырос на 13 п. п., эффективность работы в первые два месяца повысилась на 25 %, а период адаптации сократился на один месяц.

7. Стратегия

Интервью с **Ольгой Улесовой**, директором по управлению талантами ООО «СИБУР».

Запуск в Тобольске крупнейшего в России производства по выпуску полимеров стал для СИБУРа серьезным вызовом прежде всего с кадровой точки зрения. В чем специфика этого города? Какие исходные данные легли в основу проекта?

— Действительно, для нового производства нам требовалось нанять больше полутора тысяч специалистов, способных работать с современным оборудованием. Сразу было понятно, что это невероятная цифра для сибирского города с населением менее 100 тысяч человек, почти нулевой безработицей и всего тремя вузами (педагогический, духовная семинария и индустриальный институт).

Попытка привлечь персонал из других регионов натолкнулась на главные проблемы отечественного рынка труда: опытные инженеры не готовы переезжать, а выпускники вузов и профессиональных училищ недостаточно квалифицированы — общих теоретических знаний просто не хватает для выполнения конкретных задач на предприятиях. Выходом стали собственные образовательные инициативы и инвестиции в социальную инфраструктуру Тобольска.

На подготовительном этапе вы провели достаточно большое количество исследований. Есть ли примеры, когда они принесли реальные инсайты или, наоборот, опровергли изначальные гипотезы?

— По результатам исследований решили делать ставку на внутреннюю аудиторию, так как у нее выше уровень не только профессионализма, но и доверия к работодателю, то есть сотрудники были уверены, что компания выполнит все обязательства по релокации.

Подтвердилось предположение, что семейные сотрудники охотнее переезжают, если минимизировать сложности для семей: детям — помощь с устройством в детский сад и школу, их родителям — поддержка с трудоустройством. Так, в частности, родилась идея клуба для супругов — «ТМГ-Центр» (#ТОБОЛЬСКОЙГОРОД).

Расскажите подробнее о программе «Дублер». Что обусловило ее успех? Как удалось вовлечь руководителей и сделать их драйверами?

— На производственных предприятиях компании в Томске, Кстове, Тольятти, Воронеже и Перми были организованы дублирующие рабочие места, то есть у действующих специалистов появлялись ученики из числа внешних кандидатов, в том числе выпускников вузов и ссузов. Всего через программу прошли 850 человек, наставниками для которых выступили 450 сотрудников. Наполнение и реализацию программы обучения каждого дублера контролировал куратор «ЗапСибНефтехима» — его будущий руководитель.

У каждого новичка были индивидуальный план подготовки, теоретические занятия и практика на производстве, выход в смену и зарубежная стажировка у поставщиков оборудования. По окончании учебы участники сдавали экзамен, на котором комиссия оценивала уровень усвоения знаний, овладения навыками и решала, принимать ли на работу в «ЗапСибНефтехим».

В нашей компании все понимали значимость качественной подготовки персонала для нового производства такого уровня сложности, поэтому с поддержкой от руководителей проблем не возникло.

Как решалась проблема привлечения опытных инженеров?

— Планы *СИБУРа* перевести в Тобольск специалистов из своего кадрового резерва натолкнулись на характерную для нашей страны низкую трудовую мобильность, объясняемую неразвитым рынком жилья и высокими издержками переезда.

Чтобы переломить ситуацию, инициативная команда, составленная из руководителей «ЗапСибНефтехима» и HR-сотрудников, ездила по другим заводам *СИБУРа*, рассказывала о проекте, его задачах, перспективах карьеры и о самом городе. Устраивались экскурсии в Тобольск с показом основных объектов инфраструктуры, но желающих осесть в Сибири по-прежнему было немного, поэтому акцент сместился на семью.

Весомым аргументом стала возможность профессионального и карьерного роста, в том числе за счет дополнительного обучения. Это был уникальный шанс поучаствовать в масштабном проекте и оказаться на сверхсовременном производстве. Кроме того, чтобы сотрудники меньше думали о бытовых проблемах, *СИБУР* решал для них вопрос с проживанием — выделял служебную квартиру на пять лет (по истечении которых ее можно выкупить по льготной цене в рассрочку на пять лет). Детям сотрудников гарантировались места в детских садах и школах. Наконец, переехавшие в Тобольск получали единовременное денежное пособие для обустройства на новом месте.

Еще один важнейший блок — масштабные мероприятия по развитию инфраструктуры Тобольска. Возможно, именно это оказалось решающим для тех, кто еще сомневался?

— При поддержке *СИБУРа* правительство Тюменской области и городская администрация начали комплексную программу, предусматривающую реконструкцию

областной больницы и поликлиники, строительство школы и детского сада на 1200 мест, спортивного комплекса, бассейна, центра зимних видов спорта, скейт-парка, центра гимнастики и спортивных площадок.

В июне 2019 года заработал Центр развития творческих инициатив. Чтобы помочь Тобольску оставаться в культурном контексте, организованы литературный фестиваль «Сибирская Ипокрена», театральные фестивали «Театр Наций Fest» и выставки современных художников.

Опрос переехавших сотрудников показал, что они преимущественно довольны жизнью в городе; 74 % респондентов отметили, что возможности для досуга и спорта здесь лучше, чем в их прежнем регионе, равно как доступность образования и транспортная инфраструктура (71 %), развитость бытовой инфраструктуры (61 %). Большинство новых жителей оценивают Тобольск как «спокойное и тихое место с красивой природой». Условиями труда довольны 89 % из тех, кто переехал, а содержанием работы на «ЗапСибНефтехиме» — 87 %.

Какие форматы и каналы в рамках коммуникационной кампании сработали лучше всего? Что дало максимальный эффект?

— Очень хорошо сработали встречи с сотрудниками и кандидатами. Живое общение и возможность лично задать вопросы значительно повышают уровень доверия и помогают снять тревогу и сомнения. Для онлайн-коммуникации мы, конечно же, использовали соцсети.

Отдельно большой фокус внимания был на коммуникацию с супругами сотрудников. На этапе принятия решения отлично показали себя экскурсии в Тобольск для семей будущих сотрудников.

Кроме того, постепенно заработало сарафанное радио — те, кто ответил согласием, мотивировали своих друзей. Например, один из переехавших сотрудников снял для своей жены видео о новой квартире, и этот ролик впоследствии стал вирусным. В результате команда «ЗапСибНефтехима» на 60 % была сформирована из работников компании, перебравшихся из других городов.

Можете дать общие рекомендации для компаний, тоже выстраивающих сотрудничество с городскими властями, госструктурами? Какие ресурсы и компетенции для этого требуются?

— Основа успеха — слаженное взаимодействие служб HR, связей с госорганами и корпоративных коммуникаций. Важно выявить потребности людей, определить возможности региона и совместно сформировать конкретные проекты, реализация которых поможет достичь общей цели.

Непрерывный конструктивный диалог с представителями власти в регионе — необходимое условие успеха. Тема о ресурсах и компетенциях очень объемная, это действительно отдельная экспертиза в направлении СГО.

На какой стадии сейчас находится проект? Планирует ли СИБУР применять отработанную в Тобольске схему в других городах присутствия?

— На данный момент укомплектован штат «ЗапСибНефтехима», ведутся работы по пусконаладке производства.

Комплектация «ЗапСибНефтехима» дала нам уникальный опыт. Мы проанализировали все наши действия и сейчас понимаем, какие инструменты и решения дали максимальный эффект, а каких ошибок можно было избежать. Часть из полученных знаний и навыков мы перенесли в линейную деятельность и активно используем в повседневной работе. В ситуации, когда перед компанией в следующий раз встанет такая амбициозная задача по привлечению квалифицированных сотрудников из разных регионов, мы будем опираться на бесценный опыт, полученный в рамках этого проекта.

ООО «СИБУР»

Проект «Взгляд в будущее: комплектация и подготовка команды «ЗапСибНефтехим»» (авторы: **Максим Глотов**, директор по управлению персоналом, *ООО «СИБУР Тобольск»*, **Ольга Улесова**, директор по управлению талантами, *ООО «СИБУР»*)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Золото в номинации «Федерация»

Отрасль компании: нефтехимия.

Численность сотрудников: 26 000.

Предпосылки

Новое инновационное предприятие требует большого количества профессионалов высокого уровня, мотивированных и способных работать на современном производстве. В рамках стратегической для компании задачи решался вопрос подготовки кадров для запуска масштабного промышленного производства. Кейс уникален тем, что показывает вариант решения наиболее острых проблем крупных работодателей в России:

- В *СИБУРе*, где работает большое количество лояльных к компании профессионалов, необходимо было разработать и реализовать подход по привлечению их на новое производство в удаленной географии, а также подготовке и адаптации.
- На новом производстве будет использовано самое современное оборудование, технологии, которые ранее не применялись в России, поэтому даже у опытных сотрудников было недостаточно квалификации.
- Для работы на стартовых должностях планировалось привлекать выпускников учебных заведений; с учетом сложности нового производства качество подготовки было недостаточным.
- Тобольск географически удален от центра и имеет небольшие размеры, при этом там уже работают два крупных предприятия *СИБУРа*.

Из-за кадрового дефицита возникла необходимость привлекать персонал из других регионов (как внешнюю, так и внутреннюю аудиторию).

- Инфраструктура Тобольска не до конца была готова к приезду большого количества новых семей.
- В России исторически низкая трудовая мобильность населения. Потенциальные соискатели часто не готовы менять место жительства даже ради стабильной и выгодной работы.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Исследование целевой аудитории, выделение мотиваторов и ограничителей для переезда. Создание карт регионов-доноров, внутренних и внешних планов найма. Изучение возможностей учебных заведений.
2. Разработка программы мотивации.
3. Разработка программ обучения и развития команды для подготовки к работе на новом сложном производстве.
4. Развитие городской инфраструктуры Тобольска для комфортного проживания.
5. Запуск коммуникационной кампании, в том числе направленной на развитие бренда города Тобольска. Мероприятия по найму внешней и внутренней аудитории (целевая численность: 1700 человек).
6. Обучение и подготовка команды, создание развивающей среды для оперативного освоения необходимых знаний и навыков, командообразование. Целевая подготовка студентов.
7. Помощь в адаптации сотрудников и их семей на новом месте жительства.

Целевая аудитория проекта:

- *внутренняя* целевая аудитория: сотрудники группы *СИБУР* с других предприятий (из Тобольска и других городов);
- *внешняя* целевая аудитория: кандидаты с рынка труда — профессионалы с опытом работы, студенты и выпускники учебных заведений. География — Россия, Казахстан, Беларусь, Украина, Кыргызстан;
- *дополнительная аудитория*: семьи переезжающих сотрудников.

Цель проекта: комплектация и подготовка квалифицированной команды, мотивированной для работы на инновационном предприятии «ЗапСибНефтехим» в Тобольске.

В реализации проекта принимало участие более 90 человек.

Реализация

Основные этапы проекта

1 этап (с 2016 года): подготовительный.

○ Проведение исследований:

- *целевых аудиторий (ЦА)*: проведены опросы и фокус-группы для внутренней и внешней ЦА, направленные на выявление барьеров и мотивов к переезду, а также на изучение социально-демографических особенностей восприятия релокации;
- *комплексное изучение рынка*, по результатам которого были созданы карты регионов-доноров с указанием численности и квалификации потенциальных кандидатов для привлечения на «ЗапСибНефтехим»;
- отдельно было организовано *исследование потенциальных учебных заведений*, проведены переговоры по созданию программ подготовки студентов на стартовые позиции.

Все данные были учтены в разработке программ мотивации и коммуникационных кампаний.

○ Разработана программа мотивации, которая включала:

- релокационный пакет (100 тысяч рублей – единовременное пособие при переезде, три оплачиваемых дня и компенсация расходов на переезд и пр.);
- служебное жилье на срок до пяти лет с возможностью последующего выкупа за 50 % стоимости (с рассрочкой платежа на последующие пять лет);
- социальный пакет с корпоративной программой ДМС, транспортом до работы, организацией питания на территории предприятия, летним лагерем для детей и центром отдыха для сотрудников в Анапе;
- обучение по корпоративной программе «Дублер»;
- помощь в адаптации сотрудников и семей на новом месте жительства, в том числе решение вопросов с устройством детей в школы и детские сады, поддержку в поиске работы для супругов;
- участие в культурной и спортивной жизни компании и города.

○ Разработана стратегия найма с детализацией по месяцам, географии, аудиториям привлечения.

Сформированы *кросс-функциональные команды*, состоящие из сотрудников HR, инженерно-технического блока, корпоративных коммуникаций и развития бренда работодателя.

Создан *инструментарий отбора*, включающий профессиональное тестирование и интервью, проведено обучение команд.

- Разработана двухэтапная программа подготовки персонала:
 - программа «Дублер» — на действующих производственных предприятиях компании организовываются дублирующие рабочие места, куда участники поступают на обучение к профессиональным наставникам и набираются опыта. Наполнение и реализацию программы обучения каждого дублера контролирует куратор «ЗапСибНефтехима» — его будущий руководитель. Участники программы — действующие сотрудники предприятий компании и внешние кандидаты, в том числе выпускники вузов и ссузов;
 - развитие после перехода на «ЗапСибНефтехим» — зарубежные стажировки у лицензиаров, развивающие сессии, профессиональное обучение на новом оборудовании и по новым технологиям, обучение английскому языку, командообразующие мероприятия.
- Развитие городской инфраструктуры Тобольска для комфортного проживания:
 - *СИБУР* для Тобольска. Была запущена масштабная программа развития городской среды, которую реализуют правительство Тюменской области и администрация Тобольска при поддержке *СИБУРа*. Программа включает 24 объекта социальной инфраструктуры, среди которых школы, бассейны, спортивные комплексы, центры творческого развития, политехнические классы при школах, а также ремонт дорог;
 - жилищная программа. Летом 2017 года *СИБУР* подписал соглашение о развитии рынка жилья в Тобольске совместно с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию. В городе был сформирован пул арендных квартир, отвечающих современным стандартам жилья уровня комфорт-класса с возможным льготным выкупом для сотрудников «ЗапСибНефтехима» за 50 % стоимости. Первые пять лет *СИБУР* оплачивает аренду;
 - создание среды для интересного досуга. Важно было предоставить возможности разнообразного досуга для сотрудников, их семей и жителей городов. Для появления желания переехать важно, чтобы культурные инициативы не уступали столичным, чтобы в городе хотелось жить, работать, воспитывать детей. Так, в Тобольске при поддержке *СИБУРа* проходили:
 - ✓ литературный фестиваль «Сибирская Ипокрена»: 50+ мероприятий, 40+ спикеров, 57 издательств России, 2000+ участников;
 - ✓ «Театр Наций Fest» — за 11 дней фестиваля было показано шесть спектаклей, включая центральное событие — боль-

шой концерт «Евгений Онегин. Лирические отступления» (3500+ зрителей) с участием Евгения Миронова, Марии Мироновой, Игоря Верника, Елизаветы Боярской, Авангарда Леонтьева, Ольги Остроумовой при поддержке симфонического оркестра Тюменской филармонии;

- ✓ «СИБУР Dance Fest» — танцевальные фестивали: мастер-классы и итоговый концерт на 2000 участников, яркие городские события и танцевальные флешмобы;
- ✓ «Хороший футбол» — проект включает проведение соревнований по футболу для детей 11–12 лет и работу с сообществами по созданию футбольных комитетов, а также методические семинары по повышению квалификации тренеров. Охват: 300 юных футболистов, 5000+ болельщиков;
- ✓ «Здравый смысл» — комплексная программа популяризации спорта и здорового образа жизни: «Общие тренировки», «Стальной характер», «Турник в каждый двор». Более 2000 участников общих тренировок ежегодно. Создана инфраструктура для воркаута и занятий спортом на свежем воздухе;
- ✓ совместная программа с «Арт-лабораторией»: проект призван выявлять молодых перспективных артистов и обучать их современному театральному искусству. Результатом такой работы становятся оригинальные постановки, которые пробуждают интерес зрителей к актуальным культурным тенденциям. Две постановки, подготовленные в Тобольске в рамках «Арт-лаборатории», вошли в лонг-лист национальной театральной премии «Золотая маска» — самой престижной театральной награды в России — и составили постоянный репертуар театров;
- ✓ научные смены для школьников и учителей: 205 педагогов участвовали в лекциях для учителей, 580 школьников побывали на интерактивных занятиях, 14 000+ человек посетили «Фестивали науки».

Этап (2017–2018 годы): коммуникация и наем.

- Материалы для коммуникационной кампании включали:
 - публикации во внешних и корпоративных СМИ: новости проекта, анонсы найма, интервью с руководителями компании, участниками программы «Дублер», женами переехавших сотрудников и др.;
 - буклеты «Карьера в “ЗапСибНефтехиме”», «ЗапСибНефтехим», «Гид по Тобольску»;

- видеоролики о новом производстве с участием переехавших сотрудников, в которых рассказывалось в том числе об условиях и релокационном пакете;
 - видеоролики об истории и культурной жизни Тобольска;
 - рекламные кампании в городах-донорах и Тобольске (наружная реклама, телевидение, радио, интернет-реклама).
- Мероприятия по привлечению и найму внутренней целевой аудитории.

Ставка была сделана на внутреннюю целевую аудиторию. Среди основных причин — более высокая лояльность персонала и готовность к переезду¹, более высокое качество подготовки сотрудников по сравнению с внешним рынком.

- Один из ключевых источников внутреннего найма — топ-таланты по результатам *Кадровых комитетов компании*², с которыми переговоры по переходу на новое место работы велись в первую очередь.
- *Внутренние мобильные группы* — роуд-шоу команды HR, Корпоративного университета и инженеров «ЗапСибНефтехима» по ключевым предприятиям компании. На встречах рассказывали о новом производстве, возможностях развития и перспективах работы, о Тобольске, поддержке со стороны компании в процессе переезда, проводили тестирования и собеседования. Мероприятия прошли на пяти площадках: Томск, Воронеж, Пермь, Кстово, Тольятти.
- Продвижение карьеры в «ЗапСибНефтехиме» через *регулярные встречи руководства с командами предприятий* — менеджеры знакомили своих сотрудников с новым производством, оборудованием и технологиями, внедряемыми на «ЗапСибНефтехиме», а также с возможностями профессионального развития и карьерного роста.
- *Экскурсии в Тобольск*. Для внутренних кандидатов и их супругов организовывали выезды в город, проводили экскурсии на производство и стройплощадку, показывали основные объекты инфраструктуры — квартиры, садики, школы, магазины и т. д.
- *Рекламная кампания во внутренних СМИ* — в газетах, на информационном портале, индор-ТВ, информационных стендах, в группах в соцсетях. Охват — вся компания (27 тысяч человек) + члены семей сотрудников.

¹ Согласно данным исследования.

² Ежегодные мероприятия по оценке потенциала сотрудников.

- Мероприятия по привлечению и найму внешней целевой аудитории.
 - *PR-кампания в семи городах* согласно картам регионов-доноров:
 - ✓ наружная реклама на трассе Тюмень — Тобольск;
 - ✓ телевидение: бегущая строка, рекламные ролики;
 - ✓ радио: 15-секундные ролики;
 - ✓ публикации в печатных и онлайн-СМИ;
 - ✓ баннерная реклама на ключевых онлайн-площадках регионов, в соцсетях;
 - ✓ проморолики в кинотеатрах перед началом киносеансов.
 - Внешние мобильные группы в городах-донорах.

В течение 2017 года команда рекрутеров, инженерно-технического состава «ЗапСибНефтехима» и представителей кадровых агентств проводили выездные мероприятия для кандидатов. Выезды прошли по следующим городам: Оренбург, Самара, Нижнекамск, Казань, Стерлитамак, Уфа, Салават, Пермь, Хабаровск. В ходе встреч проводились презентации с рассказом о новом производстве, карьере в «ЗапСибНефтехиме», поддержке от компании при переезде. Также проводился отбор кандидатов: тестирование, интервью. По результатам работы мобильных групп было обработано более 15 500 резюме.

Все события освещались в корпоративных группах *СИБУРа* в соцсетях.

III этап (2017–2018 годы): подготовка и развитие.

Шаг 1. Программа «Дублер».

После найма сотрудники проходили корпоративную программу подготовки «Дублер» (ее длительность — до 12 месяцев в зависимости от стартового уровня профессиональной подготовки). Для каждого участника был создан индивидуальный план подготовки, в который были включены программы адаптации, обязательного и профессионального обучения, изучения инструментов производственной системы, а также практическая работа с наставником (стажировка, выход в смену). В течение этого периода сотрудник получает зарплату, с ним заключается срочный договор.

Основная цель *наставников* (450 человек) — обучить кандидатов работе на оборудовании и познакомить с технологическим процессом, схожим с тем, что будет на позиции на «ЗапСибНефтехиме». Наставник ставит дублеру задачи для самостоятельного решения и дает ему обратную связь.

Кураторы (40 человек) — представители «ЗапСибНефтехима», в команду к которым после обучения зачислялись дублеры. Оценивают зоны развития дублера, контролируют полученные знания.

После окончания участия в программе знания и навыки специалиста оценивает *комиссия*, которая принимает окончательное решение о трудоустройстве сотрудника в «ЗапСибНефтехим».

Все участники прошли развивающие сессии, на которых получили знания о производственной цепочке, тренинги по навыкам коммуникации. По результатам также были выделены сотрудники с потенциалом роста до инженерно-технических позиций, для которых уже более фокусно был сделан упор на развитие лидерства.

Программа была внедрена на десяти предприятиях, ее прошли 738 человек, из них внешних участников — 333, внутренних — 405.

При успешном прохождении программы сотрудник переводится на работу в «ЗапСибНефтехим».

Шаг 2. Обучение и развитие после перехода в команду «ЗапСибНефтехима»:

- *стажировки* на предприятиях с аналогичным оборудованием/технологией (в том числе вендоров, лицензиаров) в Китае и Иране;
- *развитие профэкспертизы* (технологии, оборудование, ИТ-системы, цифровые технологии, английский язык, охрана труда и промышленная безопасность);
- *участие в приемке* по итогам строительно-монтажных работ;
- *вовлечение в поиск проблем* на этапе предзапуска;
- мероприятия по поддержке *командной работы*, создание и развитие *общей производственной культуры в команде*, собранной из разных частей компании и внешнего периметра.

Проведены 13 развивающих сессий с руководителями, рабочими, инженерами.

Для команды менеджеров нового предприятия был сделан дополнительный фокус на *развитие лидерства и бизнес-мышления*, в том числе:

- обучающие программы в партнерстве с центром «Сколково», Ward Howell с фокусом на развитие лидерства, навыков управления командой;
- наставничество и коучинг от топ-менеджеров компании;
- горизонтальные ротации, стажировки;
- программа «Развитие бизнес-мышления», развитие экономических компетенций;
- развитие внутреннего тренерства.

Целевая подготовка студентов

В регионах присутствия компании была реализована система целевой подготовки через отбор и обучение студентов с высоким потенциалом. География целевых программ охватывает учреждения десяти регионов.

С 2016 года пилотно реализуются проекты по дуальной и сетевой подготовке целевых студентов на базе Тюменского индустриального университета, Кстовского нефтяного техникума и Томского промышленно-гуманитарного колледжа.

География целевых программ в 2017–2018 годах охватывает учреждения Тобольска, Тюмени, Екатеринбурга, Перми, Томска, Кстово, Дзержинска, Уфы, Благовещенска (АО), Владивостока.

Как правило, в программу целевой подготовки в вуз приходят мотивированные на инженерную карьеру школьники, которые узнают о компании *СИБУР* с помощью профориентационных мероприятий. В Тобольске реализуются комплексные программы «Классы *СИБУРа*» со специальными программами подготовки, учитывающими фокусы развития компании. Сейчас¹ в классах *СИБУРа* в Тобольске учатся 85 человек.

IV этап (2017–2018 годы): адаптация переехавших сотрудников и их семей.

В дополнение к существующей программе адаптации для переезжающих сотрудников:

- налажен прямой контакт HR-службы с семьями, контроль сроков прибытия новых сотрудников;
- дети новых сотрудников определяются в школы и/или детские сады;
- созданы клуб «ТМГ-Центр» (#ТОБОЛЬСКмойгород) и одноименная группа в социальной сети «ВКонтакте», помогающие членам семей переехавших сотрудников сориентироваться на городском рынке труда или реализовать собственные инициативы. Организованы встречи с представителями *СИБУРа*, бизнес-бранчи, тренинги, творческие хабы, персональные встречи с резидентами. Участник встреч — генеральный директор Тобольской промышленной площадки **И. Б. Климов**;
- создан гид по Тобольску.

Результаты

На основе исследования целевой аудитории была разработана программа мотивации, проведена коммуникационная кампания, а также мероприятия по найму и адаптации сотрудников и их семей при переезде

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

в Тобольск. Команда проходила подготовку в рамках корпоративной программы «Дублер», а после перехода в «ЗапСибНефтехим» продолжала обучение у зарубежных партнеров. Отдельными фокусами внимания стали мероприятия по развитию лидерства, навыков работы в команде.

Кроме того, совместно с областной и городской администрацией была проведена работа по 24 объектам города для создания комфортной среды для жизни.

По результатам проведенной работы команда укомплектована практически полностью и проходит завершающие этапы подготовки к запуску нового производства.

Поставленная работа № 1: исследование целевой аудитории, выделение мотиваторов и ограничителей для переезда. Создание карт регионов-доноров, внутренних и внешних планов найма. Изучение возможностей учебных заведений.

Достигнутый результат:

- Проведены исследования внешней и внутренней аудитории:
 - составлены портреты целевых аудиторий;
 - выделены ключевые мотиваторы и ограничители в работе на «ЗапСибНефтехиме», переезде в Тобольск.
- Созданы карты регионов-доноров, предприятий-доноров России, Беларуси, Украины, Казахстана, Кыргызстана.
- Созданы карты вузов/ссузов-доноров, достигнуты договоренности с руководством учебных заведений о порядке и условиях подготовки студентов и учащихся.

Полученные данные легли в основу стратегии привлечения и найма сотрудников по каждой категории, а также программы мотивации.

Поставленная работа № 2: разработка программы мотивации.

Достигнутый результат: разработана программа мотивации с фокусом на такие преимущества, как:

- возможности карьерного роста и профессионального развития;
- жилищная программа;
- достойная компенсация и соцпакет;
- СИБУР как надежный работодатель, возможность долгосрочного развития карьеры;
- постоянное развитие компании, новейшее оборудование, автоматизация;
- поддержка при переезде, релокационный пакет.

Поставленная работа № 3: разработка программ обучения и развития команды для подготовки к работе на новом сложном производстве.

Достигнутый результат:

- разработана двухступенчатая система подготовки персонала;
- определены ключевые роли, инструменты, ресурсы, сроки процесса.

Поставленная работа № 4: развитие городской инфраструктуры Тобольска для комфортного проживания.

Достигнутый результат:

- запущена программа развития городской среды, которую реализуют правительство Тюменской области и администрация Тобольска при поддержке *СИБУРа*. Программа включает 24 объекта социальной инфраструктуры;
- в рамках благотворительной программы «Формула хороших дел»¹ в 2017–2018 годах в Тобольске реализовано более 90 культурных и социально значимых проектов.

Мониторинг удовлетворенности переехавших сотрудников: 74 % отметили, что условия инфраструктуры для досуга лучше, чем в домашнем регионе. По показателю «Доступность образования» это значение — 71 %, «Транспортная инфраструктура» — 71 %.

Поставленная работа № 5: запуск коммуникационной кампании, в том числе направленной на развитие бренда города Тобольска. Мероприятия по найму внешней и внутренней аудитории (целевая численность: 1700 человек).

Достигнутый результат: охват аудитории в рамках внешней коммуникационной кампании составил более 2 миллионов человек, по внутренней — вся компания (27 тысяч человек).

За 2017–2018 годы, по данным ресурса «Медиалогия»:

- более 11 тысяч упоминаний в СМИ *СИБУРа* в связке с Тобольском;
- более 7 тысяч упоминаний «ЗапСибНефтехима» в СМИ.

Рассмотрено:

- более 20 тысяч резюме внешних кандидатов;
- порядка 7,5 тысячи резюме внутренних кандидатов.

¹ Подробнее о проекте «Формула хороших дел» можно прочитать в книге *Осовицкая Н. HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг.* — СПб.: Питер, 2019. — С. 334–340.

На ноябрь 2018 года штат был сформирован практически полностью: набраны и проходили подготовку 1657 человек.

Поставленная работа № 6: обучение и подготовка команды, создание развивающей среды для оперативного освоения необходимых знаний и навыков, командообразование. Целевая подготовка студентов.

Достигнутый результат:

Программу «Дублер» прошли 738¹ человек, из них внешних участников — 333, внутренних — 405. Программа была внедрена на десяти предприятиях. В обучении были задействованы 450 наставников на производстве и 40 кураторов развития из числа инженеров и руководителей «ЗапСибНефтехима».

Проведен анализ качества подготовки²:

- прирост профзнаний свыше 10 % у 402 человек (81 %), что соответствует целевому показателю;
- прирост менее 10 % у 98 человек, при этом:
 - ✓ 61 человек — высокий уровень входного тестирования (70+);
 - ✓ 11 человек — высокий уровень выходного тестирования (70+);
 - ✓ 2 человека — 9 %.

Развитие команды после зачисления в штат «ЗапСибНефтехима»:

- Проведена оценка топ-команды и кадрового резерва для определения ключевых компетенций для развития.
- Проведены развивающие сессии для руководителей и инженеров операционного блока «ЗапСибНефтехима» и СИБУРа Тобольска.
- Проведены 13 развивающих сессий для рабочих.
- Реализованы стажировки сотрудников в зарубежных компаниях-партнерах (в Азербайджане, Китае, Иране) — 95 человек, в российских — 159 человек.
- Охват обучающимися программами — более 1500 человек.
- Проведены 13 развивающих сессий с руководителями, рабочими, инженерами с общим охватом более тысячи человек.

По итогам целевых образовательных программ для студентов вузов и сузов на «ЗапСибНефтехим» трудоустроены 180 выпускников.

¹ В программу «Дублер» попадали не все новые сотрудники, часть сразу выходила на работу в «ЗапСибНефтехим».

² Выборка — 500 человек.

Мониторинг удовлетворенности сотрудников: 78 % отметили, что компания дает возможности для профессионального развития и карьерного роста.

Поставленная работа № 7: помощь в адаптации сотрудников и их семей на новом месте жительства.

Достигнутый результат:

- Служебным жильем с возможностью льготного выкупа через пять лет обеспечены 950 семей.
- Выстроенная система адаптации позволила создать среду для комфортного обустройства переехавших сотрудников и их семей.

Мониторинг удовлетворенности сотрудников: 84 % отметили, что условия работы соответствуют ожиданиям; 86 % отметили, что в процессе трудоустройства необходимая информация была получена легко.

Дополнительный результат: полученный опыт позволил накопить в компании экспертизу по ведению комплексных проектов комплектации и подготовки персонала для новых производств, которая может быть полезна для будущих инвестпроектов.

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия), член жюри Премии в 2018 году:

— В номинации «Федерация», награды в которой мне выпала честь вручать на церемонии, наиболее значимым показался именно проект коллег из компании «СИБУР», которые пределали громадную работу по освоению северной территории (Тобольск) и развитию городской инфраструктуры. Их цель — стимулирование мобильности персонала, что, безусловно, является важной задачей современного рынка труда. Отличный результат и заслуженная награда!

Марина Тарнопольская, управляющий партнер компании *Kontakt InterSearch Russia*, член жюри Премии в 2018 году:

— Любые инициативы, связанные с релокацией и созданием центра экспертизы в другом городе, всегда очень сложные. Собрать команду в Тобольске, вдохновить ее и замотивировать — не самая стандартная задача, учитывая неготовность многих кандидатов выходить из зоны комфорта и куда-то переезжать. Поэтому данный проект, может быть, удивляет не своей диджитальностью, но масштабом релокации, а также подходом к социальной программе, направленной на максимальный комфорт сотрудников, адаптацию не только самих специалистов, но и их семей. Такие проекты номинируются не каждый год, поэтому «СИБУР» достоин уважения и высшей оценки.

«ВТМ дорпроект»

Проект «Симфония прогресса» (авторы: **Юлия Лапицкая**, заместитель главного инженера, **Гузелия Аюпова**, начальник отдела кадров, **Татьяна Аляева**, руководитель PR-проектов)

Отрасль компании: комплексные проектно-изыскательские работы на объектах дорожно-транспортной инфраструктуры.

Численность сотрудников: 193.

Предпосылки

Стратегические:

- отсутствие четкой стратегии развития компании;
- размытое позиционирование HR-бренда во внутренней и внешней среде.

Во внутренних коммуникациях, вовлеченности, мотивации сотрудников:

- отсутствие единого информационного пространства, низкая информированность персонала о жизни компании;
- низкий уровень командного духа.

Во внутренних бизнес-процессах:

- необходимость для топ-менеджмента включать «ручной режим» управления проектами;
- отсутствие у сотрудников мотивации к развитию и профессиональному росту.

В подборе, найме, адаптации:

- высокий уровень текучести кадров до завершения испытательного срока;
- недостаток внимания к талантливым и перспективным сотрудникам;
- недостаток высококвалифицированных специалистов в сфере проектирования дорог.

Поставленные перед проектом задачи:

Стратегические:

1. Разработка долгосрочной стратегии развития компании на рынке.
2. Повышение уровня информированности о компании, укрепление положительного имиджа.

Во внутренних коммуникациях, вовлеченности, мотивации сотрудников:

3. Создание единого внутреннего информационного пространства.
4. Повышение уровня вовлеченности персонала.

5. Сплочение коллектива.
6. Развитие чувства причастности и гордости участников команды за выполненную работу.

Во внутренних бизнес-процессах:

7. Разработка корпоративной модели управления и матрицы ответственности должностных лиц, автоматизация процесса управления проектами.
8. Построение системы корпоративного обучения на постоянной основе, повышение мотивации сотрудников к обучению.

В подборе, найме, адаптации:

9. Разработка системы адаптационных Welcome-мероприятий.
10. Формирование кадрового резерва с целью удержания талантливых сотрудников.
11. Работа с профильными высшими учебными заведениями РФ, формирование банка потенциальных кандидатов.

Целевая аудитория проекта:

- топ-менеджмент;
- центр управления проектами (руководители проектов);
- производственные подразделения (инженеры-проектировщики);
- внешняя аудитория: соискатели на вакантные должности.

Реализация

«Симфония прогресса» — это проект по разработке и реализации стратегии развития компании на 2015–2025 годы. Комплексное назначение стратегии — указывать организации надежный курс развития в условиях высокой конкуренции, подчеркивать системный подход при выполнении проектов различного уровня сложности, позволять сотрудникам раскрыть свой творческий потенциал, повышать профессиональную подготовку и заинтересованность в реализации индивидуальных целей, которые связаны с общей стратегией.

Этапы стратегии:

- I. Разработка стратегии и плана мероприятий по ее реализации (2015 год).
- II. Повышение операционной эффективности существующих направлений деятельности компании (2015–2017 годы).
- III. Достижение технологического лидерства в области комплексного проектирования автомобильных дорог (2018–2021 годы).
- IV. Географическое расширение бизнеса (2022–2025 годы).

Основные этапы проекта

I этап (2015 год): подготовительный.

- Разработка, утверждение стратегии развития и планов реализации отдельных мероприятий, информирование сотрудников.
- Опрос персонала для оценки удовлетворенности и готовности к внедрению изменений, аттестация сотрудников с целью формирования кадрового резерва.

II этап (2015–2017 годы): повышение операционной эффективности существующих направлений деятельности компании.

- Запуск ежегодной летней конференции и зимней коллегии, что способствовало:
 - обмену опытом между коллегами внутри компании;
 - информированию об основных достижениях команд;
 - повышению уровня ораторского мастерства;
 - привлечению внимания коллег к новым разработкам;
 - награждению лучших сотрудников по результатам работы.
- Создание двух центров интеллектуальных компетенций (ЦИК). ЦИК — это работа прогрессивных сотрудников по заданным направлениям, связанным с внедрением новых технологий; возможность посещать производственные площадки, общаться с экспертами по различным направлениям, посещать международные выставки и конференции, проходить зарубежные стажировки.
- Внедрение системы тестирования при оценке кандидата на определенную должность и после завершения испытательного срока.
- Разработка и внедрение методики проведения итоговых совещаний по проекту и выездов на реализованные объекты «Мы гордимся!».
- Разработка и утверждение пакета внутренних документов, направленных на повышение эффективности управления проектами.
- Разработка, утверждение, запуск программы внутреннего обучения и программы поощрения сотрудников.
- Старт адаптационных Welcome-мероприятий.

III этап (2018 год): достижение технологического лидерства в области комплексного проектирования автомобильных дорог.

- Был осуществлен переход на новый уровень в части управления проектами:
 - унификация алгоритмов работы;
 - быстрое включение в работу новых сотрудников;

- минимизация временных затрат на распределение ответственности;
 - оперативное урегулирование спорных моментов.
- Запуск регулярных доработок функционала автоматизированной системы управления VTM project, мобильной версии программы и Tweet@VTM.

VTM project — уникальная разработка компании по автоматизации системы управления проектами с наличием свидетельства Федеральной службы по интеллектуальной собственности. В 2018 году была разработана и внедрена в эксплуатацию *мобильная версия VTM project*.

Tweet@VTM — единое информационное поле, возможность информировать сотрудников о значимых событиях в жизни организации в онлайн-режиме.

- Разработка, утверждение и запуск программы продвижения компании, включая внутренний и внешний PR (сайт компании, страница на Facebook, YouTube-канал, работа со СМИ, брендированная страница на hh.ru, участие во внешних мероприятиях).
- Разработка плана работы с высшими учебными заведениями и талантливими студентами.
- Запуск программы «Время стать первым!», включающей награды в следующих номинациях: «Профессионал», «Яркий оратор», «Прогрессивный новатор», «Борец за качество», «Креативный специалист» — с главным призом — поездка в любую точку мира за счет компании.

На регулярной основе стали проводиться следующие исследования:

- внутренние опросы персонала;
- мониторинг обратной связи по результатам мероприятий в рамках стратегии;
- анализ удовлетворенности заказчиков результатами проекта и совместной работы.

Результаты

В 2015 году компанией была разработана концепция достижения побед на долгосрочный период с целью раскрытия потенциала сотрудников.

Достигнутый результат:

- Рост индекса деловой репутации (на пять пунктов) в соответствии с ГОСТ Р 66.1.01-2015, что подтверждено соответствующим сертификатом.
- Ежегодные победы во Всероссийском конкурсе Минстроя России на лучшую проектную, изыскательскую организацию (2015–2018 годы).

- BIM-компания 2017 года по оценке AUTODESK.
- Победа во Всероссийском конкурсе на лучший проект «Дороги России» (2017–2018 годы).
- Победа в профессиональном конкурсе на лучший инновационный проект НОПРИЗ.
- Сформирована принципиально новая корпоративная культура с возможностью для каждого специалиста самостоятельно определять вектор своего развития в рамках единой утвержденной стратегии.

Стратегические задачи

Поставленная задача № 1: разработка долгосрочной стратегии развития компании на рынке.

Достигнутый результат:

- Разработана и утверждена стратегия изменений, охватывающая все направления деятельности компании (стратегия «360»).
- 100 % сотрудников ознакомлены с главными положениями стратегии:
 - инициировано и проведено расширенное заседание коллегии в 2015 году с приглашением всего коллектива с целью информирования и формирования видения будущего компании;
 - проведена аттестация сотрудников, в том числе с целью проверки знания целей, задач, миссии, видения, кредо компании;
 - основные положения были включены в корпоративный кодекс компании, который выдается каждому новому сотруднику, с последующей проверкой знаний в форме тестирования.
- Стратегию компании разделяют 87 % сотрудников.
- 34,4 % сотрудников работают в компании более пяти лет; 30,1 % – более десяти лет.

Поставленная задача № 2: повышение уровня информированности о компании, укрепления положительного имиджа.

Достигнутый результат:

- Разработан и утвержден брендбук компании.
- Осуществлена модернизация корпоративного сайта: обновлен раздел «Портфолио объектов», разработан раздел «Карьера в компании», запущено регулярное обновление «Пресс-центра».
- Ежегодно более 25 статей о жизни компании появляется на страницах печатных СМИ (более десяти крупных профильных изданий).
- Более 150 публикаций в год размещается в электронных СМИ.

- Создана брендированная страница на hh.ru.

За май—август 2018 года было получено более 420 откликов потенциальных кандидатов, таким образом, некоторые новые специалисты стали работать в компании без дополнительных расходов на привлечение кадровых агентств.

- В 2018 году специалисты компании участвовали более чем в десяти профессиональных мероприятиях в качестве спикеров, приглашенных экспертов, делегатов.

Во внутренних коммуникациях, вовлеченности, мотивации сотрудников

Поставленная задача № 3: создание единого внутреннего информационного пространства.

Достигнутый результат:

- С момента запуска Tweet@VTM¹ размещено 45 новостей о важных событиях, мероприятиях, конкурсах с участием сотрудников². Каждый может проголосовать за конкретную новость и написать комментарий, что позволяет выявлять вопросы, которые вызывают особый интерес у аудитории.
- Создано шесть новостных рубрик с ежедневным обновлением новостей (например, «Дороги России», новости партнеров, новые технологии в проектировании), в том числе с прямым переходом на страницу внешнего корпоративного сайта компании. Уровень осведомленности о новостях отрасли и вовлеченности сотрудников в их обсуждение повысился с 2 (самостоятельный поиск в интернете) до 63 % (интеграция автоматического поиска по заданным темам на сайтах и вывод в специальном окне VTМ project, которое всегда перед глазами).
- Создано пять веток обсуждений различных тем в рамках корпоративного чата (например, проблемные вопросы при проектировании, работа с конкретными программными продуктами).

Поставленная задача № 4: повышение уровня вовлеченности персонала.

Достигнутый результат:

- Появление новых инструментов нематериальной мотивации сотрудников: награждения, публичные выступления, признание со стороны коллег и руководства, возможность попасть в кадровый резерв.

¹ В апреле 2018 года.

² Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

- Выход на новый уровень корпоративной культуры — мероприятия для подробного ознакомления с достижениями коллектива, изменениями в жизни компании, обмена профессиональным опытом и знаниями, а не просто развлекательные представления.

Результаты анкетирования сотрудников по итогам проведенных конференций и коллегий: 98,6 % положительно оценивают подобного рода мероприятия и считают их полезными.

- Ежегодно в компании награждением отмечаются (грамоты, ценные подарки) заслуги около 75 сотрудников.
- Количество рекомендаций кандидатов на открытые вакансии со стороны сотрудников за 2018 год увеличилось в пять раз.
- 23 % сотрудников от общего числа активно трудятся с привязкой к программам центров интеллектуальных компетенций. По результатам работы прогрессивных групп:
 - внедрены BIM-технологии на этапе проектирования — создание 3–5D-моделей будущего объекта строительства;
 - разработаны база данных «Макромодель транспортных потоков Московской области» (получено свидетельство Федеральной службы по интеллектуальной собственности о государственной регистрации базы данных от 12 сентября 2017 года № 2017621023) и новые модули в специализированных программных продуктах.

Поставленная задача № 5: сплочение коллектива — мероприятия для общения в неформальной обстановке.

Достигнутый результат: были запущены акции «Лес победы» и «Наш лес. Посади свое дерево», в результате которых около 300 деревьев было посажено сотрудниками на ежегодных корпоративных выездах с семьями по восстановлению лесных насаждений Подмосковья.

Поставленная задача № 6: развитие чувства причастности и гордости участников команды за выполненную работу.

Достигнутый результат: запущена программа «Мы гордимся!» (выезды на реализованные объекты), которая дает возможность:

- подчеркнуть социальную значимость собственной работы;
- увидеть результат работы команды проекта своими глазами;
- сделать исторический снимок в семейный альбом, чтобы показывать следующим поколениям;
- вспомнить, «как это было», в рамках деловой части выезда и торжественного банкета;
- получить заслуженную награду.

Основное правило — выезд всех участников команды без исключения, так как вклад каждого имеет огромное значение.

Во внутренних бизнес-процессах

Поставленная задача № 7: разработка корпоративной модели управления и матрицы ответственности должностных лиц, автоматизация процесса управления проектами.

Достигнутый результат: благодаря построению бизнес-процессов с применением VTM project и общего электронного ресурса с четкой структурой:

- скорость реагирования на запросы сотрудников смежных структурных подразделений, в том числе удаленных, увеличилась в три раза¹;
- контроль исполнения задач и протокольных решений в установленные сроки позволил оценить уровень исполнительской дисциплины каждого сотрудника и повысить его с 30 до 85 %.

Поставленная задача № 8: построение системы корпоративного обучения на постоянной основе, повышение мотивации сотрудников к обучению.

Достигнутый результат:

- Шесть специалистов компании подтвердили свой уровень профессиональной подготовки, получив сертификаты международного образца IPMA² в 2015 году, прослушав предварительно ряд углубленных курсов по данной теме.
- Уровень удовлетворенности сотрудников компании результатами ежегодного корпоративного обучения с привлечением внешних экспертов составляет 89 %.
- 42 % сотрудников считают, что мастер-классы, которые проводят главные инженеры проектов или ведущие специалисты с целью обмена опытом, полезны для практического применения.
- Единый корпоративный электронный ресурс содержит данные, которые позволяют учитывать опыт предыдущих проектов при планировании работ, повышать качество выпускаемой проектной продукции, а также расширять библиотеку материалов, формируемых в рамках корпоративного обучения.

В подборе, найме, адаптации

Поставленная задача № 9: разработка системы адаптационных welcome-мероприятий.

¹ Данные на октябрь 2018 года (по сравнению с 2015 годом).

² International Project Management Association.

Достигнутый результат:

- Разработана и внедрена комплексная программа по включению нового сотрудника в жизнь компании, бизнес-процессы и корпоративную культуру.
- 99 % новых сотрудников остаются в компании после прохождения испытательного срока и продолжают работу на протяжении не менее трех лет (до 2015 года — около 80 %).

Поставленная задача № 10: формирование кадрового резерва с целью удержания талантливых сотрудников.

Достигнутый результат:

- Сохранение талантов внутри компании: в настоящее время 16 % сотрудников компании включены в кадровый резерв по итогам аттестации (ранее подобная практика не применялась).
- Затраты на подбор сотрудников в 2018 году были сокращены на 840 тысяч рублей за счет специалистов из кадрового резерва.

Поставленная задача № 11: работа с профильными высшими учебными заведениями РФ, формирование банка потенциальных кандидатов.

Достигнутый результат: в 2018 году была запущена программа системной работы с высшими учебными заведениями:

- 58 студентов, которые заинтересованы в прохождении стажировки с последующим трудоустройством, были внесены в корпоративную базу данных;
- 17 студентов приглашены на экскурсию в организацию;
- шесть студентов трудоустроены на постоянной основе;
- разработан план мероприятий по работе с вузами на 2019 год: проведение мастер-классов сотрудниками компании, приглашение молодых специалистов на стажировку, участие в ярмарках вакансий.

Гузелия Аюпова, начальник отдела кадров:

— В 2015 году компания «ВТМ дорпроект» разработала концепцию достижения побед на долгосрочный период. Размытое позиционирование бренда работодателя во внутренней и внешней среде, отсутствие единого информационного пространства внутри коллектива, мотивации к развитию и профессиональному росту, а также недостаток внимания к перспективным сотрудникам — вот те трудности, которые требовалось преодолеть для воплощения стратегии в жизнь.

Стратегия была разработана для того, чтобы компания не теряла верного курса развития в условиях высокой конкуренции, а системный подход при выполнении проектов различного уровня сложности был реализован в полной мере. «Симфония прогресса» помогает сотрудникам раскрывать свой творче-

ский потенциал, повышать профессиональную подготовку и реализовывать индивидуальные цели.

Дорожная отрасль максимально требовательна к качеству оказываемых услуг, из-за чего достаточно консервативна и «монументальна». Это накладывает некоторые ограничения на свободу действий в процессе реформирования корпоративной культуры и подстройки под рыночные тенденции.

Главная сложность заключалась именно в консервативном подходе со стороны сотрудников, нежелании следовать новым тенденциям и ломать устоявшиеся основы, которые требовали изменений.

При реализации подобных проектов особое внимание следует обратить на поиск и формирование команды единомышленников, амбассадоров и лидеров мнений, которые будут правильно транслировать информацию и новые тенденции коллективу. Решить данную задачу под силу только команде!

8. «Бирюза»

Анастасия Добровольская, HR-директор компании *12Storeez*:

— Ах, как бы я хотела узнать ответ на вопрос о жизнеспособности «бирюзы». Эта концепция мне очень близка, поскольку я с детства участвовала в самоуправлении, видела, как это работает в разных группах и организациях. Можно ли применить данную модель в бизнесе, когда на кону деньги, скорость реакции на вызовы рынка, географически распределенные команды и несбалансированные по уровню лидерства команды? Все это большие ограничения, которые нужно решить прежде, чем менять цвет.

Еще один важный момент — зрелость и готовность собственников, CEO, менеджмента отпустить вожжи. Сказать «хотим быть бирюзовыми» не означает стать таковыми. Я бы сделала чек-лист для CEO с вопросами об отношении к ошибкам, полную прозрачность всех коммуникаций (включая зарплаты и P&L компании), готовность подчиняться, идеи тотального равенства и принятия маргинальных точек зрения, личную осознанность и развитие собственного эмоционального интеллекта.

Некоторые компании уже на пути к охлократии и глубинной демократии или хотя бы играют в это. Кто-то точно примкнет к этой группе, но большинство так и останутся классическими компаниями, по крайней мере в ближайшие лет десять.

Анастасия Мизитова, учредитель и директор проекта «Энергия HR»:

— Спиральная динамика и подобные модели дают:

- понимание общего характерного вектора развития компаний;
- основу для диагностики;
- базис для дальнейшей глубокой проработки каждого уровня, чтобы можно было предвидеть предпосылки, сложности и возможные пути действия.

Подавляющее большинство компаний находится в начале или середине модели, и их поле — это далеко не «бирюза», а вызовы красного, синего и в лучшем

случае оранжевого уровня. К сожалению, даже в названии этого инструмента присутствует редкий неустойчивый элемент, который существует только в лаборатории, в пробирке. Пожалуй, в части «бирюзы» для нашего рынка речь идет скорее о фантазиях, но по своей сути такие модели могут быть очень полезны для анализа и развития.

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— Мы с большим интересом наблюдаем за «бирюзовыми» компаниями, в том числе на российском рынке, изучаем их опыт, организовываем корпоративные мастер-классы с участием спикеров, которые делятся своим опытом. Это связано с тем, что нашей компании близки многие ценности, которые присущи «бирюзовым» организациям. Основные вопросы, которые возникают: как нанимать людей с таким высоким уровнем осознанности, а также как совместить жесткие нормативные требования со стороны государства и регламенты работы в ретейле с «бирюзовой» идеологией?

Support Partners

Проект «Создавая организации будущего» (авторы: **Константин Борисов**, генеральный директор и основатель, **Ирина Ильичева**, операционный директор, руководитель практики HR&Admin)

Отрасль компании: консалтинг.

Численность сотрудников: 35.

Предпосылки

Рост бизнеса и увеличение численности персонала выявили необходимость трансформации внутренних процессов и внедрения новых подходов в работе компании.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Кратный рост выручки со стабильным коллективом.
2. Построение успешной команды по принципам «бирюзовой» организации.
3. Повышение эффективности и производительности сотрудников.
4. Увеличение вовлеченности и удовлетворенности персонала.
5. Реализация социальных проектов.

Целевая аудитория проекта:

- *соискатели* — кандидаты, соответствующие ценностям компании. Важно было привлекать специалистов с высоким предпринимательским духом, так как ориентации только на профессиональные качества недостаточно.

- *сотрудники* компании — с целью определить сильные стороны каждого, изменить культуру и настроение в коллективе, предоставить больше возможностей и ответственности за достижение результата.

Реализация

Основная идея проекта — разработка и внедрение принципов «бирюзовой» организации, когда взаимный интерес к делу, увлеченность не только профессиональной средой, но и амбициозными личными целями приводят к созданию уникальной внутренней ДНК компании.

Основные этапы проекта

I этап (2016 год): осознание необходимости изменений. Разработка плана изменений.

Что было сделано:

- Разработаны цель и миссия компании.
- Разработаны ценности компании¹.
- Разработаны принципы «бирюзовой» организации².
- Разработаны принципы управления проектами на базе Agile³.
- Проведена оценка команды по методологии DISC⁴.
- Трансляция ценностей компании, принципов «бирюзовой» организации *Support Partners* (SP), принципов управления проектами SP.
- Введение и проведение корпоративных мероприятий:
 - ✓ тренинги командообразования;
 - ✓ корпоративные мероприятия (день рождения компании, Новый год, «негендерные» праздники).

II этап (2016–2018 годы): реализация стратегии изменений.

Что было сделано:

- Внедрение гибкого графика работы для всех сотрудников.
- Апгрейд команды в соответствии с новыми ценностями компании.
- Проведение стратегической сессии «Страдис» и реализация плана изменений.
- Расширение линейки предоставляемых услуг.
- Проведение обучения по методологии оценки DISC.

¹ Вместе с основными членами команды, совместно с Formatta.

² Вместе с основными членами команды.

³ Вместе с основными членами команды.

⁴ Seville Consulting.

- Ребрендинг компании.
- Апгрейд офисного пространства.

III этап (2018 год): внедрение новой системы мотивации.

Что было сделано:

- Сдельная оплата труда без фиксированного оклада.
- Дополнительная система мотивации за сверхрезультат (путевки на двоих на курорт премиум-класса).
- Дополнительная система мотивации (процент за привлечение новых клиентов), нацеленная на развитие компании.

Особенности системы мотивации:

- дифференцированный уровень вознаграждения в зависимости от степени участия в реализации проекта. В компании нет практики: «Проект дали, бери и делай! Это твоя обязанность!». У каждого члена команды есть возможность взять проект или отказаться от него;
- степень участия в проекте определяется индивидуально, решается членами команды совместно.

Результаты

Авторы проекта убеждены, что мировым трендом в области развития организаций является отказ от вертикально ориентированных иерархических компаний полицейского типа с развитой системой контролей. Авторы верят, что мир развивается в сторону сетевых, децентрализованных организаций, построенных на принципе интереса к деятельности и создания смыслов, а не подавления и контроля. Люди в таких компаниях объединены общей идеей и ценностью и способны контролировать сами себя. Их можно назвать организациями будущего или «бирюзовыми» компаниями. В *Support Partners* строится именно такой бизнес.

Поставленная задача № 1: кратный рост выручки компании со стабильным коллективом.

Достигнутый результат:

- Ежегодный прирост выручки в среднем составляет 40–50 % (при росте численности персонала максимально на 15 %).
- Расширение линейки предоставляемых услуг (+5 новых услуг).
- Текучесть персонала — 9 %¹.
- Доля сотрудников, работающих в компании более одного года, — 82 %².

¹ Компания ориентировалась на средний здоровый процент текучести — 15 %.

² Компания ориентировалась в целом на стабильный коллектив, когда 100 % — это сверхрезультат, более 50 % — это хороший стабильный показатель по практике.

Поставленная задача № 2: построение успешной команды по принципам «бирюзовой» организации.

Достигнутый результат

Принципы «бирюзовых» организаций, реализованные в *Support Partners*¹.

Структура	
Организационная структура	Самоуправляющиеся команды. В случае необходимости — помощь коуча (в роли операционного директора), одного на несколько команд
Координация	Собрания высшего руководства отсутствуют. Координация и собрания проводятся, как только в них возникает потребность
Проекты	Нет руководителя проекта, люди сами назначают себя для выполнения работы
Центральный аппарат	Большинство подобных обязанностей команды выполняют самостоятельно или формируют рабочие группы на добровольных началах
HR-служба	
Прием на работу	Собеседование проводят будущие коллеги, сосредотачиваясь на том, чтобы кандидат соответствовал духу и целям организации
Адаптация новых сотрудников	Основное обучение навыкам межличностного общения и культуре компании. Программы ротации во время адаптационной программы, призванные познакомить нового сотрудника со всеми аспектами деятельности организации
Тренинги и обучение	Выбор тренинга делается индивидуально и под личную ответственность. Важную роль играют тренинги, посвященные культуре компании, в которых принимают участие все
Названия должностей и должностные инструкции	Текущие, четко оформленные отдельные обязанности вместо установленной раз и навсегда должностной инструкции
Личная цель	Прием на работу, тренинги и оценки результатов обычно используются для изучения совпадения личного призвания с целью деятельности и существования организации

Продолжение ➤

¹ Все это соответствует принципам «бирюзовой» организации Фредерика Лалу (книга «Открывая организации будущего»).

(Продолжение)

Гибкость графика и учет иных обязательств	Честное обсуждение того, сколько сотрудник может потратить времени на работу, учитывая другие его важные жизненные обязательства. Высокая степень гибкости рабочего графика при условии, что взятые на себя обязательства соблюдаются
Управление эффективностью работы	Акцент на эффективность работы команды. Критерии оценки эффективности индивидуальной работы устанавливаются в процессе общения равных по положению коллег
Заработная плата	Нет бонусов, есть равное распределение прибыли
Назначение и продвижение по службе	Повышений по службе не существует, есть постоянное перераспределение ролей и обязанностей на основе соглашений между коллегами. Каждый обязан высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий
Увольнение	Увольнение — последний шаг в цепочке посреднического решения конфликта. Создание условий для того, чтобы увольнение воспринималось как возможность чему-то научиться
Повседневная жизнь	
Офисное пространство	Украшено руками сотрудников. Никаких знаков статуса
Собрания	Развитая система специальных процедур и практик по проведению собраний и совещаний, направленная на то, чтобы держать под контролем побуждения эго и убедиться, что голос каждого будет услышан
Принятие решений	Полностью децентрализованный процесс, основанный на консультировании (или на охлократических механизмах принятия решений)
Конфликты	Регулярно отводится время на выявление и исследование конфликтов. Культура компании запрещает появление конфликтующих партий и посредников, участвующих в конфликте; посторонние не вмешиваются
Информационные потоки	Любая информация доступна каждому в реальном времени, включая финансы и сведения о зарплатах. Полная открытость организации взгляду извне, предложениям, помогающим достичь цели деятельности и существования организации

Ценности	<p>Ясно выраженные ценности, отраженные в виде понятных для всех основополагающих принципов (не)приемлемого поведения, создающие безопасную среду.</p> <p>Практика поощрения постоянного обсуждения ценностей и основополагающих принципов</p>
Возможность для сосредоточенного размышления	<p>Групповые медитации и групповое молчание (реализация в 2019 году¹).</p> <p>Размышление в составе большой группы.</p> <p>Групповая супервизия и коучинг со стороны коллег</p>
Управление настроением	Сознательное внимание к тому, какое настроение лучше всего поможет достичь цели деятельности и существования организации
Создание сообщества сотрудников	Рассказывание историй как практика для поддержки самораскрытия и создания сообщества коллег
Главные организационные процессы	
Понятие цели	<p>Организация мыслится как живое существо с собственной эволюционной целью.</p> <p>Конкуренция особого значения не имеет.</p> <p>Практики, помогающие осмыслить цели деятельности и существования организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • каждый сотрудник считается чувствительным прибором, который реагирует на изменение внутри и вне организации; • процессы в больших группах; • медитация, визуализация и другие эзотерические практики; • немедленный ответ на требование извне
Стратегия	Стратегия возникает естественным путем из коллективного разума самоорганизующихся команд сотрудников
Инновации и разработка продукта	Изнутри наружу: предложение диктуется целью деятельности и существования организации
Поставщики	Поставщики выбираются также по принципу соответствия цели деятельности и существования организации
Закупки и капиталовложения	<p>Кто угодно может потратить сколько угодно при условии, что был пройден процесс внутреннего консультирования.</p> <p>Запросы бюджета капиталовложений для команды диктуются отношениями среди равных по положению сотрудников внутри команды</p>

Продолжение ⇨

¹ Данные на ноябрь 2018 года: команда проходит обучение по медитации.

(Продолжение)

Продажи и маркетинг	Маркетинг — самое простое предложение: вот что мы можем предложить миру (изнутри наружу). Никаких планов продаж не существует (Примечание: есть взаимосогласованные целевые планки, которые устанавливаются в рамках персонального развития. Ни один член команды не покинул компанию по причине невыполнения плана продаж!)
Планирование, бюджетирование и контроль	Основаны на принципах «ощущать и реагировать». Радикальное упрощение бюджета, отказ от отслеживания отклонений. Действенные, рабочие решения и быстрое их выполнение вместо поиска идеальных решений
Инициативы по защите окружающей среды и помощи обществу	Инициатива может исходить из любой точки организации и поддерживаться всеми, поскольку ощущается как нечто правильное
Управление изменениями	Изменение перестает быть предметом для обсуждения, потому что организация непрерывно адаптируется к окружающему миру изнутри
Управление в период кризиса	Каждый вовлечен в процесс, чтобы коллективный разум смог выявить наилучшее решение. Если процесс внутреннего консультирования необходимо приостановить, оговариваются сроки и масштаб ограничений процесса

Поставленная задача № 3: повышение эффективности и производительности персонала.

Достигнутый результат:

- Рост производительности в четыре раза.
- Увеличение клиентской базы на 60 %.
- Увеличение количества реализованных проектов в три раза.

Поставленная задача № 4: увеличение удовлетворенности персонала.

Достигнутый результат:

- Рост вовлеченности сотрудников за три года¹ в два раза.
- По результатам 2017 года три пары² были отправлены в бесплатное путешествие на Бали (14 дней).

¹ За 2015–2018 годы по результатам опроса в компании.

² Три сотрудника + три члена семьи.

- По результатам 2018 года одна пара¹ будет бесплатно отдыхать в Мексике.

Поставленная задача № 5: реализация социальных проектов.

Достигнутый результат:

- Сотрудничество с программой *Mu mentoring*: фокус ментора был направлен на работу с молодыми мамами, женщинами, планирующими декрет или выходящими из него. На данный момент²: 11 молодых мам трудятся в компании.
- За 2018 год было реализовано пять профориентационных мероприятий с детьми из детских домов, часть из них со стажировкой в планируемых профессиях.
- Участие в проекте «Измени одну жизнь» (регулярная спонсорская помощь).
- Помощь по благоустройству (лично каждым членом коллектива компании) детского дома для детей с ограниченными возможностями³. План на 2019 год — реализовать минимум две такие поездки.

Ирина Ильичева, операционный директор, руководитель практики HR&Admin:

— Мы на себе почувствовали необходимость изменений и отхода от классической, вертикально интегрированной концепции управления бизнесом. Когда *Support Partners* жила как стартап-проект, все работало довольно легко, но сохранить корпоративную культуру свободы в условиях роста удается не всем, хотя запрос со стороны внешней среды на это явно есть. Важно было сделать рывок в росте бизнеса, сохранив при этом продуктивную культуру свободы и предпринимательства.

Самая большая сложность — найти правильных людей в команду и усилить компетенции уже работающих коллег. Состояние свободы всегда очень симпатично выглядит со стороны и становится привлекательным фактором для многих, но мало кто реально осознает степень ответственности, которую нужно на себя взять, и цену, которую требуется заплатить за свободу. Для некоторых стало откровением, что работать в таких условиях не так просто, как кажется, однако это лишь означает, что для таких людей вертикально интегрированная культура — более продуктивная среда.

Требовалось найти самородков, готовых взять на себя ответственность за организацию своей деятельности, с высокой клиентоориентированностью, вовлеченностью, проактивностью и навыками проектного управления; найти тех, кто действительно любит работу в рекрутменте, — эта задача была не из простых.

¹ В 2018 году планка для получения приза стала выше.

² Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

³ В 2018 году это была первая поездка в рамках КСО компании.

Если хочется реализовать подобный проект, рекомендую начать с осознания своих ценностей, их фиксации и трансляции как внутри компании, так и за ее пределами: больше показывать на реальных кейсах, как ценности реализуются в жизни организации; привлекать команду к разработке стратегических планов для бизнеса; прислушиваться к сотрудникам и создавать возможности для воплощения в жизнь их творческих и креативных задумок; вкладываться в развитие команды с точки зрения обучения и усиления компетенций; пробовать различные комбинации использования сильных сторон коллег, а главное — доверять своей команде.

9. Трансформация, управление эффективностью, performance

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Изменения — это совершенствование продуктов, услуг, процессов в компании, то есть эволюция. Трансформация — выход на новый уровень или переосмысление сути бизнеса, продукта и, как следствие, процессов внутри, а значит — революция. Еще один критерий: если трансформация по ощущениям идет легко, значит, это не она, потому что в реальности это тяжелейший процесс, затрагивающий основы компании, ее миссию, ценность (value) продуктов, компетенции персонала. Во время трансформации фокус сдвигается на новые возможности, дающие конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Качественные performance management и change management — это едва ли не самые сложные темы в HR, поскольку требуют тотального вовлечения первого лица (или первых лиц, ЛПР). Это необходимо, если вы хотите, чтобы все работало и двигалось в нужном направлении. К сожалению, чаще всего это остается на уровне KPI HR.

С performance-маркетингом — другая ситуация. Тема уже работает на примере рекрутинговых кампаний, когда HR задействуют маркетинговые инструменты. Мы знаем, как строится и считается воронка, сколько стоит один кандидат, какая конверсия с лендинг-страницы и прочее. Уверена, мы и дальше будем видеть много интересных проектов и кейсов.

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— Проектов по управлению эффективностью и performance-менеджменту на российском рынке не уж так мало, но, как правило, нужно обладать определенной зрелостью, чтобы начать их реализовывать. Кроме того, бизнес-процессы и корпоративная культура части компаний меняются в сторону agile-подхода, внедряется гибкое целеполагание, гибкая система управления эффективностью. На рынке появляются специализированные облачные решения, позволяющие

улучшать горизонтальное взаимодействие, повышать эффективность, в том числе распределенных команд, а также прозрачные цели, которые можно обновлять и отслеживать.

Сейчас многие говорят о том, что процесс постановки целей, коучинга, оценки и обратной связи должен стать непрерывным. Компании переходят от процессов разработки стратегии к стратегированию, а постановка целей осуществляется на более краткосрочные периоды. Обратная связь с сотрудниками в идеале также должна быть постоянной, а не в рамках оценочного интервью один раз в год. Набирает обороты методика постановки целей OKR (Objectives and Key Results): вместо того чтобы использовать статическое планирование на год вперед, она следует agile-подходу. Используя более короткие циклы постановки целей, компании легче адаптируются и быстрее отвечают на изменения рынка. OKR также делаются публичными на всех уровнях, и каждому сотруднику дается доступ ко всем поставленным OKR.

Анастасия Мизитова, учредитель и директор проекта «Энергия HR»:

— В отличие от проектов в обучении и well-being, где итогом можно считать внедренную систему, проекты по управлению эффективностью требуют реального устойчивого результата, поэтому ими намного труднее хвастаться. Все инструменты понятны и есть у большинства: регулярная обратная связь, грамотная постановка цели, наполненная смыслом цель. Много говорят о ювелирной отточке этих инструментов, но они носят очень долгосрочный характер и не дают видимых результатов сразу. Еще один очень важный фактор: на сложном рынке, каким мы сейчас являемся, какими бы ни были системы, трудно показать опережающий результат. Поэтому вряд ли стоит ожидать большого взрыва проектов по управлению эффективностью в ближайшее время.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Сейчас часто путают непрерывные изменения, в которых живут бизнесы, и трансформацию. Тем не менее многие компании действительно находятся в длительной трансформации, системно меняющей их на трех уровнях (взаимодействие с клиентом, бизнес-процессы, организационная культура) и приводящей к совершенно новой модели работы. Пример, который я очень люблю приводить, — это госуслуги. В них была осуществлена настоящая трансформация клиентского опыта, самого основного процесса, структуры управления и оргструктуры и культуры.

Полина Хабарова, директор по трансформации бизнеса, HR-директор ИТ-компании КРОК:

— Чтобы увидеть реальные результаты трансформации, нужна правильно выстроенная стратегическая аналитика — своего рода чекап состояния бизнеса в конкретной точке. С ее помощью можно оценить, где бизнес стал работать эффективнее и к каким достижениям это ведет. При этом не стоит стремиться замерить какие-то локальные процессы и пытаться поставить KPI. Такой подход

часто работает не в пользу компании, так как простую сумму инициатив нельзя назвать удачно проведенной трансформацией бизнеса. Реальный успех трансформации можно увидеть по изменившейся культуре и майндсету сотрудников в организации.

Любую трансформацию HR и компании в целом мы рекомендуем начинать с консалтинга, который позволит выявить узкие места и понять, что возможно автоматизировать и перевести в цифровой формат. Это своего рода Due Diligence — по его итогам HR-департаменты получают пошаговую дорожную карту инициатив, которые смогут положительно повлиять на эффективность работы HR-подразделения и бизнеса в целом.

ООО «Бонава Санкт-Петербург»¹

Проект «Performance management: управление через диалог» (авторы: Екатерина Румянцева, директор по персоналу, Юлия Носкова, руководитель направления по развитию и администрированию персонала)

Отрасль компании: девелопмент, жилищное строительство.

*Численность сотрудников*²: 261 (из них 51 — рабочие; таким образом, в проекте участвовали 210 сотрудников — ИТР³).

Предпосылки

- Отражение миссии компании в процессах работы с персоналом.

Неважно, что организация декларирует вовне, если сотрудники этого не разделяют. Необходимо, чтобы процессы в компании работали на реализацию ее миссии. Сотрудники, просто осуществляющие какую-то деятельность, не способствуют развитию и эффективности бизнеса. Только задавая определенный вектор, эффективный управленец может двигать компанию вперед.

- Формальный подход.

Руководители воспринимали performance management как отдельную искусственную модель, которая, «возможно, работает на Западе, но точно не у нас». Процессу не всегда следовали либо выполняли требования не осознанно, а только потому, что этот процесс был обязателен (это усугубляло неприятие системы).

¹ До 16 мая 2016 года — ООО «ЭнСиСи Недвижимость».

² Численность сотрудников в российском подразделении на 1 марта 2015 года (ООО «ЭнСиСи Недвижимость» и ЗАО «ЭнСиСи Строительство», с 5 августа 2015 года объединенные в одно юридическое лицо в связи с реорганизацией ЗАО «ЭнСиСи Строительство» в форме присоединения к ООО «ЭнСиСи Недвижимость»).

³ ИТР — инженерно-технический работник.

○ Сложности в администрировании.

Для постановки бизнес-целей, целей по развитию, анализа компетенций, предоставления обратной связи использовались отдельные документы в формате Word и Excel. Со стороны HR это не позволяло отслеживать прогресс проведения встреч и анализировать качество заполнения планов. Со стороны конечного пользователя — многочисленные бумажные формы доставляли неудобство. Временные затраты на документирование процесса превышали качественную отдачу. Также существовал риск утери документов. Обслуживание процесса проходило в ручном режиме, а единственный показатель, который возможно было отследить, — количество заполненных планов.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создать автоматизированный инструмент управления эффективностью.

Разработать и внедрить онлайн-систему, которая позволяла бы отслеживать статус по процессу, а также формировать отчетность по следующим показателям:

- количество планов достижений и развития, которые созданы, находятся на согласовании или полностью согласованы;
- степень развития различных компетенций на уровне определенного отдела, подразделения или всей компании.

2. Переход от «знаю» к «осознанно делаю».

Переход на новый уровень мышления и осознанности в управлении людьми, когда performance management является не навязанной модной, но бесполезной дисциплиной, а языком общения с сотрудниками и частью культуры.

3. Переход от количественных измерений к качественным.

Смещение фокуса с администрирования и статистики заполнения планов на другие возможности и преимущества процесса: влияние его качества на удовлетворенность сотрудников и их эффективность.

Проект распространялся **на сотрудников Vonava** во всех странах, кроме Германии, за исключением рабочих специальностей. В Санкт-Петербурге на момент реализации проекта таких сотрудников 210.

Реализация

Основные этапы проекта

1 этап (март—декабрь 2015 года): разработка и запуск кастомизированного онлайн-инструмента PROm¹, единого для всех стран присутствия

¹ Performance Review Online Management.

компании (за исключением Германии), который включает в себя анализ процесса с учетом специфики всех стран, проектирование, реализацию и тестирование.

II этап (20 марта — 4 мая 2017 года): аудит процесса управления эффективностью.

Внедрение системы упростило процесс, но не дало информации о качестве. Цель аудита — оценка количества и качества диалогов, их эффективности и соответствия мнения руководителя и подчиненного. По итогам выявлены замечания относительно функционала системы, расхождения в понимании и, как следствие, неудовлетворенность процессом. Инструментарий — очное интервью фокус-группы.

III этап (август—сентябрь 2017 года): интервью команды топ-менеджмента с целью согласования единого подхода.

Успешность и эффективность процесса невозможна без вовлеченности руководства. В ходе индивидуальных встреч с топ-менеджментом (восемь человек) были выявлены схожести и различия в интерпретации процесса, услышаны вопросы и предложения. По итогам встреч был сформулирован и согласован единый подход, а также идеи дальнейшего улучшения процесса и системы.

IV этап (ноябрь 2017 года): обучение по процессу для всех руководителей, а также регулярное обучение для всех новых сотрудников (январь и июнь ежегодно).

Обучение строится на практических кейсах, полученных от руководителей и сотрудников, что обеспечивает максимальную вовлеченность в обсуждение и проходит как очно, так и по Skype в формате смешанных групп (например, девелопмент и строительство).

V этап: участие HR в диалогах по развитию.

HR выступает не только в качестве держателя процесса, но и партнера. Уровень доверия позволяет HR быть частью процесса: руководители и сотрудники могут обратиться в отдел персонала с просьбой присутствовать на их встрече, чтобы помочь скорректировать запрос на обучение, четко сформулировать цель по развитию или же выступить в качестве модератора, ведь зачастую в ходе подобных диалогов затрагиваются тонкие эмоциональные и психологические аспекты.

Результаты

Поставленная задача № 1: создать автоматизированный инструмент управления эффективностью.

Достигнутый результат: разработан и внедрен онлайн-инструмент PROm, который ежегодно дорабатывается с учетом потребностей заказчика (сотрудников).

- Автоматизация процесса позволила упростить обмен информацией. В рамках подготовки к встрече и сотрудник, и руководитель имеют возможность предзаполнить план достижений и развития:
 - проанализировать текущий и ожидаемый уровень компетенций (набор компетенций формируется автоматически при создании плана согласно выбранной роли и модели);
 - установить бизнес-цели и цели по развитию (для упрощения понимания в системе предусмотрено описание каждой компетенции, а также практические советы по ее развитию);
 - заполнить раздел обратной связи по условиям работы (мотивация, развитие, условия труда и отношения в коллективе) и поведенческим проявлениям.
- Учетные записи сотрудников в системе генерируются автоматически непосредственно при приеме на работу (система синхронизируется с глобальной онлайн-системой администрирования персонала).
- Функционал системы предполагает электронное согласование плана, получение онлайн-уведомлений, обмен комментариями сотрудника и руководителя в режиме онлайн и регулярное отслеживание статуса по прогрессу.
- Для отдела персонала PROm позволяет отслеживать и формировать отчетность по следующим показателям:
 - количество планов достижений и развития, которые созданы, находятся на согласовании или полностью согласованы;
 - степень развития различных компетенций на уровне определенного отдела, подразделения или всей компании.
- Внедрение онлайн-инструмента позволило ускорить заполнение и согласование планов в два раза. На 31 января 2018 года в системе создали планы 55 % сотрудников, а на конец февраля — 84 %. Ранее согласование бумажных форм в некоторых подразделениях могло затягиваться до конца второго квартала в связи с большой численностью, отпусками и командировками сотрудников.

Поставленная задача № 2: переход от «знаю» к «осознанно делаю».

Достигнутый результат: performance management является частью культуры компании, когда у всех есть общее понимание, что диалоги по развитию — это право сотрудника и обязанность руководителя¹. Он тесно связан и с другими процессами работы с персоналом:

- сводный анализ по компетенциям, который система позволяет генерировать по подразделениям и компании в целом, помогает выявить сильные стороны и потребности организации в определенных

¹ На основании опроса сотрудников в 2018 году.

навыках. Это является основой для формирования профиля кандидатов, проведения интервью по компетенциям, а также формирования плана по адаптации новых сотрудников, обучению и развитию персонала;

- отслеживание и наглядное подтверждение достижения сотрудниками поставленных целей, как и задокументированная обратная связь, являются основанием для пересмотра условий труда сотрудников и их продвижения.

Поставленная задача № 3: переход от количественных измерений к качественным.

Достигнутый результат:

- Общие результаты опроса сотрудников по версии Brilliant¹.

Индекс эффективности командной работы, %

- 2017 год: 78/2018 год: 82 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 74/2018 год: 76 (Группа *Bonava*).

Индекс лидерства/руководства, %

- 2017 год: 79/2018 год: 85 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 76/2018 год: 78 (Группа *Bonava*).

Индекс вовлеченности, %

- 2017 год: 83/2018 год: 87 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 84/2018 год: 85 (Группа *Bonava*).

eNPS, минимальное значение – 100, максимальное – +100

- 2017 год: +38/2018 год: +54 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: +35/2018 год: +39 (Группа *Bonava*).

- Доля положительных ответов на конкретные вопросы, касающиеся процесса управления эффективностью², %:

«Как вы думаете, диалоги по развитию с руководителем полезны для вас?»

- 2017 год: 76/2018 год: 81 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 67/2018 год: 69 (Группа *Bonava*).

«Есть ли у вас четкие цели в работе?»

- 2017 год: 88/2018 год: 95 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 90/2018 год: 91 (Группа *Bonava*).

¹ www.brilliantfuture.se/en

² На основании опроса сотрудников в 2018 году.

«Есть ли у вас четкий план действий по своему развитию, связанный с вашими рабочими целями?»

- 2017 год: 70/2018 год: 82 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 66/2018 год: 70 (Группа *Bonava*).

«Получаете ли вы регулярную обратную связь от вашего руководителя?»

- 2017 год: 74/2018 год: 89 (Санкт-Петербург);
- 2017 год: 67/2018 год: 69 (Группа *Bonava*).

○ Количество внутренних продвижений (Санкт-Петербург):

- 2016 год: 20 сотрудников;
- 2017 год: 24 сотрудника;
- 2018 год (на 1 сентября): 15 сотрудников;
- 14 из 33 стажеров, которые пришли в компанию в период с 2013 по 2017 год, остались в *Bonava* и занимают позиции специалистов, инженеров и главных инженеров в подразделениях девелопмента и строительства.

○ Управление сотрудниками с низкой эффективностью¹:

- четыре сотрудника с низкой эффективностью из 13 были уволены (процесс позволил наглядно отследить динамику эффективности и принять обоснованное решение);
- два сотрудника перешли в категорию «соответствует ожиданиям» благодаря своевременным диалогам с руководителем и мероприятиям по развитию;
- один сотрудник был переведен с руководящей позиции на позицию специалиста по итогам обсуждения сильных сторон, потенциала и зон развития со своим руководителем.

Екатерина Румянцева, директор по персоналу:

— Идея проекта заключалась в создании качественной, жизнеспособной системы структурированного взаимодействия с сотрудниками, которая помогала бы достигать бизнес-результата, развивать и мотивировать специалистов, а также отражала нашу культуру и принципы: осознанность, партнерство, непрерывное развитие и фокус на результат.

В отсутствие подтвержденной практической ценности крайне сложно популяризировать процесс, основываясь на одном лишь теоретическом понимании, что системная работа с людьми важна. Изменение мышления требует высокого уровня вовлеченности, сознательности, настойчивости и упорства со стороны руководителей.

¹ Санкт-Петербург, данные за период с сентября 2017-го по май 2018 года.

Чтобы продукт прижился в использовании, полезно привлекать коллег на этапе дизайна и тестирования системы. Это позволяет максимально учесть ожидания и потребности конечных пользователей, а также сделать инструмент действительно полезным и практичным.

Однако ключевыми факторами успеха являются партнерство и постоянная поддержка, причем не столько в части работы с системой, сколько в части самого процесса, отношения и подхода. Руководители — такие же сотрудники, у которых есть свой уникальный опыт работы с людьми (положительный и не очень), а также определенные ожидания, сомнения и опасения, и необходимо помочь их преодолеть, чтобы пройти этот путь вместе.

Консалтинговая группа «Текарт»

Проект «Трансформируй себя и компанию!» (авторы: **Илья Никулин**, генеральный директор, **Елена Янина**, руководитель отдела корпоративных коммуникаций, **Светлана Шурухнова**, менеджер по персоналу)

Отрасль компании: консалтинг, маркетинг.

Численность сотрудников: 180.

Предпосылки

В течение 2017 года был зафиксирован рост интереса и запросов клиентов по услугам в сфере цифровой трансформации маркетинга и бизнес-процессов. Проанализировав мировой опыт и тенденции на российском рынке, компания пришла к выводу о необходимости развития данного направления.

С учетом того, что в компании внедрена гибкая кластерная организационная структура (отсутствие стандартных рамок подразделений и должностей, позиция сотрудника определяется набором его компетенций, вектор на выращивание специалистов с мультикомпетенциями, способных работать на стыке специализаций в комплексных проектах), было принято решение не идти путем формирования фиксированной рабочей группы под новое направление, а разработать коммуникационную образовательную платформу для обучения персонала.

Вовлечение всего коллектива в проект было необходимо по следующим причинам:

- стремление заложить фундамент культуры консалтингового подхода в работе над проектами и осознание важности переформатирования всех сотрудников в консультантов, способных системно анализировать запросы клиентов и работать в проектах с высокой степенью неопределенности и креативности, где невозможно действовать по шаблону, а необходимо мыслить нестандартно, выходить за рамки и создавать инновационные решения;

- предоставление возможности развития всем сотрудникам без исключения независимо от стажа и текущей позиции.

Основную ценность образовательной платформы по цифровой трансформации компания видела в формировании базы знаний. Сотрудникам требовалось не обучение новым навыкам, а скорее погружение в тему, расширение технологического кругозора. Исходя из этого выбор был сделан в пользу кейс-метода, так как в процессе последовательного разбора и изучения реальных кейсов развивается креативное мышление, способность находить новые подходы и более смело воспринимать инновации.

Для наполнения базы знаний было принято решение прибегнуть к *внутреннему краудсорсингу*, то есть создать и поддерживать культуру саморазвития, где каждый проактивно подходит к собственному обучению, способен к самомотивации и глубоко интегрирован в процессы трансформации компании.

Выбор формата обучения был также обусловлен невозможностью привлечения сторонних тренеров из-за отсутствия на российском рынке специалистов по цифровой трансформации.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Сформировать в компании новую компетенцию в сфере цифровой трансформации:
 - разработать и запустить digital-платформу для выращивания внутренней экспертизы по цифровой трансформации;
 - вовлечь в проект максимальное количество сотрудников.
2. Изменить самосознание сотрудников, дав возможность каждому стать консультантом по новому направлению, принять участие в проектах нового формата:
 - увеличить степень понимания специалистов всех уровней стратегического вектора развития компании;
 - выявить сотрудников с проактивной позицией, желающих участвовать в масштабных и значимых проектах;
 - повысить вовлеченность и лояльность персонала через реализацию общей задачи — запуск нового флагманского направления.
3. Сформулировать подходы к оказанию услуг по новому направлению и дать старт коммерческим проектам.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники компании.

Реализация

Проект является важной стратегической инициативой, его цель — активное вовлечение персонала в развитие компании. Ключевая идея заключается в формировании единой творческой и проактивной команды

консультантов по цифровой трансформации, эффективно работающей на общую цель — создание новых возможностей для клиентов и повышение конкурентоспособности компании. При этом, достигая индивидуальных целей, сотрудники работают на общие стратегические цели бизнеса. Рост экспертизы каждого члена команды — вклад в коллективную экспертизу.

Особенность подхода состоит в том, что сотрудникам не выдаются готовые инструкции и методики. Они привлекаются к участию в проекте, получают необходимые инструменты и ресурсы — и таким образом в компании создается атмосфера, в которой сотрудники за счет самоорганизации, роевого интеллекта и командной работы создают новый продукт и новые подходы к решению задач.

Проект полностью реализован за счет внутренних ресурсов с участием всех сотрудников компании.

Основные этапы проекта¹

I этап (январь—февраль 2018 года): проектирование и разработка digital-платформы «Цифровая трансформация».

Проект был создан на базе собственной разработки — Tеchart Tables (веб-сервис для организации гибкой базы данных в виде таблицы, решение поддерживает совместную работу в режиме реального времени). База знаний представляет собой *базу кейсов*, размеченных:

- *по отраслям* (например: добыча полезных ископаемых; банки и финансовые организации, страхование; пищевая промышленность, индустрия общественного питания, сельское хозяйство и пр.);
- *по областям управления бизнеса* (например: HR, обучение; эксплуатация, управление инфраструктурой; маркетинг и продажи и пр.);
- *по идеологическим платформам и трендам* (например: BIM — информационное моделирование зданий, MES — система управления производственными процессами, аддитивные технологии / 3D-печать и пр.);
- *по географии* (страна реализации проекта).

Карточка кейса содержит следующую информацию:

- ✓ компания/заказчик;
- ✓ тип решаемой бизнес-задачи;
- ✓ принцип решения;
- ✓ инструментарий/технологии;
- ✓ краткое описание кейса;

¹ На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018» проект продолжался.

- ✓ ориентиры по срокам реализации и затратам;
- ✓ полученные результаты.

Интегрированная система визуализации позволяет формировать дашборды по различным срезам данных.

II этап (с марта): запуск и стимулирование внутреннего краудсорсинга.

Запуск проекта был анонсирован на корпоративном портале генеральным директором. В течение года во внутренней новостной ленте был выпущен ряд публикаций, посвященных взятому компанией курсу на консалтинговый подход. Кроме того, были проведены собрания с сотрудниками разных кластеров, две общие стратегические сессии для всего коллектива, а также индивидуальные сессии для всех новых сотрудников.

С апреля 2018 года ежемесячно выходит специальный дайджест с результатами рабочих групп по текущим проектам компании в новом формате. В нем рассказывается не только об успешных кейсах, но и о подводных камнях, незавершенных проектах, экспериментах.

Дополнительно для информационной поддержки была запущена лента InnoFlow — внутренний микроблог, посвященный трендам, новым терминам и подходам, идеям и гипотезам, инструментам. Добавление каждого кейса требует от сотрудника не только найти материал в открытых источниках (новости компаний, российские и зарубежные СМИ, блоги), но и аналитически разобрать информацию, сделать емкое резюме и правильную разметку ключевых признаков.

В рамках digital-платформы был запущен *еженедельный рейтинг сотрудников* в зависимости от вклада в базу знаний. Наиболее результативные участники еженедельно поощряются брендированными подарками. Изначально модерацией контента занимались директора компетенций, затем эти полномочия были переданы лидерам рейтинга, которые в дальнейшем также стали привлекаться для формирования еженедельных новостных дайджестов, основанных на обновлениях базы знаний. Кроме того, лидеры на регулярной основе привлекаются в рабочие группы текущих клиентских проектов по новому направлению.

В результате: восемь наиболее успешных сотрудников по итогам первого полугодия 2018 года сформировали ядро нового кластера компетенций — «Цифровая трансформация».

III этап (апрель—июль): организация и проведение серии хакатонов «Трансформация».

Мероприятия проходили в выходные дни на территории офиса компании. Принять участие мог любой сотрудник, предварительно собрав свою команду или присоединившись к уже существующей группе.

Задания для соревнований разрабатывались рабочей группой проекта совместно с директорами компетенций и руководителями проектных групп и представляли собой кейсы по цифровой трансформации, основанные на реальных запросах клиентов и передовых проектах зарубежных компаний.

Результат: всего было проведено четыре хакатона. На каждый хакатон были заявлены от четырех до шести команд численностью по 10–15 человек. Победившие команды награждались брендированными подарками. Каждое мероприятие завершалось afterparty.

IV этап (с июля): запуск «Лаборатории инноваций».

По итогам хакатонов был запущен новый бизнес-процесс «Лаборатория инноваций *“Текарт”*» в формате Innovation-as-a-Service на стыке множества бизнес-услуг — от системного анализа и бизнес-планирования до дизайна и ИТ-решений: рабочая группа изучает проблему, придумывает подход, реализовывает пилотный проект, работающий прототип или решает задачу в течение 1–5 рабочих дней. На основе системного анализа, знаний и опыта в области сбора и обработки данных, проектирования пользовательских интерфейсов, современных методик быстрой разработки, таких как Agile¹, DevOps² и App in a day³, проектная группа находит нетипичные и высокоэффективные решения задач клиентов, создает быстрые работающие продукты.

V этап (с февраля): обучающие семинары / круглые столы.

С целью просвещения клиентов и партнеров компании и продвижения новых услуг было проведено четыре семинара / круглых стола в формате микрообучения (два — в Москве, два — в Санкт-Петербурге). В качестве спикеров и экспертов выступили лидеры компетенции «Цифровая трансформация».

Целевая аудитория мероприятий: топ-менеджеры, директора по маркетингу, стратегическому развитию, инновациям. Суммарная аудитория — 250 человек.

Результаты

Проект был запущен в начале 2018 года с целью формирования в компании новой компетенции по направлению цифровой трансформации и развития культуры консалтингового подхода в работе. В процессе работы над проектом были внесены изменения в позиционирование компании, в результате чего цифровая трансформация стала одним из флагманских направлений деятельности.

¹ Гибкая методология разработки.

² Интеграция разработки и эксплуатации ПО.

³ «Приложение за один день».

Поставленная задача № 1: сформировать в компании новую компетенцию в сфере цифровой трансформации.

Достигнутый результат:

- В течение 2018 года 100 % сотрудников приняли участие в проекте, 40 % отмечены как активные участники (добавили более 30 кейсов, прошедших модерацию).
- В четырех хакатонах по цифровой трансформации приняло участие 80 % коллектива.
- Сформирован новый кластер компетенций — «Цифровая трансформация», ядро которого составили восемь наиболее результативных сотрудников, принимавших участие в развитии базы кейсов. В течение года лидеры компетенции, а также другие инициативные сотрудники регулярно привлекались к предпроектной работе, а также к реализации клиентских проектов по новому направлению.
- Спроектирована и запущена digital-платформа для обучения сотрудников — уникальная база знаний, содержащая на данный момент¹ более 5000 кейсов-примеров, как цифровая трансформация меняет компании и целые отрасли, экономику, финансы, медицину, промышленность и создает новые возможности для бизнеса. База продолжает наполняться. Разметка кейсов по ключевым признакам дает возможность делать выборки в рамках конкретных исследовательских задач.

Поставленная задача № 2: изменить самосознание сотрудников, дав возможность каждому стать консультантом по новому направлению, принять участие в проектах нового формата.

Достигнутый результат:

- Запущен новый бизнес-процесс «Лаборатория инноваций «Текарт»», позволяющий проявить себя наиболее активным участникам краудсорсингового проекта по наполнению базы знаний и дающий им возможность принять участие в инновационных проектах.
- В течение года компания осознанно реагировала на вызовы, видела новые типы задач, предлагала клиентам нестандартные подходы, решала их, изучала западный опыт и практики консалтинговых компаний. Общий объем задач, проектов и прототипов инновационного типа был относительно небольшим, но именно эти проекты идейно определили важную корректировку общей стратегии компании.
- Во втором полугодии 2018 года было принято решение об изменении в позиционировании компании:
 - название: маркетинговая группа «Текарт» → консалтинговая группа «Текарт»;

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

- позиционирование: интегрированный маркетинг → консалтинг, цифровая трансформация, интеграция бизнес-процессов, маркетинга и HR.

Для усиления переломного момента было принято решение о рестайлинге логотипа. Новый вариант сохранил визуал «интеграции», но стал более геометрически свободным, символизируя отказ от четких форм и рамок, готовность мыслить абстрактно, изобретать новое.

В поддержку нового позиционирования был произведен редизайн официального сайта и полностью обновлен его контент.

- Установкой компании стало развитие консалтинга как фундаментального свойства всех услуг, создание для клиентов потребности в консультациях и ценности такого подхода, увеличение доли услуг «чистого» консалтинга.

В 2018 году компания заняла второе место в рейтинге «Маркетинговый консалтинг» по версии рейтингового агентства RAEX¹.

- После презентации нового позиционирования был проведен онлайн-опрос, целью которого было выявить отношение коллектива к изменениям. В итоге были получены следующие результаты по ключевым вопросам:
 - «Я доверяю руководству в выборе стратегии компании» – 97 %;
 - «Я понимаю долгосрочные планы развития компании» – 92 %;
 - «Я хотел бы руководить проектной командой» – 75 %;
 - «При необходимости я готов вести переговоры с клиентами» – 87 %;
 - «При необходимости я готов менять направление своей деятельности в зависимости от содержания проектов» – 94 %.

Результаты опроса считаются положительными, так как большая часть сотрудников показала высокий уровень гибкости² и восприимчивости к нововведениям.

Поставленная задача № 3: сформулировать подходы к оказанию услуг по новому направлению и дать старт коммерческим проектам.

Достигнутый результат:

- Сформированы презентационные материалы и коммерческие предложения по направлению «Цифровая трансформация». Разработаны подходы к предпроектному анализу запросов клиентов.

¹ <https://raexpert.ru/rankingtable/consult/2017/tab08/>

² Change-ready.

- Для повышения осведомленности клиентов проведены четыре семинара¹ с участием топ-менеджеров и директоров по маркетингу — по стратегическому развитию, инновациям крупнейших российских и зарубежных компаний.
- В течение года было реализовано 15 проектов по направлению цифровой трансформации.
- На основе созданной базы знаний разработан новый формат услуги — формирование специализированных data-потоков для компаний из разных отраслей. Таким образом, компания начала формировать единую информационную экосистему, в которую входит она сама, а также ее клиенты и партнеры.

Группа компаний «Деловые Линии»

Проект «HR-реинжиниринг: трансформация функции работы с персоналом для повышения эффективности федеральной транспортно-логистической компании» (авторы: **Юлия Аблец**, директор департамента по работе с персоналом², **Ольга Симакова**, директор службы управления эффективностью персонала, **Екатерина Волобуева**, начальник отдела методологии и экспертизы практик вознаграждения)

Отрасль компании: транспортная логистика.

Численность сотрудников: 20 000.

Предпосылки

В соответствии с жизненным циклом развития организация, достигнув стадии зрелости, обеспечивает рост за счет ввода в управление новых элементов. Значимой для развития является и скорость адаптации компании к изменениям внутренней и внешней среды.

С момента начала своей деятельности *ГК «Деловые Линии»* активно развивала производственные подразделения, обновляла парк автомобилей, повышала безопасность труда и выстраивала новые способы доставки. При этом подразделениям по работе с персоналом традиционно отводилась роль сервис-поддержки бизнеса.

В 2017 году руководство компании сформировало новые планы развития бизнеса на ближайшие годы. Приоритетными стали следующие направления:

- децентрализация бизнеса. Практика показывала, что при такой форме организации самостоятельные производственные единицы

¹ <https://seminar.techart.ru/>

² До 2019 года.

стратегически более независимые, гибкие к изменениям и экономически выгодные;

- **эффективность и скорость.** Показатель эффективности как возможность извлекать максимальную выгоду из ограниченных ресурсов становился недостаточным. Для поддержания статуса лидера отрасли критична скорость получения экономического результата;
- **интенсивный способ развития.** Сделан выбор в пользу роста качества, повышения производительности труда и эффективности применения имеющихся ресурсов вместо освоения новых производственных мощностей (что характерно для экстенсивного способа развития).

Усложнение потребностей бизнеса требовало обновления функции управления трудовыми ресурсами. Стали очевидными две предпосылки для изменений:

- 1) решить поставленную задачу можно, только преобразовав роль департамента по работе с персоналом из сервисной функции в партнера бизнеса. То есть не просто усовершенствовать отдельные элементы существующей системы, а создать новую модель;
- 2) недостаточно осуществить структурную перестройку, требуется изменить идеологию и внутреннюю культуру компании. Решить поставленную задачу можно только путем реинжиниринга функции (см. рисунок). При выгодах инициативы для бизнеса и HR трансформация предполагала существенные риски. По статистике, почти 50 % проектов реинжиниринга имели негативные последствия. Поэтому от качества проработки новой концепции на входе на 90 % зависел результат на выходе.



Для реализации инициативы был запущен проект и организована рабочая группа из представителей бизнеса и департамента по работе с персоналом.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создать новую HR-модель по критериям:
 - соответствие стратегическому видению бизнеса — управление по бизнес-единицам;
 - возможность взаимодействия с бизнесом на стратегическом уровне с поддержкой оперативного управления;
 - гибкость с точки зрения организационного развития.
2. Реализовать управление эффективностью HR-процессами через экономические показатели компании.
3. Выделить Центры знаний для перехода на стратегический уровень через создание лучших практик, методологию и инструментарий для HR бизнес-партнерства.
4. Выделить в Единые центры обслуживания (ЕЦО) типовые HR-процессы путем установления единых стандартов, использования удаленных и/или высокотехнологичных ресурсов.
5. Определить зоны развития HR-направлений для увеличения привлекательности бренда работодателя.
6. Определить агента изменений со стороны HR, который понимает потребности бизнеса и помогает внедрять изменения планомерно.

Целевая аудитория проекта: сотрудники HR, руководители подразделений компании, топ-менеджмент (более 500 человек).

Состав и численность рабочей группы: 11 человек.

Реализация

Реализация проекта осуществлялась по трем этапам:

- 1) формирование методологии;
- 2) проектирование и реализация модели;
- 3) координация модели и сбор обратной связи.

1 этап: формирование методологии. Выполнены следующие мероприятия.

- Планирование проекта и определение состава рабочей группы.
- Конкретизация целей и задач проекта (в том числе по итогам опроса топ-менеджеров, интервью с CEO).
- Формирование корпоративных принципов построения модели.

- Сбор и анализ информации, числовых данных, организационной структуры (в том числе зон ответственности подразделений и кросс-функционального взаимодействия).
- Изучение методологических основ и имеющегося опыта по современным моделям HR (преимущественно реализованы в западных компаниях).

План: проектирование и реализация модели. Выполнены следующие мероприятия.

- Декомпозиция процессов по уровням: корпоративный, методологический, операционный.
- Выбор «инновационной» модели из возможных вариантов. Формирование проекта на основании HR-модели **Д. Ульриха** с адаптацией под потребности бизнеса.
- Составление плана перехода к новой структуре, включая сроки, этапы перехода и план коммуникаций для внедрения изменений.
- Ввод новой роли — стратегический HR-бизнес-партнер для:
 - ✓ участия в разработке и реализации стратегии компании вместо поддержки выполнения тактических задач;
 - ✓ осуществления комплаенс-менеджмента (взаимодействия с государственными инспектирующими органами);
 - ✓ перехода в перспективе к ролевой модели агента изменений.
- Выделение Центра знаний (ЦЗ) в отдельное подразделение для:
 - ✓ консолидации данных, учета и корпоративной отчетности;
 - ✓ формирования методологии;
 - ✓ поддержания целостности системы и общего контроля за ней;
 - ✓ формирования политик работы с государственными органами;
 - ✓ выработки нестандартных решений операционных задач.
- Выделение Единого центра обслуживания (ЕЦО) для выполнения стандартных процессов (кадровое делопроизводство, массовый подбор, профессиональное обучение и оплата труда).
- Выбор городов размещения ЕЦО по двум факторам: экономическая выгода (оптимизация затрат) и возможность покрытия часовых поясов РФ.
- Формирование матрицы ответственности в формате RACI между HR-партнерами, Центром знаний и ЕЦО.
- Формирование организационной структуры и штатного расписания новых подразделений в соответствии с нормами управляемости и расчетной численностью.
- Определение отличий между текущей и проектной структурой на основании GAP-анализа в следующих разрезах: процессы, струк-

тура, навыки и знания, инфраструктура, проблемные зоны и риски при переходе на новые роли.

- Осуществление отбора внутренних кандидатов на новые роли по результатам их защиты бизнес-кейсов, интервью, оценки потенциала, тестов и личностных опросников.
- Составление плана передачи текущего функционала на новые роли.

Шаг 3: координация модели и получение обратной связи. Выполнены следующие мероприятия.

- Перевод внутренних кандидатов на новые роли, сопровождение плана передачи дел между старыми и новыми ролями.
- Оперативная доработка плана и матрицы ответственности.
- Коммуникация с сотрудниками о новых процессах, ролях и ответственности HR.
- Подведение итогов посредством обратной связи и оценки реализации проекта заинтересованными лицами.

Результаты

- HR стал партнером для бизнеса в реализации стратегии. При этом модель сбалансирована таким образом, что, с одной стороны, роли четко разграничены по зонам ответственности, а с другой — участники процесса не стали «монофункцией». HR-партнер не равно посредник между бизнесом и HR. ЕЦО не равно оператор-исполнитель. ЦЗ не равно научная лаборатория в отрыве от практических кейсов.
- HR усилил роль эксперта и максимизировал свою полезность для бизнеса. Модель HR сформирована по принципу «сначала ценность для бизнеса, потом цена».
- Выделение Единого центра обслуживания позволило сократить затраты на фонд оплаты труда HR. Созданы условия для дальнейшего увеличения доли профильных специалистов в ЕЦО.
- HR стал агентом системы непрерывных улучшений. Улучшились показатели культуры обратной связи.

Поставленная задача № 1: разработать новую HR-модель.

Достигнутый результат

- Внедрена новая HR-модель, которая включает в себя переход на новые роли:
 - *стратегический HR-бизнес-партнер* для взаимодействия с бизнесом на стратегическом уровне;
 - *Единые центры обслуживания* для поддержки операционного уровня и оптимизации затрат;
 - *Центры знаний* для создания потенциала компании через инвестирование в знания сотрудников.

- Оптимизировано количество уровней управления HR функции. До трансформации главный офис являлся контролирующим органом, несколько руководителей отдела по работе с персоналом — в каждом округе с комплексом HR-услуг. После выделены три специфические роли без территориального закрепления.
- Увеличилась скорость предоставления данных и реализации стратегических решений бизнеса.
- Сформирован собственный опыт по формированию модели HR.

Поставленная задача № 2: реализовать управление эффективностью HR-процессами через экономические показатели компании.

Достигнутый результат: усовершенствованы основные показатели для оценки качества HR-процессов на базе QlikView:

- отношение фонда оплаты труда к выручке;
- отношение грузооборота на одного сотрудника;
- динамика среднесписочной численности и производительности труда;
- текучесть персонала;
- показатели подбора и обучения персонала.

Показатели формализованы в виде отчетных данных на информационной панели (Dashboard).

Поставленная задача № 3: выделить в структуре Центры знаний.

Достигнутый результат

- Пересмотрена роль главного офиса: вместо контролирующего органа — Центр знаний.
- Оптимизирована иерархичность подчинения окружных HR главному офису.

Поставленная задача № 4: выделить в структуре Единые центры обслуживания.

Достигнутый результат

- Созданы три площадки размещения специалистов по кадровой работе в городах с разными часовыми поясами. Управление процессами удаленное. Рабочие процессы стандартизированы (ранее стандарты могли различаться по округам).
- Оптимизирован фонд оплаты труда специалистов за счет укрупнения функции и перевода персонала в экономически выгодные города.
- Перевод сотрудников выполнен поэтапно за счет естественной ротации, сокращение персонала минимизировано.

Поставленная задача № 5: определить зоны развития HR-направлений для усиления бренда работодателя.

Достигнутый результат

- Реализован проект «Год результативности» — концепция корпоративного развития через ценности (по мероприятиям):
 - коммуникация содержания ценности «результативность» для сотрудников;
 - конкурсная программа по улучшению результатов работы, кросс-функционального взаимодействия и личного развития;
 - выбор лучшего сотрудника по ведущим должностям;
 - выбор лучших производственных подразделений.
- Пересмотрена программа стажировок для учащихся средних и студентов высших учебных заведений для привлечения талантов.

Поставленная задача № 6: определить агента изменений со стороны HR.

Достигнутый результат: HR-бизнес-партнер стал агентом изменений, который понимает потребности бизнеса и помогает внедрять изменения планомерно. Ключевые инструменты — эффективные каналы коммуникации, разработка предложений по оптимизации бизнес-процессов и продуктивному использованию персонала.

Ольга Симакова, директор службы управления эффективностью персонала:

— Организационное развитие — это баланс между критериями эффективности и жизнеспособности. Наши намерения направлены на внешнюю и внутреннюю среду.

Существует ли универсальная организационная структура «на все времена»? Нет, и вот поэтому мы меняем ее под потребности бизнеса. Структура — это система упорядоченных связей между элементами. В проекте мы поменяли связи HR и бизнеса; децентрализовали управление, чтобы ослабить контролирующую функцию; партнерам предоставили возможность самостоятельно руководить процессом и работой с персоналом; в Центр знаний передали функции управления эффективностью в долгосрочном периоде.

Юлия Аблец, директор департамента по работе с персоналом:

— Современные задачи, стоящие перед бизнесом в VUCA-мире, очень сложные. Их решение требует командной работы, эффективного использования человеческого капитала, поэтому главной задачей проекта стало обеспечение платформы управления трудовым капиталом. Эта роль в нашей модели отдана HR-партнерам. Их цель — постоянный контакт с бизнес-подразделениями; они должны «жить и болеть» потребностями бизнеса и, применяя свой опыт и экспертизу, привлекая Центры знаний для решения сложных вопросов, помогать в решении стратегических задач, снимать риски.

Этот результат был достигнут в полной мере. Сейчас бизнес четко понимает, что такое человеческий капитал и как им управлять, чтобы он постоянно находился в обороте и приносил добавленную стоимость.

10. Гемба

«Coca-Cola HBC Россия»

Проект «Лучшие мерчандайзеры: как офисные сотрудники спасли от жажды болельщиков Москвы» (авторы: Павел Нуждин, коммерческий менеджер, Александр Колесников, менеджер по реализации контрактных условий в группе по работе с национальными ключевыми клиентами, Ирина Фирстова, менеджер по стратегическому развитию по стране)

Отрасль компании: FMCG.

Численность сотрудников: более 8000.

Предпосылки

- Партнерство «Coca-Cola HBC Россия» в рамках чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России™ и запуск самой масштабной за всю историю работы в стране маркетинговой кампании #готовы.
- Большое количество туристов в Москве в связи с проведением чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России™.
- Организация нескольких зон для публичного просмотра матчей чемпионата мира по футболу FIFA™ в городе, ежедневно привлекающих тысячи болельщиков.
- Увеличение спроса на прохладительные напитки в связи с жаркой погодой.
- В связи с возросшим объемом потребления напитков возникла необходимость в привлечении дополнительных ресурсов для поддержки сотрудников отдела продаж в обеспечении представленности компании во всех торговых точках.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Успешное выполнение целей по ключевым показателям бизнеса, увеличение объема продаж на рынке.
2. Обеспечение наличия продукции компании в точках в необходимом количестве и поддержание высочайшего уровня сервиса клиентов и потребителей в период чемпионата мира по футболу FIFA 2018™.
3. Выстраивание межфункциональных отношений в компании.

Целевая аудитория: все сотрудники Центрального офиса поддержки и Московского региона, независимо от их позиции и функции, которую

они представляют (все зависело только от личного желания помочь в горячий период).

Среди участников проекта было как руководство компании — генеральный директор и его прямые подчиненные, так и менеджеры, специалисты, стажеры. Всего в мероприятиях проекта приняли участие около 150 человек:

- 70 сотрудников офиса и других функций (отделы производства, планирования и логистики, HR, внешних связей и коммуникаций, финансов, юридический департамент и т. д.);
- 78 представителей отдела продаж (менеджеры и супервайзеры отдела продаж и маркетинга, мерчандайзеры, работающие в других торговых точках).

Для реализации проекта не понадобились ни бюджет, ни внешние подрядчики. Лидером проекта выступила HR-команда, благодаря которой был организован график работы и обеспечена правильная коммуникация.

Реализация

В связи с возросшим спросом на продукцию компании и быстрым опустошением холодильников во время проведения чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России™ сотрудникам отдела продаж была необходима поддержка в обеспечении безупречной представленности компании. Было принято решение запустить проект «Лучшие мерчандайзеры: как офисные сотрудники спасли от жажды болельщиков Москвы», в рамках которого офисным сотрудникам было предложено поддержать отдел продаж «в полях».

Основные этапы проекта:

После принятия решения о необходимости привлечения дополнительных ресурсов были предприняты следующие действия.

- Проведение анализа, в ходе которого были определены:
 - три вида зон: проходимые зоны с постоянным мерчандайзером; проходимые зоны с посменной работой мерчандайзеров; зоны с круглосуточной работой;
 - необходимое количество дополнительных сотрудников в каждой из зон.
- Разработка и внедрение электронного расписания с информацией о зоне, времени и необходимом количестве сотрудников.
- Реализация внутренней коммуникационной кампании для широкого освещения проекта среди офисных сотрудников Московского региона и Центрального офиса поддержки посредством внутрикорпоративных рассылок. Большую роль в ее популяризации сыграла межличностная коммуникация между лидерами проекта и руководителями функций, которые доносили информацию до своих сотрудников.

- Сбор заявок на участие в проекте: всем сотрудникам был предоставлен доступ к электронному расписанию, где они могли выбрать удобное место, дату, время и после предварительного согласования участия со своим непосредственным руководителем записаться в режиме онлайн.

При потребности примерно 15 дополнительных человек в день были созданы утренние (с 09:00 до 15:00) и вечерние (с 12:00 до 19:00) смены. Сотрудники могли самостоятельно выбрать удобное для них время и день. Количество дней, когда можно было выйти «в поля», тоже было индивидуально (в зависимости от загруженности). Кто-то поучаствовал в проекте только один день, кто-то помогал на постоянной основе. Сотрудники работали в торговых точках на главных улицах города, в ГУМе, на вокзалах и в других местах с большим потоком людей.

Процесс работы «в полях» строился следующим образом:

- 1) сотрудник связывался с представителем коммерческой функции для обсуждения места и времени встречи;
- 2) при встрече сотрудник проходил обучение по основным задачам, адресной программе и мерчандайзинговым стандартам, которых необходимо придерживаться;
- 3) первые несколько точек сотрудник проходил вместе с мерчандайзером, чтобы посмотреть, что и как делать. Затем обеспечивал представленность в нескольких точках под контролем мерчандайзера;
- 4) после этого сотрудник уже работал самостоятельно в торговых точках согласно адресной программе.

Помимо мерчандайзинга, сотрудники занимались оснащением точек промоматериалами (брендовые наклейки и плакаты, подложки, маркетинговое оборудование и другие маркетинговые материалы).

Были также организованы «летучие отряды» — сотрудники помогали в сжатые сроки разгружать машины с продукцией компании. Это было связано с тем, что в местах с большим трафиком (например, на перекрестках около Манежа и Никольской) были выставлены временные ограничения на разгрузку транспорта.

Результаты

Поставленная задача № 1: успешное выполнение целей по ключевым показателям бизнеса, увеличение объема продаж на рынке.

Достигнутый результат:

- Объем продаж:
 - на конец мая (до FIFA) — +23 %¹;
 - по итогам июня — +46 %;
 - по итогам июля — +27 %.

¹ Здесь и далее по проекту — по отношению к 2017 году.

- Транзакции:
 - на конец мая (до FIFA) — +34 %;
 - по итогам июня — +62 %;
 - по итогам июля — +32 %.
- GSR (Gross Sales Revenue):
 - на конец мая (до FIFA) — +27 %;
 - по итогам июня — +58 %;
 - по итогам июля — +21 %.

Поставленная задача № 2: обеспечение наличия продукции компании в точках в необходимом количестве и поддержание высочайшего уровня сервиса клиентов и потребителей в период чемпионата мира по футболу FIFA 2018™.

Достигнутый результат: 100 % клиентов подтвердили качество сервиса в период чемпионата мира по футболу FIFA 2018™.

Поставленная задача № 3: выстраивание межфункциональных отношений в компании.

Достигнутый результат: 100 % сотрудников, принявших участие в программе, отметили высокий уровень организации программы и выразили готовность принять участие снова, если будет аналогичная программа.

Вера Наумова, менеджер по организационному развитию по стране:

— Во время проведения чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России™ в летний сезон был отмечен очень высокий спрос на нашу продукцию. Коммерческой функции требовалась поддержка в обеспечении безупречной представленности компании в пик спроса. Тогда было принято решение запустить проект, в рамках которого офисные сотрудники помогали бы отделу продаж, работая «в полях».

Иногда возникало недовольство коллег распределением маршрутов, но в основном это происходило в случаях, когда кому-то не удавалось записаться туда, куда хотелось, и приходилось выбирать из оставшихся точек. Такое недовольство практически всегда сменялось интересом, когда сотрудник выходил работать на новую для него территорию, к новым клиентам.

При реализации подобных проектов ключевую роль играет построение коммуникации с персоналом: необходимо правильно донести важность инициативы. Если организация занимается производством и продажей товаров народного потребления, сотрудники должны четко понимать, что функция продаж является основным драйвером роста и благополучия бизнеса, а значит, в пиковые периоды приоритизация рабочих задач должна немного сместиться в сторону помощи sales force, а не рутинных операционных процессов. Необходимо также донести важность проекта до руководителей, чтобы они были готовы отпускать сотрудников на работу «в полях», снижая или перераспределяя их нагрузку в данный период.

11. Лидерство

Издательская группа «ЭКМО-АСТ»

«Программа развития Лидерства» (авторы: Олег Новиков, президент, Дарья Куклина, директор по персоналу и организационному развитию).

Отрасль компании: издательство.

Численность сотрудников: более 3000.

Предпосылки

- Холдинг образован в результате присоединения издательств, часть из которых прежде были конкурирующими. На фоне процесса интеграции остро встал вопрос о формировании корпоративной культуры объединенной издательской группы на основе общей идеологии, одной из ключевых ценностей которой является *лидерство*.
- Принята амбициозная стратегия развития издательской группы — «2022», реализация которой невозможна без усиления *лидерских* компетенций, объединения усилий команды верхнего уровня и личного роста каждого топ-менеджера.
- Вовлеченность *лидера* — один из важнейших факторов влияния на вовлеченность сотрудников, их продуктивность и финансовую успешность бизнеса. При этом по итогам исследования уровень вовлеченности топ-команды был на низком уровне.
- Глобальные международные исследования подтверждают, что в современном мире наличие сильной и профессиональной топ-команды — одно из важнейших конкурентных преимуществ в борьбе за *лидерство* на рынке.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Формирование модели лидерских компетенций объединенного холдинга.
2. Развитие лидерских компетенций топ-команды.
3. Рост вовлеченности топ-команды.
4. Рост эффективности взаимодействия в топ-команде.
5. Подготовка топ-менеджеров к принятию амбициозных личных целей в рамках реализации стратегии развития холдинга «2022».
6. Повышение статуса топ-менеджмента и доверия к топ-команде в коллективе.

Мировые тренды указывают, что именно сильный лидер способен создавать и развивать сильную команду, формировать видение будущего, вдохновлять и направлять сотрудников к достижению амбициозных целей. Каждый топ-менеджер — ролевая модель и носитель ключевой идеологии объединенной издательской группы, поэтому **целевой аудиторией** программы стала топ-команда холдинга.

Реализация

Издательская группа сформировала стратегию по удвоению объема продаж и вхождению в топ-10 крупнейших европейских издательств в ближайшие пять лет. Реализация такой стратегии требует не только готовности принять ответственность за достижение амбициозных целей в сложных условиях, но и способности найти принципиально новые пути создания продукта, взаимодействия с клиентами, организации бизнес-процессов, управления мотивацией персонала. Иначе говоря, требовалось обеспечить качественную трансформацию бизнеса и создать условия для достижения целей стратегии. Исполнение столь амбициозных планов требует от команды топ-менеджеров высокого уровня развития лидерских компетенций.

Программа развития лидерства предоставила участникам возможность оценить уровень развития этой компетенции с помощью инструментов индивидуального ассесмента, сформировать личные планы развития и усилить лидерские качества через общение с мировыми экспертами и глубокую проработку на тренингах. Она также дала толчок для личностного роста и повышения эффективности командной работы благодаря получению экстремального опыта восхождения на Эльбрус.

Основные этапы проекта

I этап (май 2016 года): разработка концепции развития лидерства в объединенной группе издательств на обновленной платформе ценностей холдинга.

II этап (сентябрь—декабрь): старт программы развития лидерства на основе четырехмодульной программы «Сколково». Получение первого опыта формирования объединенных групп директоров и среднего менеджмента из разных издательств.

III этап (февраль 2017 года): сессия по определению инициатив будущей стратегии. Рынок диктует необходимость постановки амбициозных целей, которые будут не только поддерживать тренд развития бизнеса в понятных формах и каналах продаж, но и выведут компанию в принципиально новые перспективные и высокопродуктивные сферы деятельности и создания мультимедийного контента.

IV этап (май): оценка эффективности проведенного обучения в «Сколково», изучение мировых исследований, статистики и опыта, касающегося форм и способов развития топ-команд. Решение о необходимости усиления работы в этом направлении на базе сформулированной собственной модели лидерских компетенций объединенной издательской группы.

V этап (сентябрь): при участии президента холдинга **Олега Новикова** сформирована модель компетенций лидерства «*ЭКМО-АСТ*».

VI этап (ноябрь—декабрь): разработана и презентована топ-команде программа развития лидерства как основной элемент сопровождения и поддержки топ-команды в процессе реализации стратегии при участии **Нatalьи Матусовой**.

VII этап (февраль 2018 года): на стратегической сессии при участии команды **Олега Замышляева** и футуролога **Владимира Пирожкова** проведена работа по моделированию картины будущего, оценке рисков и утверждению корпоративной стратегии, которая получила название «Стратегия 2-5-10».

VIII этап (март): оценка уровня развития лидерских компетенций топ-команды в партнерстве с компанией *Axes Management*. Формирование индивидуальных рекомендаций и фокусов в программе развития лидерства для каждого топ-менеджера. Старт подготовки к восхождению на Эльбрус:

- оценка физического состояния;
- начало индивидуальных и групповых тренировок менеджеров по укреплению физического статуса;
- создание группы в чате для быстрого обмена информацией по всем организационным моментам. Эта группа впоследствии стала одним из наиболее сильных объединяющих, поддерживающих и вдохновляющих элементов программы и работает до сих пор¹.

IX этап (апрель—май): интерактивные лекции и индивидуальные сессии мировых экспертов в области лидерства — **Маршала Голдсмита** и **Альфа Рена**.

X этап (июнь): тренинг **Владимира Герасичева** по постановке и достижению экстраординарных результатов «Бизнес-контекст».

XI этап (июнь): командное восхождение на Эльбрус. Постановка целей на восхождение. Работа в парах и командах по оценке и под-

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

держанию своего состояния и партнера. Уточнение и глубокая проработка идеологии группы в практических кейсах альпинизма.

XII этап (июль): завершающая сессия, оценка индивидуальных эффектов от опыта восхождения. Высокая оценка полезности полученного опыта всеми членами команды: 4,8 балла из 5.

XIII этап (сентябрь): индивидуальные оценочные интервью, мониторинг динамики компетенций, обсуждение обратной связи и рекомендаций по дальнейшему развитию.

Результаты

Программа развития лидерства продолжительностью два года (2016–2018) завершилась восхождением команды в составе 20 человек (74 % участников проекта) на высочайшую вершину Европы — Эльбрус (5642 м).

Проект имеет отложенный эффект, который будет проявляться в течение нескольких лет реализации амбициозной стратегии издательской группы. Но уже сейчас можно отметить качественно новые, более эффективные подходы топ-менеджеров к построению взаимодействия в команде, принятию решений, а также личную уверенность и готовность брать ответственность за сложные и амбициозные цели, конструктивную работу в своих командах, направленную на принятие и обеспечение выполнения таких целей на следующих уровнях менеджмента.

Поставленная задача № 1: формирование модели лидерских компетенций объединенного холдинга.

Достигнутый результат: модель компетенций была сформирована.

Поставленная задача № 2: развитие лидерских компетенций у топ-команды.

Достигнутый результат: динамика роста лидерских компетенций команды составила 3–5 % за шесть месяцев.

Поставленная задача № 3: рост вовлеченности топ-команды.

Достигнутый результат:

- Рост индекса вовлеченности топ-команды на 10 п. п.¹
- Рост по фактору «Обучение и развитие» составил 30 %².

Поставленная задача № 4: повышение эффективности взаимодействия в топ-команде.

¹ От 55 % в 2017 году до 65 % в 2018-м.

² Результаты исследования вовлеченности по методике Aon Hewitt.

Достигнутый результат:

- Скорость принятия управленческих решений выросла на 2,1 балла¹.
- Результаты опроса участников программы:

До программы:

- скорость принятия управленческих решений: 21 % опрошенных поставили оценку ≥ 7 ;
- средний балл: 5,5.

После программы:

- скорость принятия управленческих решений: 67 % опрошенных поставили оценку ≥ 7 ;
- средний балл: 7,6².

Поставленная задача № 5: подготовка топ-менеджеров к принятию амбициозных личных целей в рамках реализации стратегии развития холдинга.

Достигнутый результат: цели были приняты в полном объеме, без отклонений. Утверждение поэтапных целей внутри стратегии развития холдинга прошло быстрее, чем было запланировано: за два месяца вместо трех.

Поставленная задача № 6: повышение статуса топ-менеджмента и доверия к топ-команде в коллективе.

Достигнутый результат: фактор «Высшее руководство» по сравнению с 2017 годом повысился на 5 п. п.³.

Дарья Куклина, директор по персоналу и организационному развитию:

— Планируя программу развития для лидеров, мы искали достойную аналогию тем задачам, которые ставим в бизнесе, чтобы не только поработать интеллектуально, но и прочувствовать свой потенциал для достижения экстраординарных целей.

Из сложностей могу отметить, что не вся команда оказалась готова к нестандартным подходам в развитии и, в частности, к испытаниям в экстремальных условиях. Это нужно было принять. Пока мы ищем способы вовлечения в программу всех лидеров бизнеса.

¹ От 5,5 до 7,6 балла (по результатам оценки топ-менеджеров).

² Методология опроса: «Оцените скорость принятия ключевых согласованных решений при взаимодействии с коллегами по топ-команде холдинга до старта программы развития и сейчас». Оценка проводится по 10-балльной шкале, где 10 — «превосходит ожидание по скорости», 1 — «недопустимо медленно».

³ Результаты исследования вовлеченности по методике Aon Hewitt: в 2017 году — 38 %; в 2018 году — 43 %.

Остальные трудности были в большей степени технического характера. Организация некоторых этапов программы, например тренинги с мировыми экспертами по лидерству, была сопряжена со сложностями, так как у звезд всегда насыщенные графики (приходилось менять как даты встреч, так и самих экспертов). Так, первоначально хотели встретиться с **Адизесом**, но он заболел и отменил поездку — пришлось срочно искать замену. В апреле 2018 года неожиданно случился дипломатический кризис в отношениях России с Англией, и партнеры по бизнес-туру в крупнейшее издательство Европы отказались принять нас в Лондоне. В итоге мы вынуждены были оперативно вносить изменения в программу. При реализации таких проектов прежде всего стоит обратить внимание на следующие моменты: нужно четко понимать, какой эффект вы хотите получить от программы, какими способами и как его отследить. Кроме того, очень важны личная заинтересованность и участие в программе первого лица — того человека, который вместе с командой пройдет все этапы и станет настоящей ролевой моделью лидера для остальных.

12. Вовлеченность

Екатерина Власова, руководитель направления по корпоративной культуре, «Coca-Cola HBC Россия»:

— В сфере работы с вовлеченностью наблюдается микс устоявшихся практик и новых трендов. Последовательность «измеряем — обсуждаем — внедряем изменения — измеряем повторно» пока продолжает существовать во многих компаниях. Однако если углубиться в инструменты и суть проводимых мероприятий, фиксируются любопытные новшества.

Прежде всего активно развивается культура обратной связи, причем не только анонимной, но и открытой. Сотрудники на регулярной основе обсуждают свои результаты, сильные стороны и зоны для развития с руководителями, командами, коллегами. Возможно, этот тренд в ближайшем будущем повлечет за собой и изменение формата опросов.

Помимо этого, меняются направления, которые сотрудники адресуют работодателю как ключевые области, влияющие на их вовлеченность. Все чаще преобладают личный и профессиональный рост, гибкость и простота процессов и процедур, взаимодействие с руководителем (в том числе честная и открытая обратная связь), а также баланс между работой и личной жизнью. Если говорить о прорывах, здесь их произошло колоссальное количество: развитие коучинга, e-learning-курсов, обучения через инструменты виртуальной реальности, agile, гибкие условия работы и т. д.

Переход от масштабных годовых опросов к пульс-опросам актуален уже сейчас и, скорее всего, продолжит развиваться дальше. Многие работодатели пришли к пониманию того, что неправильно фокусироваться на вовлеченности сотрудников всего один раз в год — должна быть системная работа с регулярным получением и анализом обратной связи.

Пульс-опросы позволяют получить отклик персонала в режиме «здесь и сейчас», тогда как в рамках годовых опросов на сбор и обработку данных порой уходит несколько месяцев, соответственно, результаты уже теряют свою актуальность. Кроме того, не следует забывать, что на рынок труда постепенно выходит новое поколение, для которого важно постоянно быть на связи с работодателем, причем в простом, удобном digital-формате. Все эти преимущества пульс-опросов позволяют выстраивать работу с вовлеченностью сотрудников более эффективно.

Одни из важнейших характеристик опроса — анонимность и агрегированность отчета — помогают сотрудникам давать обратную связь максимально открыто, а работодателю — получать реальные результаты, а не «красивую картинку» в погоне за KPI.

Анастасия Добровольская, HR-директор компании *12Storeez*:

— Исследование вовлеченности — обычная гигиеническая метрика в работе с сотрудниками. Можно ли придумать что-то новое? Наверняка. Здесь уместно провести аналогию с едой: факт заключается в том, что есть надо. Делают это по-разному — готовят сами, заказывают, ходят в рестораны, путешествуют в поисках гастроприключений. Суть остается неизменной — организму нужны белки, жиры, углеводы, клетчатка и вода. Так же и с вовлеченностью: она имеется, и организации должны с ней работать.

Что может измениться, так это структура опросов и способ получения информации. Пульс-опросы вытеснят классические опросники, а затем придет оценка информационного поля (в эту сторону копают *Yva*) — можно будет, не задавая вопросов, снять срез данных и скоррелировать с вовлеченностью.

Влияет ли фокус на вовлеченность на реальную ситуацию? Однозначно да! Кто слышал про Хоторнский эксперимент, знает, как это работает. Опытные HR-специалисты уже на своем опыте должны были увидеть: даже если просто заговорить про текучесть, она снижается! То же самое и с вовлеченностью, никакой мистики — это управление вниманием. Насколько данная метрика правдива? Она врет, как и любая косвенная или относительная метрика, потому что для бизнеса есть только одно измерение — деньги. Советую пересчитать вовлеченность в затраты, прибыль, и все встанет на свои места.

Андрей Маевский, руководитель отдела подбора персонала и развития бренда работодателя, ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», аэропорт *Пулково*:

— Инновационных технических решений по работе с вовлеченностью я не наблюдаю. Да, можно заказать дорогой консалтинговый проект с умной методологией, но если нужно осуществить проект здесь и сейчас, получить ответы на простые вопросы — таких решений пока нет, хоть и есть запрос. Ведь порой требуется взять лишь верхний срез по компании, не закапываться глубоко и получить быстрый результат.

Сомневаюсь, что компании полностью откажутся от масштабного годового анкетирования. Короткие пульс-опросы, конечно, важны, но любой опрос вовлеченности должен быть призывом к действию для бизнеса. Если каждые три месяца интересоваться у сотрудников, все ли у них хорошо, а к третьему кварталу ничего не изменится по результатам предыдущих опросов, то сотрудники попросту проигнорируют очередной запрос или серьезно демотивируются. Работодателю нужно трезво оценивать свои силы и быть способным оперативно отреагировать на полученные запросы.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Основной тренд — частота и продолжительность замеров. От ежегодных длительных опросников компании переходят к пульс-опросам, позволяющим достаточно быстро оценить ситуацию. Второй тренд — это скорость реакции на полученные результаты (она становится более быстрой). Кроме того, в эту работу все чаще вовлекаются руководители. Третий тренд — персональная обратная связь, которая позволяет не только компании понять драйверы вовлеченности по конкретным группам, но и самому сотруднику получить инструменты для работы с проблемными зонами. Главный вызов в работе с вовлеченностью — это настройка качественной и регулярной коммуникации.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Ключевой момент применительно к вовлеченности — качественная работа с результатами, а компании часто ограничиваются проведением опроса и максимум — коммуникацией результатов верхнего уровня. Быстро, подробно и эффективно проработать результаты и внедрить изменения (или быть открытыми с людьми на тему, почему та или другая инициатива сейчас не будет реализована) куда сложнее, но именно в этом и состоит залог успеха.

Для проведения опросов имеет значение размер бизнеса. Проведение годовых опросов и хорошую (оперативную) работу с результатами проще организовать в компаниях средней численности. Но это означает, что HR и функция внутренних коммуникаций должны искать креативные пути работы с сотрудниками.

Я тоже размышляю над проблемой «масштабные опросы vs пульс-опросы». У обоих подходов есть как плюсы, так и минусы, поэтому их комбинация — наилучший выход. Я сама не могу пока отказаться от интегрального показателя годового исследования, который отражает уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, даже понимая, что это индекс «в моменте». Но, проводя опрос из года в год, я вижу динамику, понимаю влияние различных факторов, знаю бенчмарки, и это помогает оценивать реальность. А вот пульс-опросы хорошо работают с точки зрения внутренних коммуникаций, общения с сотрудниками, канала обратной связи по разовым проектам. В итоге стратегические планы я все же строю на основании годового опроса.

Что касается тезиса «как только вы что-то системно начинаете измерять, сам этот факт вносит помехи и искажает результаты», то я категорически с ним не согласна. Это вопрос профессионализма и организации процесса. Наше исследование вовлеченности построено на мировой модели TRI*M High Performance Organization (реализуется компанией *Kantar*) с доказанной нормативной базой, бенчмарками, экспертной поддержкой.

Другое дело — KPI. Это не вопрос исследования, а как выстроена система анализа эффективности работы и связи KPI с бонусами. Это уже отдельный методологический спор. Я не сторонник прямых премиальных выплат за достижение выборочных KPI, потому что в нашей культуре с наибольшей вероятностью будут стремиться подгонять реальность под желаемые результаты. И тогда вся концепция опроса сотрудников теряет смысл, потому что ее главная цель — это обратная связь с людьми, диалог внутри компании, возможность видеть общую картину происходящего, изменения и co-creation.

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— Как правило, чем больше компании занимаются вовлеченностью, тем больше сложностей у них возникает. Что такое вовлеченность и как она влияет на экономические результаты — до сих пор открытый вопрос. Как правило, в разных компаниях под этим термином понимают и измеряют разные вещи.

Сейчас сложно выделить новые тренды; схема и подход остаются теми же, но с каждым годом все больше компаний проводят опрос вовлеченности и все чаще формируют по его результатам программы мероприятий, дают сотрудникам обратную связь. Если раньше вопросами повышения вовлеченности были озабочены только HR-службы, то теперь какие-то «западающие» метрики могут передаваться на проработку инициативной группе из числа персонала.

Другое наблюдение: прежде компании составляли достаточно объемную программу мероприятий по итогам опроса, а сейчас стараются выделить основные приоритеты и фокусы в работе над вовлеченностью, а также конкретные проекты, которые должны быть реализованы. Становится популярна модель «трех фокусов», которые выделяются для проработки и коммуницируются сотрудникам. Кроме того, значительное внимание уделяется работе с факторами «выгорания», и в этом заложен огромный ресурс влияния на вовлеченность.

Многие пробуют пульс-опросы, однако не все умеют их правильно использовать. Если проводить слишком часто, сотрудники начинают «уставать» и подходят к заполнению формально, со временем активность респондентов существенно снижается. Пульс-опросы, на мой взгляд, необходимы в ситуациях, когда в компании/подразделении идут изменения и необходима постоянная обратная связь. Если же ситуация стабильна, достаточно будет полноценного исследования вовлеченности один раз в год, не чаще.

Наконец, еще один интересный тренд — стремление компаний создавать пространство вовлеченных людей. В этом случае процессы выстраиваются на основе предпосылки, что работа является источником энергии и вдохновения. Если нет такого пространства, вовлеченный человек будет чувствовать себя неуютно среди невовлеченных и наоборот.

* * *

Интервью с **Ольгой Тимофеевой**, HR-бизнес-партнером производственных функций *ООО «Ниссан Мэнюфэкчуринг РУС»*.

Что характеризует именно ваш подход к работе с вовлеченностью? Какие у него уникальные черты в сравнении со стандартным на рынке?

— Одной из главных отличительных особенностей является то, что в реализации участвуют топ-менеджеры со своими проектными командами. Они стали настоящими лидерами, драйверами и преодолевают барьеры, неприступные для коллег из среднего звена.

Кроме того, от прежних локальных улучшений в каждом подразделении мы перешли к проектам глобального характера, которые затрагивают абсолютно весь персонал — и в офисе, и на производстве.

Еще один фактор — стабильность, системное развитие. Изначально на воркшопе были выбраны правильные направления для развития и проекты, которые мы планируем в их рамках реализовать. Мы рассказывали о них сотрудникам, призывали участвовать и давать обратную связь. Эти проекты, что называется, зашли — и вот уже третий год, в той или иной степени видоизменившись, по-прежнему реализуются.

Как заложить основу для долгосрочной работы на этапе воркшопов?

— Прежде всего нужно проанализировать результаты опроса: выделить те аспекты, где вы действительно хороши, и те, где сотрудники дали больше нейтральных и отрицательных ответов.

Затем предстоит решить, с чем вы хотите и реально можете работать. Нет смысла разбирать проблемный вопрос, если у компании нет ресурсов для изменения ситуации. Смотрите под тем углом, который дает пространство для маневра.

Также важно, чтобы воркшоп был живым, то есть менеджеры не должны бояться предлагать идеи. При этом, если их набралось очень много, последние полтора часа необходимо потратить на критическое осмысление, мини-ассесмент. Следует понять, какие проекты стоит запускать, в какой период, кто готов их поддержать, что получится на выходе. И после фильтрации оставить не больше 15.

Мы в первый год отобрали сразу 21 проект, но воплотили 80 % из них. Остальные «отвалились», так как с самого начала имели слабый потенциал.

Если смотреть на эволюцию, как сместился фокус реализуемых проектов?

— Во-первых, большое внимание стало уделяться автоматизации. Мы запустили информационный портал — и как-то сами собой появились темы, связанные с базами данных, упрощением процессов, их доступностью.

Во-вторых, между проектами возникли логические цепочки: они стали пересекаться, поддерживать друг друга. Например, «Фитнес-клуб знаний *Ниссан*» и «Социальная ответственность» разрабатывались параллельно и, казалось бы,

не имели точек соприкосновения. Однако позже мы организовали бесплатные лекции о том, как правильно помогать людям, какие есть благотворительные фонды, как сортировать мусор и т. д., а сейчас думаем над образовательной программой для воспитанников детских домов.

Таких связей много, и это здорово, потому что помогает поддерживать драйв: проектные команды постоянно общаются друг с другом, придумывают что-то новое.

Выделите две инициативы — с максимальным экономическим эффектом и самую эмоциональную, ценностно значимую.

— С точки зрения бизнеса, конечно, прекрасно проявляет себя конкурс по снижению себестоимости продукции. Здесь мы не являемся первооткрывателями: сотрудники предлагают идеи, мы их оцениваем и если претворяем в жизнь — авторы получают денежное поощрение.

Что касается проектов, вызвавших наибольший отклик, сложно указать какой-то один. Тот же «Фитнес-клуб знаний *Ниссан*» устранил существовавший пробел в возможностях получать знания по soft skills, навыкам работы на компьютере для сотрудников, которые трудятся на линии. Например, предлагаются несколько уровней освоения Excel и даже личные консультации для тех, кто столкнулся с трудностями по данной теме. Раньше вопрос развития был для них одним из самых болезненных, но буквально за год показатель положительных ответов именно по этому аспекту вырос на 48 пунктов, да и масса позитивных отзывов однозначно свидетельствует о верно выбранном направлении.

Другой показательный момент — digital-общение с сотрудниками. С запуском портала им стало намного проще искать информацию и задавать вопросы, в том числе неудобные: заполнил форму (анонимно или нет), отправил, получил гарантированный ответ. Это заметный шаг вперед в плане доступности, учитывая масштаб предприятия и то, что на производственных линиях ситуация совсем иная, чем в офисе (смартфонами во время работы пользоваться запрещено).

В ближайшее время мы сведем к минимуму коммуникационный разрыв с офисным персоналом, открыв персональный доступ на портал с телефонов, домашних компьютеров, поскольку сотрудники, особенно операторы, в обратной связи дают понять, как им важно чувствовать себя частью единого коллектива, знать, что их слышат.

Нельзя не отметить и активности в рамках проекта «Социальная ответственность». Волонтеры, а это 10–15 % персонала, собирают подарки на Новый год для фондов, участвуют в сборе мусора в парках, проводят экскурсии для детей с особенностями, курсы Excel для людей с ограниченными возможностями и т. д. Как пример еще одного пересечения — наша хоккейная команда поддерживает детей с церебральным параличом; те, кто занимается бегом, участвуют в благотворительных забегах.

Получая корпоративную рассылку об участии в подобных мероприятиях и в целом о волонтерской деятельности, люди так или иначе ощущают заряд добра и позитива.

Некоторые направления развития вы уже упомянули, а какие еще изменения планируются?

— Идет пересмотр программы «Фитнес-клуба знаний *Ниссан*»: не так давно ввели изучение английского языка, а с сентября открываем тренинги по развитию талантов, нахождению баланса между работой и семьей, отношениям между родителями и детьми.

Постоянно запускаем новые активности в рамках «Социальной ответственности».

В рамках «Внутренней коммуникации» есть желание, чтобы сотрудники, увлекающиеся фотографией, съемками, одновременно и развивали себя в творчестве, и помогали компании. Ведь ролики, снятые непосредственно человеком с производства, будут более атмосферными, интересными.

Индекс вовлеченности у вас уже очень высокий. Попытайтесь еще выше поднять планку или сконцентрируетесь на удержании?

— Главное для нас — не просто высокий показатель вовлеченности, а стабильность. На фоне часто меняющихся внешних условий важно выстроить не зависящую от них систему, поэтому мы стремимся к золотой середине.

Будет очень интересно получить результаты последнего опроса и сравнить с итогами 2017 года, когда мы резко «взлетели». Полагаю, снижение окажется незначительным, и хотелось бы зафиксированный уровень (не обязательно выше 90 %, достаточно более 80 %) поддерживать на ежегодной основе. Для этого необходимо постоянно подпитывать интерес, совершенствовать коммуникацию с сотрудниками, внедрять новые проекты, связанные с тенденциями рынка, и продолжать вести те, которые пользуются популярностью.

ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг РУС»

GPTW (Great Place To Work) — «Работа, которая приносит удовольствие» (авторы: **Ольга Тимофеева**, HR-бизнес-партнер производственных функций, и проектная команда)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Бронза в номинации «Северная столица»

Отрасль компании: автомобилестроение.

Численность сотрудников: 1957¹.

Предпосылки

- Результаты опроса Global Employees Survey в FY16: падение на 14 % по Engagement, на 4 % по Enablement².

¹ Данные на 1 июля 2019 года.

² По сравнению с FY15.

- Необходимость создания положительной атмосферы в компании после сокращений в FY16 по причине экономического кризиса.
- Отсутствие плана на уровне компании¹, где были бы сформулированы общие направления для развития (повышение вовлеченности) на основании анализа текущей ситуации.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Достичь показателей по Global Employees Survey: T eng² = 72 %, T ena³ = 65 %.
2. Создать правильную атмосферу и понимание у сотрудников, что для компании вовлеченность персонала является одним из ключевых аспектов, позволяющих достичь успеха в бизнесе.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники (офис, производство).

Общая численность сотрудников: членов рабочей группы, которые занимались данным проектом в дополнение к текущим задачам, — более 30 (без учета волонтеров, которые выступили в качестве тренеров). Стоит отметить, что лидеры и проектные команды состоят из сотрудников разных отделов, что позволяет сказать, что данный проект уникален в плане построения взаимодействий, и в этом его сила.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап (апрель 2017 года): для определения стратегического видения на основании результатов Global Employees survey FY16 был проведен воркшоп с директорами, по результатам которого создан план по шести направлениям развития в компании (определены ответственные лица за реализацию проектов по данным направлениям, предварительные сроки реализации, ключевые моменты каждого проекта).

Запуск проекта в направлении «Сотрудничество между отделами» — «Год Здоровья Ниссан».

Суть проекта: поддержать в сотрудниках желание следовать здоровому образу жизни, дать возможность найти увлечение по душе, развить командный дух.

Что было сделано: в производственных подразделениях были открыты две спортивные комнаты для сотрудников, где можно проводить тренировку по настольному теннису, заниматься ОФП⁴. На еженедельной

¹ Планы были только на уровне отделов.

² Target (engagement).

³ Target (enablement).

⁴ ОФП — общая физическая подготовка.

основе были организованы тренировки: мужской и женский футбол, настольный теннис, баскетбол, волейбол, бег, хоккей.

Каналы и формы коммуникаций: информационные рассылки по компании на еженедельной основе, информация на плазмах.

Результаты на 1 октября 2018 года:

- В мае 2018 года футбольная команда завода, принимающая участие в городском турнире «Спортинг-Лига», заняла первое место.
- Сотрудники приняли участие в марафонах «Белые ночи» и «Движение жизни», сдаче ГТО, регулярном первенстве Санкт-Петербурга по хоккею с шайбой среди любителей.
- Внутренние мероприятия: организация заводского турнира по настольному теннису с участием более 50 сотрудников.

Проект продолжает развиваться¹.

II этап (июнь): запуск конкурса в направлении **«Инициативы сотрудников»** — идеи по сокращению себестоимости продукции TdC².

Суть проекта: вовлечь персонал в достижение стратегически важной цели для бизнеса в целом.

Что было сделано: с 22 июня 2018 года был запущен конкурс в рамках всего завода, когда каждый сотрудник мог подать свою идею по сокращению себестоимости. Затем идею оценивал эксперт и давал обратную связь: идея будет реализована, идея требует доработки (плюс конкретные указания, по каким аспектам), идея не может быть принята в реализацию (с обоснованием причин). Если идея внедряется в жизнь, сотрудника ждет денежное вознаграждение, которое варьируется в зависимости от того, сколько составит годовая экономия от ее реализации.

Каналы и форматы коммуникаций: рассылка по электронной почте на ежемесячной основе; видеоролики (как искать пути снижения себестоимости продукции).

Результаты на 1 октября 2018 года:

- 618 идей подано;
- 169 участников;
- 43 идеи были внедрены.

Экономический эффект: сокращение затрат на 63,3 миллиона рублей.

Проект продолжает развиваться.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

² Total delivery cost — общая себестоимость продукции.

III этап (июль—сентябрь): запуск проекта в рамках направления **«Продвижение и Развитие»** — лидер будущего.

Суть проекта: поиск новых лидеров среди текущего персонала (на ключевые позиции во время набора второй смены).

Что было сделано: с 1 июля 2018 года была запущена программа для всех желающих по набору на ключевые позиции на производстве в рамках открытия второй смены: мастер, начальник участка, начальник смены. Каждый сотрудник мог подать заявку, пройти тестирование, интервью, получить обратную связь об областях развития.

Каналы и формы коммуникаций: информационные рассылки по компании на еженедельной основе, плакаты, стенды, информация на плазмах. Результаты на 16 октября 2017 года: после запуска второй смены к работе на новых должностях приступили:

- четыре начальника смены;
- 12 начальников участков;
- 36 мастеров, которые были набраны из текущего персонала;
- 384 сотрудника получили конструктивную обратную связь по областям для развития.

Все новые руководящие позиции на производстве были закрыты внутренним наймом.

IV этап (октябрь): запуск проекта в рамках направления **«Развитие персонала»** — «Фитнес-клуб знаний *Ниссан*».

Суть проекта: дать каждому сотруднику возможность развиваться.

Что было сделано: с 1 октября 2017 года запущено 11 курсов по пяти направлениям:

- 1) базовый курс работы на компьютере: Word, Excel, Outlook, Internet Explorer;
- 2) базовые навыки технического обслуживания: электрика, пневматика;
- 3) soft skills: коммуникация, сотрудничество, лидерство;
- 4) финансовая грамотность;
- 5) знакомство с другими отделами.

Ключевые моменты:

- ✓ тренинги были организованы во внерабочее время для всех желающих (производство, офис);
- ✓ тренерами стали сотрудники, которые, обладая экспертизой в той или иной области, на волонтерской основе были готовы передавать знания сотрудникам других подразделений.

Каналы и формы коммуникаций: видеоролики по запуску проекта и по обратной связи от сотрудников, информационные рассылки по компании на ежемесячной основе по расписанию.

Результаты на 1 октября 2018 года:

- 287 сотрудников было обучено по различным направлениям;
- база курсов была расширена до 20 тренингов.

Проект продолжает развиваться.

V этап (ноябрь): запуск проекта в рамках направления **«Социальная ответственность»** — ноль выбросов, ноль происшествий, ноль неравенства.

Что было сделано: запущены ключевые активности:

- ✓ декабрь 2017 года — новогодняя благотворительная акция «Добрый Ниссан»;
- ✓ май 2018 года — квест по уборке Новоорловского лесопарка «Чистые игры»;
- ✓ июль — отказ от пластиковых стаканчиков в офисных помещениях;
- ✓ август — запуск цикла экологических лекций для сотрудников;
- ✓ октябрь — проведена Школа безопасности дорожного движения для детей сотрудников.

Каналы и формы коммуникаций: видеоролики о запуске проекта и результатах проведенных мероприятий, рассылка по электронной почте, размещение плакатов.

Результаты на 1 октября 2018 года:

- более 15 % сотрудников приняли участие в мероприятиях;
- 78 детей сотрудников обучились в Школе безопасности дорожного движения.

Проект продолжает развиваться: в декабре 2018 года состоится очередная акция по сбору подарков.

VI этап (март): запуск проекта в рамках **«Внутренняя коммуникация»** — информационный портал.

Смысл проекта: единый и легкий доступ к информации для сотрудников всех уровней, обратная связь, ответы на вопросы.

Что было сделано: с 1 марта 2018 года был запущен информационный портал с доступом к следующей информации: документы, процедуры и бланки компании; меню и расписание работы столовых, маршруты развозки и прочие сервисы; материалы о карьере и развитии в «Nissan»; календарь спортивных мероприятий, конкурсы и другие события; Nissan Insider; Nissan WIKI и многое другое.

Каналы и формы коммуникаций: видеоролики по запуску проекта, информационные рассылки по компании на ежемесячной основе.

Результаты на 1 октября 2018 года:

- количество сотрудников — пользователей портала — 1778;
- в день портал посещают 250 сотрудников.

Проект продолжает развиваться.

Результаты

«Ниссан» стремится к тому, чтобы компания стала отличным местом для работы, где все сотрудники испытывают обоснованную гордость, получают заслуженное признание и имеют равные возможности. Важность и сила проекта в том, что он был реализован самими сотрудниками.

Поставленная задача № 1: достичь показателей по Global Employees Survey: T eng = 72 %, T ena = 65 %.

Достигнутый результат: результаты Global Employee Survey Nissan FY17: T eng = 92 %, T ena = 89 %.

Поставленная задача № 2: создать правильную атмосферу и понимание у сотрудников, что для компании вовлеченность персонала является одним из ключевых аспектов, позволяющих достичь успеха в бизнесе.

Достигнутый результат:

- 15 % сотрудников в компании — волонтеры;
- сокращение затрат за счет идей сотрудников на 63,3 миллиона рублей;
- наем второй смены был закрыт внутренними ресурсами на 100 %.

000 «Страховая компания «Согласие»

Проект «Доверие ведет к согласию. Курс на вовлеченность» (авторы: **Майя Тихонова**, генеральный директор, **Елена Бейникова**, директор по персоналу и организационному развитию, **Дмитрий Басов**, директор департамента маркетинга, рекламы и PR)

Отрасль компании: финансы, страхование.

Численность сотрудников: 5000.

Предпосылки

- Трудности в кросс-функциональном взаимодействии ключевых портфельобразующих подразделений.

В компании существует проблема взаимодействия между функциями продаж и андеррайтинга, которая является типичной для

страховых компаний и возникает из-за разницы в фокусах внимания при формировании портфеля.

Продажи занимаются активным привлечением клиентов, андеррайтеры выступают внутренним «фильтром», позволяющим просчитать условия, при которых компании будет выгодно заключать договоры. Обе функции напрямую влияют на качество страхового портфеля и в конечном счете на прибыльность компании.

Из-за отсутствия глубокого понимания рабочего процесса и объемов загрузки коллег из другого подразделения нередко возникают взаимные жалобы и претензии, которые снижают эффективность взаимодействия.

Важно было создать возможность для зарождения культуры партнерства между подразделениями, сформировать взаимное доверие через сотрудничество.

- Высокая изолированность подразделений.

Каждый руководитель филиала на месте сам решал, как достигать цели. Опыт других подразделений не всегда был доступен. А те формы обмена опытом, которые традиционно предлагала компания, не приносили ожидаемого результата.

- Спротивление принятию лучших практик.

Компания регулярно организовывала распространение лучших практик между сотрудниками. Как правило, это происходило в форме конференций и круглых столов. Несмотря на очевидную практическую пользу, обсуждаемые практики не всегда вызывали доверие, а иногда подвергались критике. Возражения в большей степени касались того, что успешный опыт одного подразделения не обязательно может быть применим в других подразделениях, особенно учитывая региональную специфику. Стало понятно, что формат передачи опыта без погружения в рабочую среду и «живую экспертизу» не работает.

- Потребность сотрудников в самореализации через добрые дела.

Компания принимала участие в благотворительных мероприятиях, но они не были объединены в единую систему. На открытых встречах и фокус-группах сотрудники высказывали свое желание активно участвовать в социально значимых проектах. Это легло в основу разработки благотворительной концепции празднования 25-летнего юбилея компании.

- Приоритет компании – работа над вовлеченностью.

В 2018 году одной из ключевых целей компании была названа работа над вовлеченностью. Для СК «Согласие» это имело особый смысл еще и потому, что годом ранее вовлеченность официально стала одной из ценностей. Важно было комплексно подойти к реализации цели.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Снизить напряженность во взаимодействии продавцов и андеррайтеров.
2. Устранить иллюзию о невозможности тиражирования лучших практик.
3. Увеличить прозрачность карьерного пути внутри компании.
4. Интегрировать в корпоративную культуру мероприятия и инструменты нематериальной мотивации, демонстрирующие ценность сотрудников.
5. Дать возможность сотрудникам демонстрировать проактивность и вносить личный вклад в работу компании.
6. Укрепить образ СК «Согласие» в глазах сотрудников как социально ответственной компании.

Целевая аудитория проекта: штатные сотрудники, страховые агенты, партнеры по бизнесу. Особое внимание было уделено сотрудникам филиалов, так как из-за территориального распределения они нередко чувствовали себя оторванными от головного офиса.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап: исследование вовлеченности.

В рамках исследования было опрошено 47 % персонала. Формат исследования — опрос и фокус-группы, в результате которых были выявлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на вовлеченность.

II этап: разработка мероприятий и проектов.

В рамках встреч по результатам исследования совместно с руководителями подразделений был сформирован перечень мероприятий по повышению вовлеченности.

III этап: создание информационных платформ проектов и их анонсирование.

Для информирования сотрудников о мероприятиях был создан сайт 25.soglasie.ru. Регулярно проводились рассылки по компании с анонсами мероприятий, новости проекта освещались на внутреннем сайте.

IV этап: реализация мероприятий.

Первый блок мероприятий был направлен на трансформацию *внутреннего* взаимодействия. В течение 2018 года компания внедряла новые формы корпоративного взаимодействия, которые повышали

информированность и были призваны вовлечь сотрудников в жизнь компании.

- *Объединяющие цели*: компания перешла от постановки индивидуальных целей к целям, объединяющим усилия многих функций.
- *Бизнес-сессия «Оптимальная мотивация»* (ключ к высокой вовлеченности), в рамках которой руководители высшего звена головного офиса и региональной сети получили эффективные инструменты по повышению вовлеченности своих сотрудников.
- *Видеоролики* о ярких историях карьерного пути сотрудников в компании.
- *Конкурс идей «Мой продукт»* позволяет всем сотрудникам выдвигать предложения по развитию продуктовой линейки с последующей поддержкой их реализации.
- *Награждение* линейных руководителей и рядовых специалистов — дополнительная форма нематериальной мотивации за высокие показатели в работе и следование корпоративным ценностям.
- *«Благодарности сотрудникам»* — специализированный раздел на внутреннем портале, где любой может поблагодарить коллегу.
- *«Вакансии»* — новый раздел на корпоративном портале, повышающий информированность об открытых позициях внутри компании.
- *«Онлайн-приемная генерального директора»* — онлайн-форма, поддерживающая принципы открытого взаимодействия с топ-менеджментом.
- *«Кросс-функциональные дни»* — программа, благодаря которой сотрудники получили представление о содержании работы смежных подразделений, о причинах возникновения сбоев кросс-функционального взаимодействия и возможностях их устранения.
- *Оценка компетенций андеррайтеров* — проект по выявлению возможностей повышения качества взаимодействия андеррайтеров с продающими подразделениями.
- *«Иди и смотри»* — программа живого погружения в уникальный опыт лучших подразделений/филиалов, которая позволила сотрудникам перенять коммерчески обоснованные бизнес-практики с дальнейшим внедрением в своем подразделении.
- *«Факультет внутренних тренеров»* — программа распространения профессиональной экспертизы, которая помогла улучшить систему очного обучения в региональной сети, создать базу знаний по уникальной экспертизе, поддержать мотивацию высокопотенциальных сотрудников, сформировать пул внутренних тренеров.

Второй блок мероприятий был направлен на изменение *внешних* взаимодействий компании.

«25 добрых лет»¹ — проект, направленный на организацию социально ориентированных мероприятий и вовлечение персонала в их реализацию. За время проведения проекта компания организовала 30 мероприятий в Москве и регионах РФ. Восемь мероприятий были воплощены благодаря инициативе самих сотрудников.

Сотрудники взаимодействовали друг с другом, выстраивали командную работу, находили общий язык с представителями государственных учреждений и различных благотворительных организаций. Для многих курирование мероприятия — это новый опыт, который невозможно получить в обычной трудовой жизни. Для руководства это возможность увидеть новые качества специалиста, его уровень *soft skills*, дать возможность проявить себя в решении новых задач. Более 50 человек попробовали себя в роли менеджеров по организации мероприятий.

Результаты

Компания впервые запустила системный проект по повышению вовлеченности. Его центральная идея: вовлеченные сотрудники — это ключ к повышению эффективности и привлекательности компании.

Проект позволил объединить регионально распределенные подразделения через эмоциональную и организационную составляющую деятельности сотрудников, создал условия для развития чувства гордости и причастности к компании. Результатом для бизнеса стал прирост вовлеченности через восемь месяцев на 11 п. п. (с 60 до 71 %²).

Поставленная задача № 1: снизить напряженность во взаимодействии продавцов и андеррайтеров.

Достигнутый результат:

- По итогам оценки андеррайтеров был сформирован список из десяти рекомендаций по внедрению изменений, повышающих эффективность взаимодействия с продающими подразделениями.
- Результатом совместной работы коллег в программе «Кросс-функциональные дни» стала «дорожная карта» улучшений, разработанная на расширенном совещании участников проекта; 33 предложения помогут оптимизировать взаимодействие между продающими подразделениями и блоком андеррайтинга. Руководители от бизнеса выступили с инициативой внедрить такой обмен опытом в систему адаптации подразделений.

¹ Подробнее о проекте читайте на с. 462.

² По данным внутреннего исследования.

Поставленная задача № 2: устранить иллюзию о невозможности тиражирования лучших практик.

Достигнутый результат:

- В рамках программы обмена опытом «Иди и смотри» в трех филиалах внедрен новый инструмент продаж целевого вида страхования, который в перспективе трех лет принесет прирост сборов на 30 % без увеличения штата и доли рынка.
- Программа «Факультет внутренних тренеров» позволила семи региональным сотрудникам, которые ранее никогда не привлекались к обучению других, но имели мотивацию к передаче знаний, реализовать эти навыки и получить признание своего профессионализма от коллег.

Поставленная задача № 3: увеличить прозрачность карьерных путей внутри компании.

Достигнутый результат:

- Разработан и внедрен раздел на внутреннем сайте об открытых вакансиях в компании.
- Начат проект по продвижению карьерных возможностей в компании через трансляцию историй успеха (формат видеоподкаста).
- В процессе разработки¹ — Положение о карьерном продвижении.

Поставленная задача № 4: интегрировать в корпоративную культуру мероприятия и инструменты нематериальной мотивации, демонстрирующие ценность сотрудников.

Достигнутый результат:

- На дне рождения компании были награждены более 200 сотрудников, большинство из которых являются линейными руководителями или специалистами.
- На внутреннем портале был открыт раздел с благодарностями от коллег. С начала запуска функции в мае 2018 года было зарегистрировано 229 благодарностей.

Поставленная задача № 5: дать возможность сотрудникам демонстрировать проактивность и вносить личный вклад в работу компании.

Достигнутый результат: стартовал конкурс идей «Мой продукт», сбор заявок на который продолжился до 31 декабря 2018 года. На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд» было зарегистрировано 60 заявок.

Поставленная задача № 6: укрепить образ СК «Согласие» в глазах сотрудников как социально ответственной компании.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

Достигнутый результат:

- В рамках проекта «25 добрых лет» различные мероприятия прошли в 22 городах, в них приняло участие более тысячи сотрудников.
- Всего было реализовано 30 добрых дел. Из них сотрудники самостоятельно инициировали восемь мероприятий, вовлекая коллег, членов семей и партнеров компании.
- Сотрудники активно вовлекались в проект и направляли письма с благодарностями и предложениями по участию в различных мероприятиях, делились новостями о своей благотворительной деятельности, размещали посты в соцсетях после выездов в рамках акции.

Елена Бейникова, директор по персоналу и организационному развитию:

— Успешность страхового бизнеса строится в том числе на личных отношениях и доверии между сотрудниками и клиентами, поэтому вопрос вовлеченности персонала стал для нас одним из приоритетов. В первый год проекта сложнее определить приоритеты по факторам, так как нет динамики показателей, — мы очень вдумчиво подходили к их выбору, обсуждали с провайдером и руководителями. Большинство руководителей сразу увидели в проекте пользу для управления командой и стали настаивать на пополнении набора инструментов по работе с вовлеченностью.

Из сложностей могу отметить, что первый опрос сотрудники всегда воспринимают настороженно из-за неуверенности в правильной интерпретации ответов. Поэтому очень важно настроить коммуникацию с людьми, устранить все их сомнения, а для этого надо привлекать амбассадоров всех уровней должностей. Не бросайте проект после опроса — изменения следуют за конкретными действиями.

Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)

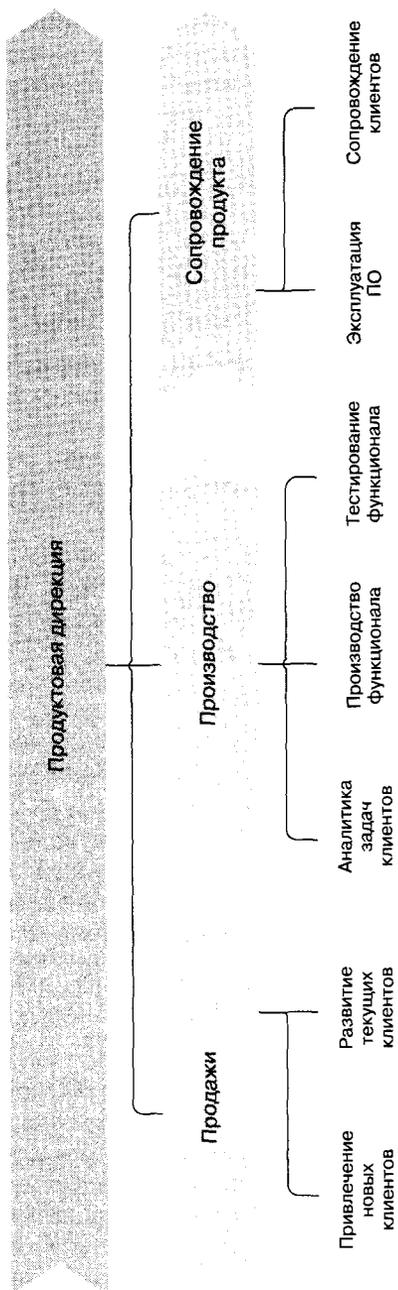
Проект «Ретроспектива 2.0: технология самоорганизации продуктовых команд» (участники проекта: **Ольга Давыдова**, директор блока «Управление персоналом», **Анна Смоляк**, руководитель группы по работе с персоналом бизнеса «ЦФТ-Банковские системы» блока «Управление персоналом», **Валентина Казарина**, главный менеджер по персоналу отдела подбора и адаптации блока «Управление персоналом», **Василий Тарарышкин**, руководитель отдела оценки и развития блока «Управление персоналом», руководитель проекта)

Отрасль компании: информационные технологии.

Численность сотрудников: более 3000.

Предпосылки

- Цепочка создания добавленной стоимости в продуктовых командах выглядит следующим образом:



Каждое звено хорошо знает свой процесс и при этом плохо понимает интересы и процессы других звеньев. Это приводит к тому, что ожидания от процесса, скорости получения результата и его качества не совпадают, в итоге у сотрудников накапливается взаимный негатив.

- Сотрудникам не всегда понятно, что именно нужно сделать, чтобы улучшить те или иные процессы, которые выстроены неоптимально. Обычный путь — эскалация на вышестоящего руководителя — работает не всегда.
- С уровня бизнес-лидера или технического лидера проблемы звеньев в производственной цепочке могут казаться локальными трудностями одного сотрудника. Как следствие — они не решаются.
- Коммуникация в командах завязана на руководителях: специалисты зачастую работают в территориально распределенных командах, не всегда знают лично друг друга и не идут на прямой контакт. Вместо этого они пишут письма, действуют через руководителей, что усложняет коммуникацию, удлинняет ее по срокам и занимает время менеджеров.
- Восприятие сотрудником компании ее процессов, продуктов, коллег и наличие прогресса в этих аспектах становится на рынке ИТ-специалистов столь же значимым фактором, как и финансовая составляющая при выборе места работы.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Снизить накопленный негатив, укрепить горизонтальные связи и наладить коммуникации между сотрудниками в звеньях производственной цепи.
2. Решить застоявшиеся системные производственные проблемы, которые не были урегулированы привычным способом (в рабочем порядке). Повысить эффективность работы продуктовых команд. Улучшить производственные результаты, сократить издержки.
3. Внести вклад в формирование имиджа на рынке труда за счет развития корпоративной культуры и показать сотрудникам, что они сами могут влиять на развитие компании.

В каждой продуктовой команде можно выделить следующие **основные целевые аудитории**:

- *сотрудники коммерческого подразделения* — отвечают за доходы от продукта. Для этого продукт должен быть конкурентоспособным, соответствовать тенденциям рынка и динамике отрасли. Заинтересованы в максимально высоких темпах выпуска нового функционала. Стараются гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры;

- *разработчики* — непосредственно производят продукт. Любят доводить начатое до конца, им важно видеть результаты своего труда. Хотя гордятся своим продуктом как с технической точки зрения, так и с точки зрения успеха у клиентов, поэтому заинтересованы в планомерной работе. Находятся под давлением специалистов коммерческих подразделений, требующих от них четкого соблюдения сроков вывода новых продуктов (функционала продуктов) на рынок;
- *сотрудники службы сопровождения* — отвечают за поддержку работы клиента с продуктом. Помогают клиенту пользоваться продуктом, предоставляют по запросу информацию, которую нельзя получить с использованием стандартного функционала. Заинтересованы в автоматизации своего труда в тех случаях, когда стандартный функционал не закрывает частых требований клиентов.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап: подготовка технологии.

Были проанализированы существующие практики в ИТ, выбраны лучшие подходы и методологии, которые могут быть применимы для решения задач проекта. Основной упор был сделан на agile-подходы, поскольку они наиболее знакомы и приняты в ИТ.

II этап: пилотная иницирующая сессия.

Для одной из продуктовых команд была проведена сессия в пилотном режиме. Команда была заранее предупреждена о существующих целях по подготовке проекта и была готова предоставлять обратную связь для доработки методологии (технологии). По итогам пилота методология была скорректирована.

III этап: привлечение продуктовых команд к участию в проекте.

На корпоративных площадках было создано пространство, где размещалась информация о содержании проекта, задачах, которые он решает, также было объявлено о возможности добровольного участия продуктовых команд.

Инструменты: корпоративная социальная сеть CFTLife, корпоративный портал, Atlassian Confluence. Поддерживающее продвижение на корпоративном телевидении.

IV этап: применение методологии.

С вызвавшимися участвовать командами были сформированы взаимные планы по работе в рамках проекта.

Инструменты: презентация, диагностические интервью, иницирующие сессии.

V этап: реализация проектов командами.

После иницирующей сессии были сформированы проектные группы, состоящие из представителей различных звеньев производственной цепи. Цель работы проектных групп — реализация договоренностей и задач, принятых на сессии.

Инструменты: поддерживающая сессия (один раз в два месяца с каждой командой), корпоративная социальная сеть для регулярного обмена информацией внутри проектных групп, Atlassian Jira для управления задачами.

VI этап: оценка результатов.

Оценка основывалась на исследовании вовлеченности по методике Q12¹, также проводились встречи с лидерами команд для оценки экономического эффекта от реализации задач, сформулированных продуктовыми командами в ходе проекта.

Инструменты: структурированное интервью, опросник Q12.

Общие инвестиции в проект составили около 11 тысяч человеко-часов.

Всего в проект было вовлечено более 450 человек. Со стороны блока «Управление персоналом» — четыре сотрудника.

Финансовые расходы (организация питания для участников групповых сессий, аренда помещений, транспортные расходы) не превысили в среднем 100 тысяч рублей на команду.

Результаты

В рамках проекта была разработана кастомизированная методология, позволяющая командам безопасно обсуждать и находить решения наиболее острых производственных вопросов. Методология подразумевает имплементацию выработанных решений в производственную деятельность. Проект был реализован с 18 продуктовыми командами, работающими в России, Казахстане и Молдове.

Инструменты, которые применяются для работы с каждой продуктовой командой:

- Иницирующая сессия.

Продолжительность: два дня.

Содержание: совместное обсуждение истории работы над продуктом за последние 3–5 лет, оценка успехов и неудач. Выявление проблем и их приоритизация. Обсуждение решений наиболее актуальных проблем.

¹ Сравнение результатов команд, участвовавших в проекте, и результатов команд, не принимавших участие.

Результат: выравнивается информационный фон, все сотрудники погружаются в общий контекст. Формируется список проектов и задач для улучшения производственных процессов.

- Поддерживающая сессия.

Продолжительность: 2–4 часа.

Содержание: команда обсуждает прогресс по тем вопросам, которые поднимались на иницилирующей сессии.

Результат: вся команда остается в контексте происходящего и может повлиять на ход дел.

Поставленная задача № 1: снизить накопленный негатив, укрепить горизонтальные связи и наладить коммуникации между сотрудниками в звеньях производственной цепи.

Достигнутый результат: уровень вовлеченности, измеренный по методике Q12 в продуктовых командах, принимавших участие в проекте, оказался на 0,52 пункта выше и составил 4,14 против 3,62 у команд, не принимавших участие.

Поставленная задача № 2: решить застоявшиеся системные производственные проблемы, повысить эффективность работы продуктовых команд, улучшить производственные результаты, сократить издержки.

Достигнутый результат:

- За время проекта продуктовые команды инициировали обсуждение 402 производственных вопросов, из которых 54 трансформировались в проекты по изменению процессов работы над продуктами компании.
- Ускорился вывод новых продуктов (нового функционала) на рынок в разных командах на срок от одной до шести недель. Так, одна из команд сократила срок передачи продукта от разработки до эксплуатации с двух месяцев до двух недель за счет внедрения DevOps и автоматизации выката обновлений на 20 процессинговых центров.
- За счет оптимизации вывода новых продуктов две команды получили рост выручки в среднем 4 % в годовом исчислении. Так, одной из команд для подключения новой услуги клиенту требовалось перезаключать порядка 85 договоров или дополнительных соглашений к ним, что занимало в среднем один месяц для каждого клиента. После оптимизации в рамках проекта это время сократилось до одного часа, так как со всеми клиентами были заключены рамочные договоры, а прейскурант и список услуг были опубликованы на сайте. Это позволило раньше на один месяц начать получать доход от операций по новым услугам.
- Общая выгода (в часах) разработчиков ПО составила 64 тысячи часов за счет того, что не разрабатывали функционал, затраты на

реализацию которого выше, чем предполагаемая выгода от запуска; также изменились процессы планирования, и сократились простои.

- В среднем на 26 % сократились издержки на сопровождение продуктов. Например, у одной из команд (продукт B2B) клиенты пользовались различными версиями одного продукта. Команда поставила цель перевести всех своих клиентов на актуальную версию ПО. Это привело к сокращению локальных доработок ПО у клиентов и повышению надежности и стабильности его работы, а на стороне продуктовой команды — к сокращению издержек на тестирование и сопровождение продукта.
- За счет внедрения новых и автоматизации существующих процессов, роста надежности ПО и прочих факторов снизилось количество переработок. В распоряжении руководителей стало оставаться дополнительно до 12 % премиального фонда.
- Ускорился выход новых сотрудников на полную производственную мощность: в два раза сократилось время адаптации (с 4–6 до 2–3 месяцев).

Поставленная задача № 3: внести вклад в формирование имиджа на рынке труда за счет развития корпоративной культуры, где сотрудники могут сами влиять на развитие компании.

Достигнутый результат: главные амбассадоры бренда — сотрудники. Вот их мнение о пользе проекта для формирования имиджа работодателя и имиджа компании в целом:

«Сложно оцифровать влияние таких проектов на формирование имиджа работодателя, но, по моим ощущениям, это абсолютно взаимосвязанные вещи. В моем круге общения очень много ИТ-специалистов, и я точно знаю, что для многих фактор среды имеет большое значение. Комфортная и конструктивная рабочая обстановка в команде ценится не меньше, чем предложенная в джоб-оффер зарплата».

«Мы проверили эту методику на своей команде, поняли и оценили ее эффективность и решили экстраполировать этот опыт на работу с клиентом. Это позволило наладить более конструктивную коммуникацию и улучшить восприятие продукта и бренда компании в глазах нашего партнера».

Василий Тарарьшкин, руководитель отдела оценки и развития, блок «Управление персоналом»:

— Высокотехнологичная отрасль на стыке ИТ и финансов, в которой работает компания, требует нетривиальных и оперативных решений. Time to market в таких условиях имеет огромное значение. Но в связи с тем, что

бизнес-направления *ЦФТ* очень диверсифицированы, а компания территориально разделена, усложняется коммуникация между сотрудниками и подразделениями, что напрямую влияет на результативность. При таких условиях необходимо поддерживать (или в отдельных случаях — создавать) комфортную среду для открытого обсуждения рабочих процессов, обучать инструментам, способствующим эффективной коммуникации, улучшать такие навыки, как договороспособность, умение работать в команде и действовать в одном ключе.

Проект «Ретроспектива 2.0» как технология появился достаточно быстро, но при внедрении возникали определенные трудности. Основная из них связана с реализацией поставленных целей, поскольку в процессе обсуждения одна часть задач становилась неактуальной, другая была слишком сложной и требовала долгого времени проработки, вовлечения большого количества сотрудников. Кроме того, далеко не все участники были включены в процесс; некоторые сложности были обусловлены географической распределенностью. Однако сама методология, используемая в проекте, позволила преодолеть все проблемы.

Несколько неожиданным, но важным открытием стало то, что часть острых вопросов снимается в процессе работы не только за счет методологии, но и в результате неформальной коммуникации в перерывах между групповой работой.

В настоящее время¹ проект «Ретроспектива 2.0» успешно масштабируется в рамках *ЦФТ*. Всем, кто только планирует подобные проекты, советую взять на заметку следующие выводы:

- вести сессию должен человек, не вовлеченный в процесс, который сможет воздержаться от того, чтобы занимать чью-либо сторону;
- не стоит ожидать, что «Ретроспектива» — панацея. Это периодический процесс, который должен повторяться и стать частью культуры;
- не изобретайте велосипед: технология уже существует.

adidas

Проект «Культура устойчивого развития» (авторы: **Максим Гончаров**, старший директор *adidas Academy*, **Татьяна Федяева**, ведущий специалист по бренд-коммуникациям, **Ольга Сахарова**, директор по внутренним коммуникациям, **Вера Щербакова**, старший менеджер административно-хозяйственного персонала, **Ольга Дайновская**, вице-президент по персоналу)

Отрасль компании: розничная торговля.

Численность сотрудников: 8000.

¹ Данные на август 2019 года.

Предпосылки

- Запуск стратегии «Устойчивое развитие».
adidas, являясь амбассадором стратегии устойчивого развития, стремится:
 - менять жизни людей через спорт и создавать здоровую среду;
 - создавать уникальную продукцию из вторичного сырья;
 - формировать экосознательность сотрудников компании;
 - не останавливаться на пути ресурсосбережения.
- Сложная экологическая ситуация в мире:
 - население планеты потребляет на 50 % больше ресурсов, чем она может давать, перерабатывать и восстанавливать;
 - глобальное потепление оказывает все больше негативного влияния, вследствие чего увеличивается содержание CO₂ в атмосфере;
 - изменение климата и снижение разнообразия видов;
 - более половины соискателей¹ учитывают участие компании в проектах по сохранению окружающей среды как фактор, влияющий на решение при трудоустройстве.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Увеличить eNPS работодателя.
2. Снизить отток персонала.
3. Повысить вовлеченность сотрудников в стратегию устойчивого развития.

Целевая аудитория проекта: сотрудники и клиенты компании.

Реализация

Проект «Культура устойчивого развития» состоит из четырех направлений.

I. Программа экологического просвещения *adidas Academy* — уникальные мероприятия, помогающие участникам запустить процесс личной трансформации.

Рабочая группа: пять человек.

¹ По результатам опроса кандидатов, проведенного в октябре—ноябре 2018 года.

Целевая аудитория: сотрудники компании.

Результаты в цифрах:

- 1300 выпускников;
- 200 участников форумов и конференций;
- создание трансформационных программ для старшеклассников.

II. **«Спорту нужно место»** — командная активация по созданию пространства для занятия спортом, в ходе которой проводились футбольные турниры, беговые квесты и уборка спортивных площадок.

Рабочая группа: 5 человек + 11 лидеров в городах.

Целевая аудитория: сотрудники и клиенты компании в 136 городах-участниках.

Результаты в цифрах:

- 3500 участников акций;
- 220 чистых спортивных площадок;
- 770 детей, принявших участие в футбольном турнире;
- 405 публикаций в СМИ.

III. **Run for the oceans** — масштабный спортивный забег, где за каждый 1 км компания перечисляет 1 доллар для очистки океанов.

Рабочая группа: 7 человек + 41 тренер.

Целевая аудитория: сотрудники и клиенты компании в 41 городе России, Украины и Казахстана.

Результаты в цифрах:

- 924 тысячи участников;
- 12,4 км — общая дистанция;
- 23 800 публикаций в СМИ;
- более 15 тысяч просмотров главного поста;
- более 2400 лайков.

IV. **Plastic Free**¹ — создание благоприятного места для работы: организация процесса замены посуды и сортировки мусора; замена пластиковой посуды в офисе и розничных магазинах.

Рабочая группа: семь человек.

Целевая аудитория: сотрудники компании.

¹ Отказ от пластиковой посуды.

Результаты в цифрах:

- 140 тысяч штук, или 42 кг, размешивателей;
- 48 тысяч штук, или 108 кг, тарелок;
- 20 тысяч штук, или 124 кг, столовых приборов;
- 2800 штук, или 50 кг, бутылок.

Результаты

Поставленная задача № 1: увеличить eNPS работодателя.

Достигнутый результат: NPS компании как работодателя повысился на 20 п. п.

Поставленная задача № 2: снизить отток персонала.

Достигнутый результат: в 2018 году текучесть персонала снизилась на 29 %¹.

Поставленная задача № 3: повысить вовлеченность сотрудников в стратегию устойчивого развития.

Достигнутый результат: 50 % сотрудников приняли участие в проектах, направленных на сохранение окружающей среды.

ООО «ПЭК»

Проект «Династия ПЭК» (авторы: **Оксана Васильева**, руководитель Корпоративного университета, **Елена Мищенко**, заместитель руководителя Корпоративного университета)

Отрасль компании: логистика (перевозка сборных грузов).

Численность сотрудников: 11 000.

Предпосылки

- Привить детям уважение к труду родителей, укрепить связь поколений.
- Дефицит кадров в летний период: высокая потребность в персонале в сезон отпусков.
- Закрытие вакансий внутреннего резерва и сокращение затрат на подбор.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Вовлечь в проект сотрудников управляющей компании (УК), имеющих детей от 14 до 18 лет.

¹ По сравнению с 2017 годом.

2. Привлечь на стажировку детей сотрудников УК в летний период.
3. Повысить вовлеченность персонала УК.
4. Увеличить привлекательность HR-бренда.
5. Подготовить будущих сотрудников компании через профессиональное ориентирование молодежи: получение детьми сотрудников первого трудового опыта и собственного заработка.

Целевая аудитория проекта: сотрудники УК, которые имеют детей от 14 до 18 лет.

Реализация

Основные этапы проекта

1. Выявление потребностей бизнеса в персонале в сезон отпусков.
2. Анализ уровня вовлеченности персонала УК.
3. Поиск решений для удовлетворения потребности в персонале и повышения уровня вовлеченности.
4. Описание ТЗ проекта.
5. Презентация проекта руководству компании.
6. Документальное оформление, регламентация проекта.
7. Запуск проекта в управляющей компании.
8. Информационная поддержка проекта на внутреннем портале компании.
9. Проведение экскурсии по подразделениям для детей сотрудников с целью знакомства с основной деятельностью и профессионального ориентирования.
10. Анализ результатов проекта.
11. Презентация результатов проекта руководству компании.
12. Доработка проекта и расширение географии.

Суть проекта: в период летних каникул дети сотрудников трудоустраиваются в компанию. Основные условия для участников:

- программа действует для детей сотрудников ООО «ПЭК» в Москве;
- возраст ребенка сотрудника: от 14 лет;
- период работы: с 1 июня по 31 августа в должности «помощник менеджера»;
- продолжительность: от одной недели до трех месяцев;
- размер заработной платы пропорционален отработанному времени из расчета 1 МРОТ, или минимальный размер заработной платы, действующий в конкретном регионе.

Результаты

«Династия ПЭК» — это уникальный долгосрочный проект, который имеет ценность как для персонала, так и для компании. Его основная цель — подготовка сотрудников нового образца, разделяющих с детства философию компании, воспитанных в корпоративном духе, адаптированных к условиям труда.

Поставленная задача № 1: вовлечь в проект сотрудников УК, имеющих детей от 14 до 18 лет.

Достигнутый результат: 55 % сотрудников УК, имеющих детей в возрасте от 14 до 18 лет, приняли участие в проекте¹.

Поставленная задача № 2: привлечь на работу детей сотрудников УК в летний период.

Достигнутый результат: рост количества участников проекта с 11 на момент запуска проекта до 228 детей².

Поставленная задача № 3: повысить вовлеченность персонала УК.

Достигнутый результат: по результатам опроса 2017 года был зафиксирован рост вовлеченности на 5 %.

Поставленная задача № 4: увеличить привлекательность HR-бренда.

Достигнутый результат: по результатам опроса 2017 года был зафиксирован рост на 6 %.

Поставленная задача № 5: подготовить будущих сотрудников компании через профессиональное ориентирование молодежи: получение детьми сотрудников первого трудового опыта и собственного заработка.

Достигнутый результат: 46 % детей в возрасте от 14 до 18 лет прошли профориентацию и получили первую зарплату³.

Оксана Васильева, руководитель Корпоративного университета:

— Работа о сотрудниках и их детях — один из главных приоритетов ПЭК. Мы поняли, что хотим реализовать полезный познавательный проект, который бы еще раз подтвердил это. «Династия ПЭК» позволяет познакомить ребенка с местом работы его родителей, дает возможность «примерить» на себя разные профессии и в конечном счете укрепляет связь сотрудников и компании.

Первое, с чем мы столкнулись, — как важно вести учет рабочего времени детей: следить за графиком, организацией рабочих мест, нагрузкой. Поняли, что на все время работы проекта будет правильно «закрепить» за ребятами опытного сотрудника — куратора.

¹ Данные отдела кадров.

² Данные на ноябрь 2018 года.

³ Данные отдела кадров.

В один из сезонов детей, готовых участвовать, оказалось больше, чем выделенных мест. Мы нашли возможность вдохновить руководителей компании тем, что рядом будут работать дети, вместе прописали должностные обязанности и изыскивали необходимые места.

Нельзя забывать, что к нам приходят представители нового поколения. Мы не только даем им рабочее место, опыт и первую зарплату, а воспитываем, прививаем любовь к делу, которым занимаемся. Лучше всего это делать через личный пример — нельзя научить тому, во что не веришь сам. Вовлечь и сонастроить ребят помогают знания в области психологии детства, понимание ценностей нового поколения. Эксперты по этим вопросам есть в Корпоративном университете ПЭК.

Федеральная франчайзинговая ювелирная сеть «585*ЗОЛОТОЙ»

Проект «Покоряем новые территории!» (авторы: **Татьяна Варламова**, руководитель отдела найма персонала, **Екатерина Карнаухова**, руководитель отдела персонала ТД¹ «Северо-Запад»)

Отрасль компании: розничная торговля.

Численность сотрудников: 10 000.

Предпосылки

- Активное развитие розничной сети, открытие новых территорий и, как следствие, увеличение числа удаленных объектов.
- Низкие показатели эффективности работы (объем продаж) открывающихся монообъектов из-за удаленного управления (редкие визиты директора, удаленная коммуникация).
- Адаптация и обучение сотрудников проводятся удаленно, что влияет на показатель вовлеченности и текучести персонала.
- Формируются автономные команды со своими традициями и правилами, которые могут вступать в конфликт со стандартами компании.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Увеличение показателей эффективности удаленных объектов (сравнение инвестиционного бюджета объекта и фактических планов продаж за отчетный период).
2. Стабилизация коллективов монообъектов: снижение текучести кадров.
3. Внедрение стандартов компании в их первоначальном виде.
4. Повышение уровня вовлеченности сотрудников монообъектов.
5. Повышение информированности сотрудников монообъектов о корпоративной жизни в компании.

¹ Территориальной дирекции.

Целевая аудитория проекта:

- сотрудники монообъектов (управляющие, заместители управляющих, продавцы-консультанты, товароведы ломбардов). Было важно вовлекать работников удаленных объектов в общую корпоративную жизнь, помогать им не только адаптироваться, но и достигать нужных показателей, по которым оценивается эффективность всего объекта;
- соискатели на должность продавца в удаленных городах. Компания ориентирована на привлечение кандидатов, разделяющих корпоративные ценности и соответствующих стандартам. Выстраивание правильной работы с сотрудниками монообъектов отражается на увеличении их лояльности, таким образом формируется позитивный HR-бренд на территории.

Реализация

Проект «Покоряем новые территории» стартовал в 2017 году в Уральском регионе на монообъектах ювелирной франчайзинговой сети «585*Золотой». Основной идеей стало выявление наиболее эффективных инструментов для адаптации, вовлечения в корпоративную культуру, вывода на плановые показатели эффективности, а также разработка инструментов и материалов для применения на практике во всех регионах России.

Основные этапы проекта

I этап: подготовительный.

Анализ текущей ситуации по работе с монообъектами, создание реестра, сбор информации об имеющихся в компании инструментах для работы с монообъектами, проведение опроса среди сотрудников удаленных объектов о вовлеченности в корпоративную культуру, постановка целей и задач.

II этап: организационный.

- Формирование проектной команды.
- Разработка комплексного плана мероприятий.
- Определение показателей оценки эффективности проекта.

III этап: запуск проекта.

Реализация мероприятий на пилотной территории (Уральский федеральный округ):

- Корпоративная рассылка об открытии монообъекта «Покоряем новые территории!». Разработана концепция 12 ежемесячных рассылок. Рассылка выходит в день открытия объекта, содержит информацию о монообъектах и сотрудниках и их фотографии.

- Закрепление кураторов по сопровождению бизнес-процессов из числа успешных сотрудников других объектов. За новым объектом закрепляется куратор, который выезжает в командировку за неделю до открытия монообъекта, а также на протяжении трех месяцев осуществляет дистанционное сопровождение персонала. Основная задача — транслировать стандарты компании, сплотить рабочую команду и успешно адаптировать сотрудников, познакомив их с технологиями и методами работы, корпоративными правилами и стандартами. Один раз в неделю куратор дистанционно общается с коллективом объекта, информирует о мероприятиях и событиях, проходящих в компании, отвечает на вопросы коллег.
- Welcome-тренинг. Знакомство проходит в виде тренинга, который проводит куратор объекта. Сотрудники получают информацию об основных успехах, которых добилась компания за период существования, традициях и ценностях.
- Трансляция мотивирующих роликов. С первого по пятый день работы нового объекта каждое утро на почту приходит видеоролик от сотрудников офисов и розницы. Основная идея — привлечение специалистов монообъектов к корпоративной жизни своих коллег.
- Празднование дня рождения объекта. Разработано порядка пяти шаблонов открыток для адресного поздравления по электронной почте. Данная рассылка автоматизирована: когда объекту исполняется один год, всем его сотрудникам на почту приходит поздравительная открытка: «С днем рождения! Поздравляем! Вашему объекту один год».
- Празднование дней рождения сотрудников. Разработано порядка десяти шаблонов поздравительных открыток с логотипом компании. В день рождения сотруднику на электронную почту приходит поздравительная открытка с пожеланиями. Эта рассылка автоматизирована и синхронизируется с данными программы 1С ЗУП.
- Ежегодный конкурс «Страйк года». Проводится между сотрудниками монообъектов и направлен на определение лучшего объекта по показателям эффективности в первые три месяца работы после открытия.
- Ежегодный конкурс «Лучшее сопровождение года». Проводится между кураторами монообъектов и направлен на определение лучшего наставника по показателям эффективности за три месяца сопровождения объекта.

IV этап: заключительный.

Анализ итогов и внедрение проекта на всю ювелирную франчайзинговую сеть: оценка промежуточных результатов, сверка полученных данных по регионам с целью внесения изменений в программу с учетом региональных особенностей.

Результаты

Поставленная задача № 1: увеличение показателей эффективности удаленных объектов.

Достигнутый результат: объемы продаж на сопровождаемых объектах выше в среднем на 29 % в разрезе первых четырех месяцев работы¹.

Поставленная задача № 2: стабилизация коллективов монообъектов.

Достигнутый результат: наблюдается снижение текучести персонала на сопровождаемых объектах на 29 п. п. (с 54 до 25 %) в разрезе первых четырех месяцев работы².

Поставленная задача № 3: внедрение стандартов компании в их первоначальном виде.

Достигнутый результат: благодаря закреплению за каждым новым объектом куратора (как правило, это непосредственный руководитель или линейный сотрудник дирекции из числа кадрового резерва) можно говорить о принятии и соблюдении правил и стандартов в неизменном виде, так как количество замечаний от службы внутреннего контроля снизилось в три раза.

Поставленная задача № 4: повышение вовлеченности сотрудников монообъектов.

Достигнутый результат:

- Внутренний опрос по измерению вовлеченности показал увеличение на 12 п. п.: 92 % сотрудников сопровождаемых монообъектов стали чувствовать себя комфортнее, видят интерес к себе со стороны компании и прониклись доверием к работодателю³.
- Количество сотрудников удаленных объектов, участвующих в активностях компании (конкурс красоты «Мисс 585*Золотой»⁴, конкурс детских рисунков, общие голосования и пр.), возросло с 10 % в 2017 году до 21 % в 2018 году.

Поставленная задача № 5: повышение информированности сотрудников монообъектов о корпоративной жизни в компании.

Достигнутый результат: согласно опросу «Индекс счастья сотрудников», количество положительных ответов на вопрос «Корпоративная

¹ В сравнении с другими монообъектами за аналогичный период времени, дополнительной работы с которыми не проводилось.

² В сравнении с другими монообъектами за аналогичный период времени, дополнительной работы с которыми не проводилось.

³ Аналогичный опрос среди сотрудников монообъектов, не попавших в программу, показал 80 %.

⁴ Подробнее о проекте можно прочитать в книге *Осовицкая Н. HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг.* — СПб.: Питер, 2019. — С. 216–220.

культура компании развита и охватывает каждого сотрудника?» выросло с 63 до 88 %.

Екатерина Карнаухова, руководитель отдела персонала ТД «Северо-Запад»:

— При бурном развитии сети необходимо не только поддерживать существующие операционные процессы, но и внедрять новые. В связи с ростом удаленных объектов снижается контрольная функция со стороны руководящего состава, все больше сотрудников перестает чувствовать себя частью большого коллектива. Это влияет на сохранение и поддержание корпоративной культуры компании, ее стандартов и ценностей. Мы искали и нашли такой проект, который позволит сохранить чувство причастности к компании даже для удаленных монообъектов.

Мы наблюдали рост отклика по дополнительному проекту — на одном из главных этапов реализации программы на портале резко выросло количество заявок на участие в ежегодном конкурсе красоты среди сотрудников сети.

13. Игра, мотивация, геймификация

Полина Хабарова, директор по трансформации бизнеса, HR-директор ИТ-компании КРОК:

— Когда геймификация только появилась, HR запускали различные утилиты для погружения аудитории. Это был чисто инструментальный подход, но, как оказалось, без каких-то глубинных смыслов данные инструменты не заработали. Отсюда устойчивый скепсис относительно геймификации, который мы наблюдали на рынке некоторое время. Позднее интерес к практике вернулся и геймификация испытала ренессанс смыслов. Сейчас любой проект в этой области тесно привязан к бизнес-целям и процессам, а сама геймификация от механик стала привлекаться в сторону более конкретных смыслов и аналитики. Компании осознали, что создание стратегий геймификации нужно начинать с проверки гипотез, а не бежать за хайпом. Прорыв заключается во вдумчивом понимании геймификации и того, зачем она действительно нужна. Игровые механики стары как мир, и тяга человека быть лучшим заложена изначально, поэтому придумывать очередной велосипед бессмысленно. Главное — осознать это и подумать над теми практиками, которые реально окажутся полезны для вашего бизнеса.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Думаю, геймификацию сменят технологии наджинга, которые уже активно пришли в нашу жизнь. Речь идет о всевозможных решениях, позволяющих в режиме онлайн отслеживать множество метрик и формирующих желательное

поведение. Отличный пример — шагомеры: без всякой геймификации люди проходят лишний круг вокруг дома, чтобы выполнить норму шагов. Какая-то часть с «ачивками», конечно, останется, но решения будут становиться все более простыми и интуитивно понятными.

Ирина Щербакова, менеджер по работе с брендом работодателя, «Coca-Cola HBC Россия»:

— Со временем произойдет уход от геймификации как игры в сторону user-experience. Современную молодежь уже не удивить яркой картинкой и слоганом; она требовательна к контенту, который должен быть качественным и решать конкретную задачу. Если говорить об инструментах, тут лишь будут масштабироваться уже существующие: различные приложения, дополненная реальность. Ключевым станет не опыт кандидата, а более широкое понятие — employee experience (опыт сотрудника).

Сеть мягких ресторанов «Своя Компания»

Мотивационная игра «Привет, Буфет» (авторы: **Юлия Джепарова**, HR-директор, **Олеся Герасева**, региональный управляющий региона Уфа, **Екатерина Лошакова**, HR-бренд-менеджер)

Отрасль компании: ресторанный бизнес.

Численность сотрудников: более 3500.

Предпосылки

- В 2017 году произошло снижение товарооборота ресторанов в городе Уфе. Как следствие, возросла текучесть персонала, произошло снижение оборачиваемости посадочного места и качества обслуживания.
- Уфа — один из лидирующих регионов присутствия сети мягких ресторанов «Своя Компания»: восемь ресторанов, более 500 сотрудников, 90 % которых — в возрасте от 18 до 23 лет. Уровень текучести персонала в данном регионе — свыше 21 % на ресторан, что при средней численности 60 человек означает потери 12–15 человек в месяц.
- По результатам аналитики и опросов персонала, одной из причин текучести было отсутствие коммуникативных связей между сотрудниками ресторана.
- В связи с этим для региона первостепенной задачей стало удержание новых работников после периода адаптации, когда начинает увеличиваться производительность, повышается уровень продаж, закрепляются навыки сервиса и уменьшается общее число ошибок производственного процесса.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Добиться снижения текучести персонала с 21 до 10 %.
2. Удержать персонал с опытом работы более шести месяцев.
3. Повысить лояльность к внутреннему HR-бренду.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники восьми ресторанов Уфы.

Реализация

В целях снижения текучести персонала была создана мотивационная игра «Привет, Буфет», которая позволила создать поле нематериальной мотивации для сотрудников, вовлечь их в ценности компании за счет участия в корпоративных мероприятиях и командной работы.

После прохождения испытательного срока и аттестации у сотрудников становилось больше дополнительных задач и ответственности (выполнение объемных стандартов компании: шаги сервиса и обслуживания гостя, требования к санитарии и НАССР¹, внутренние и внешние проверки ресторана), что демотивировало молодых специалистов и приводило к высокому уровню текучести. Игра позволила преподнести сложные рабочие процессы в форме легких заданий, когда ежедневные рутинные действия стали поощряться и восприниматься легко, а промежуточные поощрения и определение лидеров вызывало желание продолжать соревноваться и быть результативным сотрудником как можно дольше. Это положительно сказалось на настроении каждого участника и его уровне вовлеченности в процесс, а следовательно, и на эффективности работы всего ресторана.

Основные этапы проекта

Проект был реализован с сентября 2017 года по сентябрь 2018-го.

За неделю до запуска игры был размещен анонс в социальных сетях, на корпоративной платформе, в служебных помещениях всех ресторанов. Первого сентября 2017 года был дан долгожданный старт: игра была презентована на собрании ресторана всему персоналу. Основные правила:

- в игре участвуют сотрудники, отработавшие две недели, начиная с первого дня стажировки;
- каждую свою смену сотрудник мог зарабатывать баллы за выполнение определенных показателей;
- баллы текущего месяца можно потратить после закрытия месяца;
- баллы не сгорают, их можно переносить из месяца в месяц и копить в течение всей игры;

¹ Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) – анализ рисков и критические контрольные точки.

- баллы начисляются менеджером и су-шефом в конце каждой смены;
- обменять баллы на подарки можно у управляющего и су-шефа;
- каждый копил баллы индивидуально, нельзя суммировать баллы разных людей и дарить баллы;
- ежедневные показатели оцениваются у сотрудников, отработавших полную и половину смены. Также есть дополнительные критерии, за которые можно получить или потерять баллы.

Баллы вручались за выполнение следующих показателей:

Выполнение финансового плана ресторана на день	5 баллов
Положительный отзыв в книге отзывов ресторана и внешних источниках	5–15 баллов
Оценка по проверке «Тайный гость» более 90 % ¹	5 баллов
Участие в корпоративных мероприятиях (спортивные, сетевые и пр.)	30 баллов для участников, 60 баллов для призеров (1, 2, 3-е место)
Наставничество (сдача аттестации в установленный срок)	200 баллов
Приведи друга (при условии работы не менее месяца в любом филиале)	200 баллов
Дополнительный выход (экстренный вызов)	50 баллов
Проведение тренингов, мастер-классов	50 баллов
Отрицательный отзыв на сайте, в социальной сети «ВКонтакте», в книге отзывов ресторана, на внешних сайтах	-15 баллов
Опоздание	-5 баллов

Через неделю более 80 % сотрудников активно обсуждали игру, давали отзывы и обратную связь на пятиминутках ресторана и в комментариях к постам в социальных сетях.

В свободное время сотрудники анализировали, как можно увеличить заработанные баллы, и обсуждали, какой приз выбрать. Сотрудники выбирали призы по своим интересам:

- кто-то копил на кроссовки, сертификаты в обувной магазин, брендированные толстовки от компании, поход в бассейн, спортзал, на фотосессию;
- любители саморазвития выбирали в качестве приза сертификаты в книжный магазин, мастер-классы от менеджеров, управляющих и шеф-поваров;

¹ Проверка соблюдения стандартов и качества.

- кто-то копил баллы на ужин в ресторане и большой авторский торт;
- амбициозные сотрудники меняли заработанные баллы на «день в качестве руководителя филиала “Своей Компании”» и ужин с региональными управляющими.

Специалисты разных уровней нашли общую тему для общения, активно обсуждая игру между собой, стремились опередить друг друга по количеству баллов, а порой делились опытом, как заработать дополнительные баллы.

Название «Привет, Буфет» сотни раз за день мелькало в корпоративных диалогах в социальных сетях, комментариях к корпоративным постам, беседах между сотрудниками, которые раньше очень мало общались.

Первые подарки на общих собраниях филиалов были вручены через три месяца, что позволило повысить вовлеченность недавно присоединившихся сотрудников и вовлечь отстающих.

К концу проекта руководителями региона было принято решение внедрить акцию «Распродажа, “Привет, Буфет!”»: новички и сотрудники, не набравшие нужное количество баллов в ходе основного времени игры, смогли приобрести товары по сниженной стоимости в качестве утешительных призов.

Результаты

Поставленная задача № 1: снизить текучесть персонала с 21 до 10 %.

Достигнутый результат: в Уфе удалось снизить текучесть персонала до 7,77 %.

Данные двух лидирующих регионов (в Екатеринбурге игра еще не проводилась):

Период	Уфа	Екатеринбург
Сентябрь 2017 года	21,21 %	21,03 %
Сентябрь 2018 года	7,77 %	20,89 %

Поставленная задача № 2: удержать персонал с опытом работы более шести месяцев.

Достигнутый результат: офлайн-игра сплотила участников, создав единую для всех тему.

- На сентябрь 2017 года количество сотрудников со стажем работы шесть месяцев – 46 %, в сентябре 2018-го – 79 %.
- Средний «срок жизни» сотрудника в ресторанах Уфы составлял 5,5 месяца, стал – 10 месяцев.

Поставленная задача № 3: повысить лояльность к HR-бренду.

Достигнутый результат: повышение лояльности к HR-бренду произошло через появление амбассадоров бренда сервисной зоны компании. В процессе игры родилась группа #Fudi¹. Коллеги, работающие в должности официанта, написали песню о своей работе, что вызвало фурор среди персонала всей сети. Сотрудники стали выкладывать ролик на собственных страничках с хештегом #СКработа, делиться с друзьями, рекомендовать «Свою Компанию» в качестве работодателя.

- Процент сотрудников, пришедших на собеседование по рекомендации друзей, вырос с 38 до 52 %.
- Уровень удовлетворенности персонала работой до запуска игры составлял 44 %, после запуска вырос до 84 %.
- Через три месяца вышел второй ролик группы #Fudi, в котором приняли участие и сотрудники ресторанов региона. Этот ролик собрал 80 707 просмотров в официальной группе сети «ВКонтакте». Нарастающая активность в социальных сетях и интернет-пространстве позволила повысить узнаваемость бренда в том числе среди соискателей.

В январе 2019 года² запланирован запуск игры «Привет, Буфет» в Екатеринбурге.

Юлия Джепарова, HR-директор:

— Идея данного проекта возникла в результате мозгового штурма руководителей ресторанов. Что касается сложностей, то, как и в любых других больших задачах, без них не обошлось. Например, сотрудник переводился из одного региона в другой и терял накопленные баллы, но стеснялся об этом сказать менеджеру и таил обиду. Именно так, учась на собственных ошибках, мы и совершенствовались.

Коллегам могу посоветовать:

- всегда привлекать к разработке мотивации рядовых сотрудников, ведь они лучше знают, что именно их вдохновляет в работе;
- определить контрольные точки и ответственных лиц за реализацию проекта, чтобы все ребята участвовали и в срок получали свою награду;
- обязательно давать обратную связь всем участникам процесса и своевременно запрашивать ее.

¹ От англ. food — «еда». Это люди, любящие вкусно поесть, которые тщательно подходят к выбору еды, брезгуют фастфудом и банальными блюдами типа макарон по-флотски.

² Данные на ноябрь 2018 года.

АО ЛК «Европлан»

Бизнес-симуляция «Карты, деньги, “Европлан”» (авторы: **Вероника Мухо**, начальник отдела подбора персонала, **Татьяна Сергеева**, руководитель группы региональных тренинг-менеджеров, **Татьяна Сазонова**, руководитель группы оценки персонала)

Отрасль компании: лизинг.

Численность сотрудников: 2000.

Предпосылки

- Постоянная потребность в найме руководителей в дирекции продаж.

В связи с расширением штата и появлением выделенных специализированных каналов продаж лизинга ежегодная потребность достигает 45 вакансий руководящего состава в лизинге, наем идет на регулярной основе в Москве и в региональной сети.

- Текущий рынок не предоставляет возможности закрывать большинство вакансий через источник открытого рынка, рекомендациями или силами кадровых агентств.

Так, пять ведущих кадровых агентств не смогли закрыть ни одной вакансии для компании за девять месяцев, что говорит о сложности профиля и ограниченности рынка, а следовательно, важности рассмотрения внутренних ресурсов и источников для формирования пула руководящего состава.

- Практика внутренних переводов успешных менеджеров, которые были неэффективны в управлении сотрудниками.

На руководящие должности компания рассматривает кандидатов с определенным личностным профилем и персональными характеристиками. Успешных специалистов дирекции продаж, согласно проведенным тестам по методологии DISC, отличают ярко выраженные проявления *доминирования* (Dominance — проявление активности во враждебной среде) и *влияния* (Influence — проявление активности в благоприятной среде), характерной особенностью которых являются высокая соревновательность, открытость, влияние, признание и похвала. Все это должно было найти отражение в новом инструменте внутреннего рекрутмента.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Ключевая задача — удовлетворить потребность бизнес-заказчика в комплектации штата эффективными менеджерами:
 - создать новый инструмент внутреннего рекрутмента с имитацией реальной деятельности руководителей «Европлана»;

- выявить с максимальной точностью эффективных менеджеров по продажам, которые будут эффективны и в управлении командой, перевести их на руководящие должности.

При этом новые руководители групп должны быть в «зеленой зоне» квартального рейтинга эффективности менеджмента (РЭМ¹).

2. Повышение внутренней лояльности персонала.
3. Экономия HR-бюджета на работе с кадровыми агентствами².

Дирекция продаж — ключевое подразделение компании, поэтому **бизнес-симуляция была создана для менеджеров по продажам.**

Проект был полностью реализован силами департамента по работе с персоналом.

Реализация

С целью решения стратегической задачи по найму руководителей в короткие сроки, в условиях быстро растущей отрасли лизинга и ограниченности внешнего рынка был создан прозрачный оцифрованный инструмент внутреннего рекрутмента, позволяющий выбирать целевых кандидатов на ключевые позиции согласно выверенному профилю успешного руководителя.

Уникальность бизнес-симуляции заключается в форме ее разработки и реализации, не имеющей аналогов на рынке лизинга:

- кейсы из реальной деятельности компании;
- легендированный подход в рамках игрового формата;
- создание атмосферы, в которой кандидаты абстрагируются от стресса оценочного мероприятия.

Это позволяет сотрудникам полноценно раскрыть свой потенциал, наблюдателям — точно его оценить, а компании — минимизировать риск ошибки при переводе специалиста на руководящую должность.

Основные этапы проекта

1 этап (шесть дней): выбор формата, разработка механики и сценария бизнес-симуляции.

- Анализ существующих инструментов найма руководителей в компанию и их эффективности (панельные интервью, отборочное мероприятие).

¹ Должны быть выполнены все показатели KPI группы от 100 %; 80 % подчиненных должны выполнить все показатели KPI от 100 %; допустимо не более одного увольнения сотрудника в группе.

² Средняя стоимость одной закрытой вакансии составляет 270 000 рублей.

- Анализ воронок рекрутмента менеджеров через внешние источники (рабочие сайты, рекомендации, хантинг, кадровые агентства).
- Разработка оцениваемых компетенций и их индикаторов — через формирование профиля успешного руководителя компании (анализ профилей личностей успешных менеджеров по DISC, KPI, рейтингов, опыта работы и личных дел сотрудников, как итог — формирование профиля руководителя отдела продаж).
- Разработка концепции бизнес-симуляции: легенда, фабула, визуализация.
- Формирование ТЗ дизайнеру.

Ключевые инструменты коммуникации при разработке проекта:

- фасилитационные сессии в рамках HR, а также с бизнес-заказчиками (от формирования профиля до запуска концепции самой симуляции) — более 25 фасилитационных сессий, мозговых штурмов и совещаний;
- исследование профилей успешных руководителей по DISC — анализ профиля личности (более 60 внутренних тестов, 50 тестов внешних кандидатов, проходивших собеседование), а также опыта работы сотрудников (путь развития в рамках компании и ДО);
- сбор обратной связи по выбранному визуалу и образной наполненности бизнес-симуляции;
- контроль изменения лояльности сотрудников в 2018 году в сравнении с 2017 годом¹.

II этап (42 дня): разработка параметров бизнес-симуляции.

- Анализ основных направлений рабочих задач руководителей продаж.
- Проведение фасилитационных сессий, мозговых штурмов и интервью с менеджерами для проработки условий кейсов.
- Определение стартовых условий и целей для игроков.
- Создание условий раундов (этапов) игры.
- Формирование двух типов кейсов: *индивидуальных* и *командных*; формирование четырех категорий: *переговоры, клиенты, сотрудники, развитие*.
- Написание кейсов и вариаций последствий принятия решения.
- Определение параметров выигрыша.
- Создание системы поощрений и штрафов.

¹ По итогам исследований eNPS и Climates Survey.

III этап (четыре дня): расчет механики бизнес-симуляции.

- Временные параметры: общее время на прохождение бизнес-симуляции и отдельных раундов.
- Человеческие ресурсы: min/max количество участников, наблюдателей, представителей бизнеса, ведущих.
- Игровое поле: min/max количество ходов на общее время игры, необходимое для оценки компетенций каждого из участников по четырем категориям кейсов.

IV этап (17 дней): подготовка к проведению бизнес-симуляции.

- Тестирование игры на разработчиках и внесение доработок.
- Перекрестная проверка условий кейсов и последствий с руководителями продаж.
- Тестирование игры на руководителях продаж и внесение доработок.
- Разработка методических материалов.
- Разработка чек-листов по оценке компетенций.
- Обучение наблюдателей и калибровка по оценке компетенций.

V этап (16 дней): проведение бизнес-симуляций для переводов на должность руководителей продаж.

- Информационная рассылка по компании о конкурсе на руководящую должность с указанием требований к кандидатам, условий работы и срока принятия заявок.
- Формирование списка откликнувшихся сотрудников.
- Проверка кандидатов на соответствие требованиям к участию в конкурсе¹:
 - от шести месяцев работают в грейде «ведущий или главный» (четвертый и пятый грейды);
 - за шесть месяцев выполнили личные KPI от 100 % накопительным итогом;
 - от 12 месяцев являются наставниками для новых специалистов (подтверждено приказом);
 - за шесть месяцев KPI подопечных сотрудников выполнен от 100 % накопительным итогом;
 - самостоятельно наняли минимум одного работника и успешно его адаптировали (пройден испытательный срок).

¹ К участию в конкурсе на управленческую должность допускаются сотрудники, соответствующие профилю должности и находящиеся на определенной ступени карьерной карты. Прозрачность выбора гарантирует справедливые и равные для всех возможности.

- Рассылка участникам информации о дате, формате и регламенте проведения отборочного мероприятия.
- Проведение бизнес-симуляций.
- Собрание дирекции продаж и объявление победителей, информационная рассылка по компании.

VI этап (15 дней): организация внутренних переводов, составление индивидуальных планов развития и обратная связь с участниками по итогам участия в бизнес-симуляции.

Результаты

Поставленная задача № 1: удовлетворить потребность бизнес-заказчика в комплектации штата эффективными менеджерами.

Достигнутый результат:

- создана бизнес-симуляция «Карты, деньги, «Европлан»» с имитацией реальной деятельности руководителей;
- проведено 11 сессий бизнес-симуляций, где внутренние кандидаты принимали решения в типовых и нестандартных ситуациях, спроецированных на реальных кейсах;
- 94 % руководящих должностей были закрыты внутренними переводами;
- 75 % переведенных руководителей групп занимают высшие позиции («зеленая зона») в РЭМ, что соответствует целевым критериям качества найма¹.

Дополнительно: срок закрытия управленческих вакансий сократился в три раза и составил один месяц от запуска конкурса до фактического перевода через отдел кадров. Для сравнения: средний срок закрытия вакансий через внешний найм — три месяца.

Поставленная задача № 2: повышение внутренней лояльности персонала.

Достигнутый результат:

- зафиксирован рост внутренней лояльности на 10 п. п.²;
- положительная обратная связь от сотрудников, которые по итогам бизнес-симуляции не были переведены на новую должность;
- количество заявок на участие во внутренних конкурсах выросло в 2,7 раза по сравнению с 2017 годом³.

¹ В другом случае сотрудники переводятся на предыдущую должность.

² По итогам исследований eNPS и Climate Survey.

³ На позиции фронт- и бэк-офиса.

Поставленная задача № 3: экономия HR-бюджета на работе с кадровыми агентствами.

Достигнутый результат: HR-бюджет не потратил ни одного рубля на наем руководителей силами кадровых агентств.

Татьяна Сергеева, руководитель группы региональных тренинг-менеджеров:

— С ростом компании увеличилась потребность в закрытии управленческих вакансий в дирекции продаж. Рынок автолизинга является узкоспециализированным и конкурентным, поэтому встала задача разработать уникальный инструмент подбора и оценки персонала.

Зачастую в подобных ситуациях компании обращаются к внешним провайдерам, но мы решили самостоятельно разработать уникальную игровую модель, позволяющую отразить реальный ритм деятельности руководителей продаж. В бизнес-симуляции учтены все корпоративные принципы: что мы вкладываем в понятие эффективности и оценки результата.

Нам важно было уложиться в сжатые сроки, при этом сохранив эффективность при выполнении функционала. Во время запуска пилотного проекта мы получили ценную обратную связь от руководителей продаж, что позволило актуализировать базу кейсов.

Главной неожиданностью стало открытие своего креативного начала, которое очень помогло, например, при выборе названия симуляции.

Если давать какие-то рекомендации, самая важная — думайте о тех, для кого вы работаете, их реакциях и нужном результате.

14. Амбассадоры

Татьяна Кожевникова, эксперт в области HR, автор книг по мотивации, корпоративной культуре и управлению персоналом:

— Чем более цифровым становится мир, тем большее значение приобретает коммуникация, исходящая от конкретного человека, а не от чат-бота или алгоритма. У большинства компаний просто не останется другого выхода, кроме как привлекать своих сотрудников к продвижению бренда, в частности, в соцсетях. Думаю, наш рынок давно к этому готов, что и продемонстрировал, например, прошедший в 2018 году чемпионат мира по футболу. Все сотрудники оргкомитета, компаний-партнеров и подрядчиков, а также 30 тысяч волонтеров размещали в соцсетях фото с мероприятий и объектов турнира, делились материалами с сайта FIFA и официального портала welcome2018.com, хотя формально от них никто этого не требовал. Я часто вижу в соцсетях, как люди воодушевленно рассказывают о своих работодателях: если дать им дополнительные инструменты и предложить обучение, результаты будут еще более впечатляющими.

Ирина Щербакова, менеджер по работе с брендом работодателя, «Coca-Cola HBC Россия»:

— Мы не только верим в амбассадорство, но и успешно реализуем такую программу, считая ее отличным инструментом для продвижения бренда работодателя. Потенциальные кандидаты хотят видеть реальных сотрудников и их истории со взлетами и падениями. Нашей культуре в принципе свойственен данный формат, мы любим послушать о чужом опыте и рассказать о своей жизни. Однако здесь нужно учитывать «принцип кардиограммы» и не публиковать постоянно контент, если мы говорим о социальных сетях, убеждающий, что каждый день на работе — это праздник. Искренность, честность и красивая визуализация — вот секретный ингредиент амбассадорской программы.

Людмила Клепова, Head of recruitment, *Atsearch*:

— Людей, которые искренне любят свою компанию, команду и работу, становится все больше, то есть они и так уже являются амбассадорами. Наличие системы/программы лишь усиливает лояльность и вовлеченность, но заставить любить нельзя. В плане амбассадорства хорошо работает только искренность. Говоря о продвижении бренда, мы имеем в виду внешний рынок, зачастую забывая о внутреннем PR. Очень важную роль, на мой взгляд, играет амбассадорство руководителей, которое продвигает бренд в текущей команде. Часто сотрудники не замечают всех преимуществ работы в компании, воспринимая их как должное. Одна из важнейших задач лидера — презентовать и продвигать новые идеи, изменения и блага своему персоналу, вдохновляя на результат в том числе собственным примером, личным отношением к компании и происходящему в ней.

Полина Хабарова, директор по трансформации бизнеса, HR-директор ИТ-компания *КРОК*:

— Перед тем как запустить программу амбассадоров, нужно ответить на один вопрос: готовы вы к максимальной открытости с теми, кому предстоит промотировать бренд за пределами компании? Это базовый принцип — на его основе будет строиться то, как вы управляете бизнес-окружением и смыслами, которые амбассадоры транслируют в своих экосистемах.

В России амбассадорство начало получать широкое распространение только в последние несколько лет. В *КРОК* тоже существует такая программа и клуб alumni для тех, кто продолжает карьеру вне компании. Российский культурный код очень хорошо дополняет глобальный тренд. Например, мы очень доверяем мнению людей из ближнего окружения и в этом смысле ближе к азиатским культурам, что делает программы амбассадоров особенно актуальными для российского бизнеса.

Анастасия Добровольская, HR-директор компании *12Storeez*:

— В эпоху повсеместного распространения социальных сетей однозначно нужно работать с амбассадорами, ведь голос есть у каждого человека, а странство для выражения своего мнения открыто. Странно игнорировать факт,

что среди сотрудников есть и социально активные ребята с аудиторией более тысячи френдов, и инфлюенсеры, и даже блогеры. Они все уже являются лицом бренда, их спрашивают: «Как дела на работе?» — и они что-то отвечают. Если вы поработали с условиями труда и вовлеченностью, скорее всего, все хорошо, но можно максимизировать усилия этих людей — снабдить эксклюзивным качественным контентом, договориться о правилах публикаций, стимулировать и поощрять. Это же просто золотая жила для любого, кто занимается маркетингом B2B или B2P. Рынок готов, люди готовы — удивительно, что никто еще не оседлал тренд, но вот-вот увидим, как начнется!

«Coca-Cola НВС Россия»

Проект «Будь Скаутом — Будь Чемпионом!» — скауты *Coca-Cola* 2018 FIFA FWC (авторы: Ирина Петрова, директор по работе с персоналом, Вера Наумова, менеджер по организационному развитию по стране)

Отрасль компании: FMCG.

Численность сотрудников: более 8000.

Предпосылки

- В рамках партнерства *Coca-Cola* в России с FIFA сотрудники компании получили возможность принять участие в различных инициативах проекта в течение двух лет. Для обеспечения своевременного и оперативного информирования и мотивации персонала было необходимо создать единый коммуникационный канал, который позволил бы охватить около 8000 человек.
- Традиционные каналы внутренних коммуникаций — внутрикорпоративные рассылки, статьи и плакаты — уже не являются достаточно эффективными в коммуникации с сотрудниками, которые погружены в работу, поэтому было принято решение сделать основным коммуникационным каналом самых активных сотрудников каждого региона, знающих, как найти подход к своим коллегам независимо от занимаемой ими должности и типа занятости.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повышение уровня вовлеченности и осведомленности сотрудников компании в рамках проекта *Coca-Cola* 2018 FIFA FWC:
 - удержание индекса устойчивой вовлеченности на уровне 94 %¹;
 - увеличение индекса «вознаграждение и признание» на 3 %;
 - 100 % сотрудников знают о мотивационных программах.

¹ Здесь и далее в задачах — по результатам 2018 года.

2. Внедрение мобильного приложения как единственного коммуникационного ресурса проекта *Coca-Cola 2018 FIFA FWC* при условии, что 80 % сотрудников будут активно его использовать.
3. Развитие сотрудников в командах скаутов.
4. Снижение бюджета на 20 % на программы гостеприимства для сотрудников¹.
5. Передача проекта как лучшей практики в другие страны².

Целевая аудитория проекта: все сотрудники *Coca-Cola* в России.

Реализация

Внутренняя мотивационная программа «Будь Скаутом — Будь Чемпионом!» была создана для сотрудников, которые хотели стать частью уникального проекта «*Coca-Cola* Россия» по подготовке к чемпионату мира по футболу FIFA 2018™.

Скаут FIFA — сотрудник *Coca-Cola* в России и представитель проекта *Coca-Cola 2018 FIFA FWC*, являющийся связующим звеном между своими коллегами и командой FIFA 2018™, который первым узнает все новости, связанные с чемпионатом мира по футболу FIFA 2018™, и активно вовлекает сотрудников в мир футбола.

Основные этапы проекта

1 этап: отбор участников программы скаутов *Coca-Cola 2018 FIFA FWC*.

Отбор проводился в несколько этапов:

- конкурс видео «Хочу быть скаутом»;
- мотивационное интервью с HR-командой;
- тест по ценностям.

Баллы по итогам всех трех этапов суммировались, три скаута с наивысшим рейтингом от каждого региона прошли интервью по компетенциям, в результате были выбраны девять старших скаутов по всей стране. Всего было собрано 200 заявок от кандидатов, 100 из которых стали скаутами *Coca-Cola 2018 FIFA FWC*.

2 этап (ноябрь 2016 года — апрель 2017 года): первый этап мотивационной программы.

Цели скаутов:

- 1) информировать сотрудников своего региона обо всех активностях в рамках проекта: набор мерчендайзеров Кубка конфедераций, возможность попасть в проектную команду и работать на стадионе, сбор заявок на молодежные программы;

¹ По сравнению с 2017 годом.

² По окончании проекта.

- 2) осуществить в полном объеме и в срок все коммуникации с сотрудниками через обновление новостей на инфодосках, проведение презентаций.

По итогам первого этапа 12 мая 2017 года была проведена первая конференция скаутов, в которой приняли участие 100 скаутов и 15 сотрудников проектной команды «Coca-Cola Россия» по подготовке к чемпионату мира по футболу FIFA 2018™. В рамках конференции скауты узнали о стратегии проекта на 2018 год, приняли участие в воркшопе по своей дальнейшей работе, прошли тимбилдинг в форме квеста, поиграли в КВН и узнали о победителях первого этапа мотивационной программы на гала-ужине. Команда Московского региона, которая набрала наибольшее количество баллов и заняла первое место по итогам первого этапа, получила билеты на Кубок конфедераций.

III этап (май—ноябрь 2017 года): второй этап мотивационной программы.

Цели скаутов:

- 1) продвижение мобильного приложения и распределение призов (скауты самостоятельно рассылали призы сотрудникам в более чем 90 локаций);
- 2) увеличение количества и повышение качества постов в блоге приложения.

На данном этапе присутствовали как командные, так и индивидуальные индикаторы; 24 скаута по стране с наивысшим рейтингом получили брендированные самокаты.

IV этап (декабрь 2017 года — май 2018 года): третий этап мотивационной программы.

Цели скаутов:

- 1) поддержка тура кубка чемпионата мира по футболу FIFA 2018™ во всех регионах;
- 2) продвижение мобильного приложения и распределение призов;
- 3) продвижение молодежной программы компании для детей сотрудников.

На данном этапе также присутствовали как командные, так и индивидуальные индикаторы.

Победителями III этапа стали девять скаутов, набравшие наибольшее количество баллов по результатам трех этапов мотивационной программы. Победители получили пакет гостеприимства на игру чемпионата мира по футболу FIFA 2018™, который включал перелет на двоих, два билета на футбольный матч 1/8 чемпионата мира по футболу FIFA 2018™, проживание на двоих.

По итогам третьего этапа были проведены шесть региональных конференций скаутов, в рамках которых скауты узнали о стратегии компании на рынке во время чемпионата мира по футболу и их задачах в рамках проекта, приняли участие в общем тимбилдинге.

Вэтан (апрель—август 2018 года): четвертый этап «Super-скауты».

Было выбрано 24 Super-скаута, которые попали в программу гостеприимства и сопровождали 1300 сотрудников, ставших победителями мотивационных программ в своих функциях и выигравших билеты на чемпионат мира по футболу FIFA 2018™.

Цели Super-скаутов:

- 1) полное сопровождение победителей на 17 играх чемпионата мира по футболу FIFA 2018™: заказ билетов, оформление командировки, FAN ID;
- 2) в день матча — встреча в аэропорту, расселение в гостинице, сопровождение на матч.

В рамках мотивации Super-скауты получили билет на матч чемпионата мира по футболу FIFA 2018™.

Результаты

Поставленная задача № 1: повышение уровня вовлеченности и осведомленности сотрудников компании в рамках проекта *Coca-Cola* 2018 FIFA FWC.

Достигнутый результат:

- Удержание индекса устойчивой вовлеченности на уровне 94 %¹.
- Увеличение на 3 % индекса «вознаграждение и признание».
- 100 % сотрудников знали о мотивационных программах в своих функциях, 1300 победителей получили полную организацию поездок на чемпионат мира по футболу FIFA 2018™ командой скаутов.
- 90 % сотрудников назвали тему чемпионата мира по футболу FIFA 2018™ самой значимой в компании по итогам 2017 года.

Поставленная задача № 2: внедрение мобильного приложения как единственного коммуникационного ресурса проекта *Coca-Cola* 2018 FIFA FWC.

Достигнутый результат:

- 80 % сотрудников компании активно пользовались мобильным приложением *Coca-Cola* Football;
- 4500 призов было разыграно в мобильном приложении.

¹ Здесь и далее: по результатам опроса вовлеченности 2017 года.

Поставленная задача № 3: развитие сотрудников в команде скаутов.

Достигнутый результат: проект способствовал развитию лидерских, коммуникативных и организаторских навыков у скаутов:

- девять старших скаутов получили возможность управлять командой до 20 человек (большая часть команды работала удаленно);
- в ходе проекта 30 % скаутов получили повышение.

Поставленная задача № 4: снижение бюджета на 20 % на программы гостеприимства для сотрудников.

Достигнутый результат: благодаря успешной реализации этапа «Super-скаут» бюджет на программы гостеприимства в 2018 году был снижен на 20 %¹.

Поставленная задача № 5: передача проекта как лучшей практики в другие страны.

Достигнутый результат: проект был передан как лучшая практика для использования в рамках системы *Coca-Cola* и дальнейшего применения в проекте чемпионата мира по футболу FIFA 2022™ в Катаре.

Вера Наумова, менеджер по организационному развитию по стране:

— В рамках партнерства *Coca-Cola* в России с FIFA сотрудники компании получили возможность принять участие в различных инициативах проекта в течение двух лет. Для обеспечения своевременного и оперативного информирования и мотивации персонала было необходимо создать единый коммуникационный канал, который позволил бы охватить около 8000 человек. Мы подумали, что никто не донесет информацию до сотрудников лучше, чем их коллеги, именно поэтому было решено запустить проект «Скауты» для тех, кто будет активно вовлекать товарищей по работе в мир футбола.

Серьезным вызовом оказалась задача поддерживать мотивацию персонала на протяжении двух лет, а для скаутов (сотрудников) порой было сложно совмещать свою основную роль с дополнительными обязанностями. В работе с людьми — а именно таким был этот проект — всегда возникают неожиданные моменты, но гибкость команды и умение действовать в условиях неопределенности помогали их решать.

При проведении подобных проектов всегда стоит делать фокус на мотивационную программу. Наши сотрудники очень хотели быть причастными к знаковому для всей страны мероприятию, поэтому вовлеченность была очень высока. Одновременно все они были мотивированы на развитие лидерских компетенций и дальнейшее карьерное продвижение — это тоже стоит учитывать при формировании плана.

¹ По сравнению с 2017 годом.

15. Well-being

Татьяна Кожевникова, эксперт в области HR, автор книг по мотивации, корпоративной культуре и управлению персоналом:

— Убедена, что тема благополучия актуальна для нашего рынка не меньше, чем для рынков других стран, потому что российские сотрудники также хотят быть здоровыми и счастливыми. Многие международные практики поначалу были для России экзотикой. В качестве примеров можно привести прозрачную систему оплаты труда, инвестиции в обучение и развитие, управление вовлеченностью. В 1990-е годы это было распространено только в международных компаниях, а сегодня является нормой для многих российских бизнесов. То же самое произойдет и с well-being. Уже есть примеры крупных государственных корпораций, которые запускают структурированные программы управления благополучием сотрудников. Чтобы они оказались успешными, необходимо использовать валидные и научно обоснованные инструменты измерения, а также привлекать квалифицированных консультантов, которые поделятся лучшими практиками и помогут внедрить их в формате, соответствующем специфике бизнеса каждой компании.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Если честно, история с well-being пока немного похожа на карго-культ. Каждые 1–2 года рождается какая-то модная тема, а потом хайп проходит, кто-то обжигается, кто-то адаптирует под себя.

Внедрение любой новой темы должно быть экономически обосновано для компании. Нужно потратить время, подготовиться, запустить пилоты, оценить эффективность или хотя бы составить доказательную базу, зачем это делать, и только потом внедрять. Здесь я выступаю сторонником evidence based HR. Но в целом важно, чтобы сотрудникам было комфортно и компания обеспечивала им нормальные условия для работы, минимизировала токсичные факторы. Просто для кого-то well-being — это повод сначала проработать базовые бизнес-процессы или, например, внутренние коммуникации, культуру компании.

Анастасия Добровольская, HR-директор компании *12Storeez*:

— Западные компании уже начали активно работать с well-being под диктовку европейских и американских штаб-квартир. Как мы знаем из практики, вслед за ними подтянутся и остальные. Тренд очевиден — тема модная. За последний год организованы конференции и митапы, посвященные благополучию и благоприятным условиям труда, появилось несколько консалтинговых компаний с подобной специализацией, выпущены книги — спрос рождает предложение, а оно стимулирует еще больший спрос.

Хотя почему я обижаю российский бизнес? У ИТ-компаний, как правило, модные эргономичные офисы, сервисы для сотрудников — это ли не следы

well-being? Если перечитать описания вакансий на job-сайтах, в каждом третьем есть упоминание йоги, фруктов по понедельникам, смузи по пятницам... Другой вопрос: когда мы перейдем только от внешнего еще и к внутреннему благополучию? Наверное, очень скоро. Опять же в тренингах используется все больше коучинговых, психодраматических, арт-терапевтических и социодраматических практик. Работать с психотерапевтом — все равно что ходить к зубному врачу или косметологу, то есть нормально! Так что еще год-два, и во всех оргструктурах появится позиция бизнес-психолога или коуча.

Parallels

Проект «Нам не Параллельно!» (авторы: **Екатерина Фирсова**, руководитель направления подбора и адаптации персонала, **Арина Антонова**, старший бизнес-партнер по персоналу, **Евгения Зуева**, менеджер по кадровому администрированию)

Отрасль компании: информационные технологии.

Предпосылки

- Снижение индекса удовлетворенности сотрудников eNPS на 12,5 п. п.: в июле 2015 года — 34,9 %, в июле 2016 года — 22,4 %.
- Повышение текучести кадров на 2 п. п.: в 2015 году — 6 %, в 2016 году — 8 %.
- Напряженная атмосфера в коллективе после реструктуризации бизнеса¹.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить удовлетворенность сотрудников до прежнего показателя eNPS — 34,9 %.
2. Снизить текучесть кадров до 6 %.
3. Создать комфортную корпоративную среду для эффективной работы.

Целевая аудитория проекта: сотрудники центров разработки в офисах в Москве, на Мальте и в Таллине. Это специалисты с уникальной экспертизой, знанием продукта и бесценным опытом. В период проведения изменений для компании было критично удержать именно эту группу сотрудников.

Весь проект был реализован собственными силами, без найма дополнительных специалистов и привлечения подрядчиков. Рабочая проектная

¹ <https://www.parallels.com/ru/news/news-old/odin-ingram-micro-jan-25-2016/>

группа состояла из семи человек: команды HR, директора академических программ и офис-менеджеров.

Реализация

I. Направление Well-being

- Внедрение спортивной программы.

До внедрения: существовала инициатива по поддержке спортивных активностей сотрудников — аренда зала и оплата работы тренера команды по одному виду спорта. Бюджет распределялся точно и неравномерно.

Что было сделано: был сделан прогноз финансовых затрат на компенсацию занятий различными видами спорта, на основании которого принято решение о внедрении новой спортивной программы. Ее суть состоит в возможности каждому сотруднику получить компенсацию затрат на занятия спортом и участие в тех спортивных мероприятиях, которые ему интересны.

Результат: количество сотрудников, получающих спортивную поддержку от компании, увеличилось почти в 5,6 раза: с семи человек в 2016 году до 39 человек в 2018 году. При этом за счет отказа от дорогих точечных активностей бюджет снизился с 850 тысяч рублей в 2016 году до 380 тысяч рублей в 2018 году.

- Перезагрузка программы ДМС.

До внедрения: в компании была стандартная программа ДМС, которая в современных реалиях присутствует в системе вознаграждения у большинства работодателей.

Что было сделано: по результатам общения с сотрудниками появилось понимание, что, несмотря на доступность и качество программы, данная льгота была недостаточно популярна среди персонала. Причина в отсутствии времени, а также в отношении людей к своему здоровью: обращение к врачу только в случае проблемы. Поэтому было принято решение сделать акцент на превентивной медицине и профилактике.

Внедрены следующие активности:

- тематические дни здоровья в офисе: лекция по определенной медицинской тематике и небольшой медицинский check-up по теме лекции;
- диспансеризация: ежегодно сотрудникам предлагается пройти полное обследование (включая анализы, проверку зрения, ЭКГ и флюорографию) и получить результаты анализов и консультацию доктора прямо в офисе;

- вакцинация от гриппа: все желающие могут сделать прививку в офисе;
- поддержка страхования родственников: схема покупки страховок для ближайших родственников по специальным ценам с поэтапной оплатой в течение страхового периода.

Результат: количество отсутствий по болезни сократилось на 23 %: с 411 дней в 2016 году до 317 дней в 2018 году. Организация диспансеризации в офисе позволила сэкономить четыре часа личного времени каждому сотруднику и, что более важно, привлечь внимание работников к своему здоровью и необходимости ранней диагностики и профилактики заболеваний.

II. Направление Team spirit

- Новый взгляд на корпоративные мероприятия.

Корпоративные события и праздники — важный инструмент для улучшения кросс-командного взаимодействия и мотивации персонала.

До внедрения: стандартные корпоративные мероприятия два раза в год без возможности участия семей.

Что было сделано: общий принцип — work hard, play hard.

Внедрены следующие активности:

- корпоративные мероприятия семейного формата два раза в год: летний праздник на природе и зимнее катание на коньках;
- маленькие праздники без дополнительных финансовых затрат со стороны компании, например «Экватор осени», когда все желающие приносят в офис букеты из осенних листьев, домашнюю выпечку и дары осени. Организуются маленькие торжества по случаю выпуска новых версий продуктов, конкурсы на лучший костюм и карвинг тыкв на Хеллоуин, коллеги дарят друг другу приятные мелочи в День святого Валентина. Объявляется день велосипеда, что мотивирует всех приезжать в офис на велосипеде. Постоянно придумываются новые активности.

Результат: с 2016 по 2018 год было проведено десять крупных корпоративных мероприятий, семь из которых — в семейном формате. Каждое мероприятие посетили в среднем 110 сотрудников; 87 % сотрудников оставили положительные отзывы¹.

- Развитие профессиональных сообществ.

До внедрения: HR-pulse выявил еще одну обеспокоенность персонала — «сложно получить новый опыт, работая в компании в течение

¹ В опросе — «хорошо» и «отлично».

длительного времени». На момент реализации проекта 43 % сотрудников работали в компании более десяти лет. Безусловная ценность данных специалистов состоит в уникальном знании продукта, трудность их мотивации — в сложности получения нового опыта.

Что было сделано: повлиять на данный аспект было решено через развитие профессиональных сообществ. За три года было проведено 25 tech talks (в том числе с привлечением внешних участников) по следующим дисциплинам: техническая поддержка пользователей, тестирование продуктов, патентная работа, академические программы, ИТ-рекрутмент, информационная безопасность, PR в ИТ.

Результат: обмен опытом и получение новых знаний, общение в профессиональных сообществах положительно повлияли на мотивацию сотрудников.

- Программа передачи опыта молодым специалистам (академическая программа).

До внедрения: проблему получения нового опыта для давно работающих в компании сотрудников было решено рассмотреть с другой точки зрения — получения опыта наставничества и передачи знаний молодым специалистам.

Что было сделано: запущена академическая программа, основанная на сотрудничестве с вузами: МГТУ им. Н. Э. Баумана, Физтех и ВШЭ.

Результат: в рамках программы многие сотрудники стали менторами и смогли реализовать себя в качестве преподавателей и наставников. Также удалось решить кадровую проблему подбора программистов: 10 %¹ от общей численности команды программистов-разработчиков составляют студенты ведущих технических вузов. Данный результат заметно повлиял на атмосферу в командах разработчиков.

III. Направление Work-life balance

- Программа релокации в зарубежные офисы разработки.

До внедрения: в период изменений в компании серьезную обеспокоенность вызывал риск ухода ключевых специалистов, особенно учитывая активизирующийся отток ИТ-специалистов из России.

Что было сделано: в качестве возможного решения этой проблемы была разработана схема релокации в другой европейский офис. Большинство сотрудников в качестве нового возможного места работы выбрали Таллин (на выбор повлияли такие факторы, как близость к Москве и большое количество русскоговорящего населения в стране). Хотя некоторые успешно переехали в офис на Мальте.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

В качестве инструментов реализации программы использовались контактирование с консульскими учреждениями, четкая проработка процесса оформления миграционных документов, изучение уровня и качества жизни стран релокации, нетворкинг с местными профессиональными сообществами.

Результат: с 2016 по 2018 год семь сотрудников релоцировались из Москвы в Таллин и три человека — на Мальту. В настоящее время специалисты, переехавшие в другие офисы, рады своему выбору и продолжают работать в компании.

○ Автоматизация HR-процессов.

До внедрения: в компании было стандартное бумажное делопроизводство, при котором существует прямая зависимость эффективности обработки HR-запросов от количества рабочих часов, потраченных на эту деятельность.

Что было сделано: проведен анализ существующих систем и успешно внедрен автоматический модуль в системе Success Factors.

Результат: подать заявление на отпуск, оформить работу из дома, написать запрос в HR-отдел теперь можно с помощью портала или мобильного приложения в режиме 24/7.

IV. Направление Office environment

До внедрения: необходимость переезда в новый офис была вызвана разделением компаний. Для сотрудников это выход из зоны комфорта, так как переезд — всегда стресс. Было решено извлечь максимум из этой задачи и сделать все, чтобы новое место работы стало действительно переменной к лучшему.

Что было сделано:

- Выбор местоположения офиса в Москве: был проведен опрос¹, где сотрудников спрашивали об их текущем месте жительства и используемом виде транспорта (общественный или личный автомобиль). На основании проведенного исследования был сделан вывод об оптимальном расположении офиса. Принципиальным критерием стала пешая доступность от метро, так как многие сделали выбор в пользу общественного транспорта.
- Оснащение офиса: бесплатные парковочные места для автомобилистов, для велосипедистов — велопарковки; спорт и отдых: тренажеры, стол для пинг-понга, массажное кресло, комната отдыха с комфортным диваном; настроение с помощью деталей: танки на радиоуправлении (если хочется вспомнить детство),

¹ Survey Monkey.

книжный шкаф для обмена книгами, много фотографий с совместных мероприятий.

- Питание в офисе: принцип № 1 — гибкость и индивидуальный подход. В офисном центре есть несколько кафе и ресторанов, сотрудники получают компенсацию за питание. Были оборудованы и комфортные кухни для тех, кто предпочитает приносить еду с собой. На кухнях всегда есть продукты здорового питания: фрукты, овощи, орехи, каши, а также печенье, чай и кофе.

Результат: удовлетворенность офисом у сотрудников (eNPS) — 39 %.

Результаты

Поставленная задача № 1: повысить удовлетворенность сотрудников до 34,9 %.

Достигнутый результат: общий индекс удовлетворенности персонала вырос на 12,8 п. п. и составил 35,2 %.

Поставленная задача № 2: снизить текучесть кадров до 6 %.

Достигнутый результат: текучесть персонала снизилась на 2,1 п. п. и составила 5,9 %.

Поставленная задача № 3: создать комфортную корпоративную среду.

Достигнутый результат:

- Средний уровень удовлетворенности по реализованным активностям — 80 %.
- Удовлетворенность офисным пространством (eNPS) — 39 %.

Екатерина Фирсова, руководитель направления подбора и адаптации персонала:

— В 2015 году *Parallels* объявила о сделке по продаже своего корпоративного бизнеса по разработке средств автоматизации облачных услуг¹. Вместе с технологиями и интеллектуальной собственностью к покупателю перешла часть команды разработчиков.

Перед руководством не вошедшего в сделку бизнеса² встала задача обеспечить комфортное преодоление периода турбулентности, не допустив ухода ключевых программистов и руководителей команд разработчиков, а также создать комфортную среду для продолжения эффективной работы оставшихся сотрудников и наладить взаимодействие между тремя локациями (Москва, Мальта, Таллин).

HR-департамент решил сделать акцент на личном общении и запустил проект HR-pulse — серию мини-интервью, проведенных с каждым сотрудником,

¹ Бренд *Odin*.

² Бренд *Parallels*.

по итогам которых были выявлены основные критические точки и возможности улучшения в компании. На этой основе была разработана комплексная программа мотивации персонала, состоящая из четырех главных направлений: Well-being, Team spirit, Work-life balance, Office environment.

Евгения Зуева, менеджер по кадровому администрированию:

— Во время HR-pulse был выявлен огромный пул пожеланий. Безусловно, основные из них были реализованы, но невозможно выполнить все просьбы, поэтому мы столкнулись с потенциальным недовольством сотрудников, чьи голоса не были учтены.

Арина Антонова, старший бизнес-партнер по персоналу:

— Мы столкнулись с такими запросами, которые даже представить себе не могли. Например, одному сотруднику было неудобно сидеть за стандартным столом из-за высокого роста и длинных ног, но он стеснялся об этом рассказать.

Екатерина Фирсова, руководитель направления подбора и адаптации персонала:

— Перед тем как реализовывать HR-проект, важно выяснить у самих сотрудников, что им на самом деле нужно, чего не хватает и что можно улучшить. Затем проанализировать, решение каких задач принесет реальную выгоду бизнесу и пользу сотрудникам, повысит уровень удовлетворенности и снизит текучесть. Сейчас в HR-среде очень модно реализовывать необычные HR-проекты, но важно не забывать, что основная цель HR — работать на благо компании.

Castorama

Проект «Комитет социального благополучия» (авторы: **Екатерина Крылова**, директор по управлению персоналом, **Елена Шуливейстрова**, руководитель отдела по корпоративным и внешним коммуникациям, **Надежда Каширина**, руководитель отдела по управлению талантами, **Татьяна Сотникова**, менеджер по подбору персонала)

Отрасль компании: розничная торговля (обустройство дома, ремонт).

Численность сотрудников: более 3600.

Предпосылки

- Для отрасли обустройства проблема удержания команды особенно критична, так как эффективные продажи и экспертиза нарабатываются только опытом и глубоким погружением в продукт. Поэтому компания поставила перед собой задачу снизить риск ухода сотрудников, максимально сохраняя экспертов.
- Никакие профессиональные знания не заменят мотивацию сотрудника и его вовлеченность в работу. Поэтому за большинством

HR-проектов компании стоит стремление постоянно повышать вовлеченность персонала.

- Проект «Комитет социального благополучия» стал продолжением стратегии *Castorama* стать одной из лучших компаний для профессионального развития и опыта корпоративной жизни.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создать инструмент удержания команды с целью сохранения экспертизы внутри компании (снижение текучести до 30 %).
2. Повысить уровень вовлеченности персонала.
3. Создать механизм, который даст возможность сотрудникам принимать самостоятельные решения о выборе инструментов повышения благополучия на рабочем месте.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники компании:

- команда Центра поддержки гипермаркетов (ЦПГ)¹;
- команды гипермаркетов по всей России.

Реализация

Основные этапы проекта

1 этап (июль—сентябрь 2016 года): разработка проекта.

Выбор и закрепление основных направлений работы будущего комитета социального благополучия, утверждение положения и презентация проекта всем гипермаркетам и ЦПГ, запуск с привлечением HR-менеджеров гипермаркетов.

2 этап (ноябрь—декабрь): выборы комитетов и начало работы.

Подготовка:

1. Определение руководством гипермаркета/ЦПГ периода и даты проведения выборов, подбор состава избирательной комиссии (представители всех профессий, минимум четыре человека) и состава наблюдателей (сотрудники других гипермаркетов) с информацией на стенде.
2. Выдвижение кандидатур:
 - Выдвижение кандидатов от каждой команды в гипермаркетах: на каждые 15 сотрудников отдела — два кандидата (при средней численности магазина 140 человек — 18 представителей).
 - Представление кандидатами избирательной программы на информационных стендах. При наборе 51 % и более голосов кандидат попадает в список на основное голосование.

¹ Офис.

3. Выборы проходят путем тайного голосования в течение двух дней.
4. Подсчет и объявление результатов (на стенде) проходит в течение двух дней после выборов.
5. Запуск работы комитетов:
 - разработка каждым комитетом регламента работы на ближайший год, согласование с руководством, бюджетирование (в течение месяца после выборов);
 - создание расписания совещаний не реже одного раза в месяц, а также распределение зон ответственности за каждое направление работы (по желанию сотрудников);
 - первый план мероприятий на основе стикер-голосования всех сотрудников. Далее регулярный сбор идей в рамках своих отделов.

Выборы комитетов проводятся один раз в два года, в новых магазинах — с 7-го по 12-й месяц работы торговой точки.

Что было реализовано в рамках проекта:

«Спорт и здоровье»

- Создано 11 спортивных команд в гипермаркетах и ЦПГ (футбол, баскетбол, волейбол, беговые клубы). Компания оплачивает аренду помещения для занятий спортом (поля, тренировочные площадки) и услуги тренера.
- В пяти гипермаркетах (в среднем по 150 человек в каждом) оборудованы тренажерные залы. Компания оплачивает абонементы в фитнес-клубы и бассейн.
- Количество забегов, в которых приняли участие сотрудники в 2018 году, — 31.
- Каждую неделю в девяти магазинах, а также ежемесячно в ЦПГ проводятся витаминные дни.
- С 2017/2018 года для всей компании расширен пакет ДМС с закреплением за каждым подразделением (магазин, ЦПГ) врача-куратора с возможностью получения онлайн-консультаций по любому мессенджеру и мобильному телефону.
- Для ЦПГ доступны следующие опции в рамках расширенного пакета ДМС:
 - ✓ ежемесячные лекции врача-терапевта¹, закрепленного за компанией. Голосование по наиболее актуальным темам проводятся по

¹ С осени 2018 года. Примеры лекций — «Варикозная болезнь», «Гимнастика на рабочем месте».

интерактивной ссылке, направляющей ежемесячно от центра поддержки;

- ✓ регулярный прием врача-терапевта на рабочем месте два раза в месяц: более 50 визитов врача, более 480 консультаций, что позволило сэкономить свыше 1200 часов личного и рабочего времени сотрудников.

«Праздники и корпоративные мероприятия»

- Ежемесячно «Завтрак с директором».

В рамках мероприятия (10–12 участников) любой сотрудник может встретиться с генеральным директором *Castorama*, операционным директором или директором гипермаркета за чашкой кофе, обсудить любые интересующие вопросы, высказать свои идеи. Было проведено более 45 встреч, в которых приняли участие 400 человек.

- Корпоративные празднования (Новый год, день рождения магазина, День работника торговли, День строителя, 8 Марта, 23 Февраля, 1 сентября).
- Регулярно организуются тематические корпоративные и командообразующие мероприятия: День защиты детей (мастер-классы для детей сотрудников), дни мороженого, День святого Валентина, веселые семейные старты, фотоконкурсы с награждением победителей, День космонавтики, День города, «вкусные» дни и пр.

«Улучшения рабочего пространства и условий труда»

- Осуществлен ремонт во внеторговых зонах, включая комнаты отдыха, которые теперь есть во всех магазинах компании, столовые; оборудованы места для E-learning, мужские и женские раздевалки и душевые, офисное пространство, кухни в магазинах и ЦПГ, тренажерные залы, тренинговые комнаты в магазинах¹.
- Проведена смена провайдера по организации питания и поставок питьевой воды / сооружений фильтрации.
- Регулярные визиты выделенного банковского консультанта в каждое подразделение (магазины и ЦПГ) — 1–2 раза в месяц в зависимости от локации: более 504 визитов, более 5000 консультаций, более 12 500 часов экономии личного времени сотрудников.

«Благотворительность и экология»

- Помощь детским домам и домам престарелых на регулярной основе.
- Участие в акциях по посадке деревьев.

¹ Всего было отремонтировано 29 помещений.

- В пяти магазинах и ЦПГ установлены ящики по сбору батареек: собрано более 250 кг.
- Бесплатные лекции по разумному потреблению, переработке отходов и мастер-классы для школьников Москвы и Московской области: проведено 36 мероприятий, в которых приняли участие более 900 детей.

Результаты

Проект «Комитет социального благополучия» был запущен в 2016 году и является одним из ключевых проектов в рамках HR-стратегии компании для создания лучшего опыта корпоративной жизни. Комитет — выборный орган представителей сотрудников в каждом магазине и ЦПГ, призванный помочь создать атмосферу доверия между компанией и сотрудниками через постоянный диалог и сохранить сильную экспертную команду с высоким уровнем вовлеченности. Комитеты дают возможность каждому сотруднику высказаться на ежемесячных собраниях напрямую или через представителя отдела и претворить свои идеи о счастье на рабочем месте в жизнь.

Двадцать комитетов осуществляют деятельность в четырех основных направлениях:

- 1) «Праздники и корпоративные мероприятия» — создание тесной связи между компанией и сотрудником;
- 2) «Спорт и здоровье» — поддержка здорового образа жизни с *Castorama*;
- 3) «Улучшения рабочего пространства и условий труда» — совершенствование рабочей среды *Castorama*;
- 4) «Благотворительность и экология» — бережное отношение к природе и людям вокруг нас.

Поставленная задача № 1: создать инструмент удержания команды с целью сохранения экспертизы внутри компании (снижение текучести до 30 %).

Достигнутый результат: с 2016 года снижение текучести персонала составило более 7 %, на конец октября 2018 года — 23,95 %, что помогло сэкономить более 6,5 миллиона рублей за счет:

- экономии на рекрутменте;
- сохранения опытной команды, не требующей обучения и погружения в специфику работы.

Поставленная задача № 2: повышение уровня вовлеченности персонала.

Достигнутый результат: в 2016 году — 4,40¹. В 2018 году система оценки была изменена на Glint — и измерение стало фиксироваться в процентах:

- январь — 85 %;
- июль — 86 %.

Поставленная задача № 3: создать механизм, который даст возможность сотрудникам принимать самостоятельные решения о выборе инструментов повышения благополучия на рабочем месте.

Достигнутый результат:

- Избрано 20 постоянно действующих комитетов социального благополучия в гипермаркетах и ЦПГ *Castorama* в России.
- 152 человека являются постоянными активными членами комитетов.
- 104 участника комитетов занимают линейные должности, 48 участников — позицию менеджера и выше.
- На собраниях, которые проводятся каждый месяц, на основе пожеланий и видения сотрудников разрабатываются инициативы, направленные на повышение благополучия команды.

Екатерина Крылова, директор по управлению персоналом:

— В последние пять лет идея благополучия на рабочем месте не покидает первые строчки рейтингов популярности HR-проектов, ведь эффективность и счастье на работе напрямую связаны. Мы верим, что принятие решения о факторах достижения этой синергии может быть полностью делегировано самим членам команды.

Желающих стать частью Комитета социального благополучия оказалось много, поэтому мы провели открытые и беспристрастные выборы с участием всех сотрудников. Кроме того, было крайне важно структурировать деятельность комитета, чтобы быстрее находить мероприятия «по интересам». Так появились четыре вектора: «Спорт и здоровье», «Улучшения рабочего пространства и условий труда», «Праздники и корпоративные мероприятия», «Благотворительность и экология».

В процессе случилось много открытий. Например, выяснилось, что два самых популярных направления — это благотворительность и спорт. Деятельность комитета помогла еще лучше понять сотрудников, стать ближе друг другу.

Создание подобных проектов — отличный способ сплотить команду, повысить вовлеченность и создать ощущение, что компания — это не только место

¹ В 2016 году в компании применялась оценка Gallup по 5-балльной шкале.

работы, но и настоящее сообщество. Сам формат комитета подразумевает гибкость подхода и оперативную реакцию на потребности сотрудников.

Для успешного запуска проекта крайне важно выстроить эффективную коммуникацию как при формировании команды комитета во время выборов, так и в дальнейшем, чтобы любой желающий мог принять участие в том или ином мероприятии. Открытость, простота, лидерство увлеченных сотрудников — вот рецепт успеха.

16. Управление талантами

«Renault Россия»

Talent Accelerator и его внедрение (авторы: команда HR «Renault Россия» и команда HR региона Евразия *Groupe Renault*)

Отрасль компании: производство (автомобилестроение).

Численность сотрудников: 4984.

Предпосылки

- Глобальный кризис на рынке труда:
 - нехватка квалифицированного персонала технических специальностей в России;
 - компетенции и знания, существующие на рынке, не соответствуют будущим потребностям *Groupe Renault*;
 - молодое поколение сотрудников требует новых подходов в мотивации, лидерстве и управлении.

Как результат — острая необходимость нового инструмента и высокого вовлечения руководителей в HR-процессы.

- Повышение эффективности работы с внутренними талантами и реализация задач, связанных с их развитием, удержанием в условиях растущей конкуренции за квалифицированный персонал.
- Реализация первой в мире индустриализации новой модели Arkana и потребность в уникальном для российского рынка персонале. Впервые автомобиль *Renault* от идеи до запуска в производство был разработан российскими инженерами. Новый автомобиль получил название Arkana и представлен публике на Московском автосалоне в 2018 году. Московский завод *Renault* стал первым в мире, где идет его производство.
- Многообразии HR-инструментов и тяжелое восприятие их бизнесом.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создание концепции, способствующей переходу руководителей от роли классических управленцев людьми к управленцам талантами, которые выявляют (Discover), развивают (Develop) и назначают (Deploy) таланты на соответствующие должности.
2. Повышение уровня вовлеченности руководителей в использовании нового инструмента по работе с талантами.
3. Достижение всех ключевых показателей по работе с талантами:
 - повышение качества выявления талантов;
 - систематизация и диджитализация оценки талантов (центры оценки и развития, кросс-интервью, обратная связь «360» и т. д.);
 - ускорение и структурирование развития талантов (карьерные пути, программы развития руководителей, менторинг, коучинг и т. д.);
 - регулярная поддержка талантов руководителями и HR-бизнес-партнерами (обратная связь, комитеты карьеры, ежегодные собеседования);
 - укрепление планов преемственности и организационной структуры;
 - увеличение количества назначений на ключевые должности в соответствии с планами преемственности;
 - повышение привлекательности бренда работодателя.

Целевая аудитория проекта: все руководители компании, имеющие подчиненных.

Реализация

Talent Accelerator — это комплексный подход, способствующий трансформации руководителей от управленцев людьми к управленцам талантами.

Основные этапы проекта**2016 год**

- Актуализация проблемы.
- Разработка, тестирование и доработка концепции Talent Accelerator.
- Создание визуализации концепции полного цикла управления талантами в виде трехмерной модели: три блока → три сегмента в каждом блоке → три инструмента в каждом сегменте.
- Структурирование и привязка всех существующих HR-процессов и инструментов к концепции.

- Тестирование на команде руководителей региона.
- Создание брендированного буклета о концепции.
- Разработка воркшопа Talent Accelerator для передачи концепции.
- Тестирование воркшопа на HR.

2017 год

- Доработка и тестирование воркшопа.
- Создание и наполнение онлайн-версии Talent Accelerator.
- Пилот проекта в дирекции инженерии: тренинги, воркшопы, продвижение онлайн-портала, распространение буклетов.

2018 год

- Каскадирование концепции и воркшопа на другие дирекции компании.
- Оценка влияния проекта на бизнес-результаты.

Общие результаты проекта

Поставленная задача № 1: создание концепции, способствующей переходу руководителей от роли классических управленцев людьми к управленцам талантами.

Достигнутый результат: визуализированная в виде колеса, концепция Talent Accelerator была высоко оценена руководителями *Groupe Renault* и внешними экспертами (**David Ulrich**).

Поставленная задача № 2: повышение уровня вовлеченности руководителей при использовании нового инструмента по работе с талантами.

Достигнутый результат: на основе данных внутреннего опроса, рост осознанного вовлечения руководителей дирекции инженерии в работу с талантами вырос на 38 % (пилотная группа).

Поставленная задача № 3: достижение всех ключевых показателей по работе с талантами.

Достигнутый результат: эффективность концепции Talent Accelerator была подтверждена улучшением всех ключевых показателей.

Результаты пилотной группы — дирекции инженерии «Renault Россия»

- Оптимизация организационной структуры и кадрового резерва.

Результат:

- Создана единая управленческая команда для дирекции инженерии «Renault Россия» и «АвтоВАЗа»: объединены шесть менеджерских должностей.

- Все бизнес-цели дирекции инженерии были трансформированы в цели для развития подразделений, а далее руководителями — в цели для развития каждого из 300 сотрудников.
- Сформированы планы преемственности для всех ключевых позиций: идеальный преемник, будущий преемник, экстренная замена.
- Трансформация функции подбора персонала в функцию привлечения талантов.

Результат:

- Проведено более десяти дней инженерии: участвуют до 60 кандидатов, решение по большинству кандидатов принимается в тот же день.
- Приняты в штат 130 инженеров.
- Наняты 198 стажеров.
- Стоимость найма снизилась на 10 %.
- Скорость подбора возросла на 13 %.
- Более 85 % не получивших работу кандидатов готовы рекомендовать компанию и повторно рассматривать *Renault* как работодателя.
- Повышение качества выявления талантов.

Результат:

- Выявлены 57 высокопотенциальных сотрудников дирекции инженерии.
- Количество женщин на ключевых должностях выросло на 44 %.
- Число экспатов на ключевых должностях снизилось на 50 %.
- Систематизация и диджитализация оценки талантов (центры оценки и развития, кросс-интервью, обратная связь «360» и т. д.).

Результат:

- 100 % высокопотенциальных сотрудников прошли тест TOEIC по английскому языку.
- В компании увеличились сертифицированные ассессоры от HR и бизнеса.
- Внедрены разные оценки для трех уровней талантов (SHL, SEB, PI).
- Все кандидаты проходят кросс-интервью с директорами функций страны, региона, корпоративного офиса.
- 100 % высокопотенциальных сотрудников прошли обратную связь «360».

- Все процессы по оценке талантов находятся в единой системе Talent@Renault.
- Ускорение и структурирование развития талантов (карьерные пути, программы развития руководителей, менторинг, коучинг и т. д.).

Результат:

- 64 часа обучения на одного инженера.
- 100 % высокопотенциальных сотрудников получили обратную связь и рекомендации по развитию во время ежегодных собеседований.
- Каждый потенциальный сотрудник имеет карьерный план на ближайшие пять лет, который пересматривается ежегодно.
- В январе 2018 года для всех сотрудников был запущен LMS-портал L@R для онлайн-обучения на 13 языках (более чем 570 курсов).
- Регулярная поддержка талантов руководителями и HR-бизнес-партнерами (обратная связь, комитеты карьеры, ежегодные собеседования).

Результат:

- Для всех высокопотенциальных сотрудников организованы регулярные встречи с руководителями, менторами и HR BP.
- Проведены 104 комитета карьеры для обсуждения прогресса по планам развития, преемственности, карьерным перемещениям, срокам подготовки и реализации перемещений.
- Увеличение количества назначений в соответствии с планом преемственности.

Результат: 20 % сотрудников отдела инженерии были повышены до руководящей должности за год (100 % назначений в соответствии с планами преемственности).

- Повышение привлекательности бренда работодателя.

Результат:

- Создана команда из 20 амбассадоров бренда из числа инженеров для работы со студентами и стажерами.
- В ежегодном опросе вовлеченности в 2018 году приняло участие 99 % дирекции инженерии.
- Уровень вовлеченности дирекции инженерии¹ – 79 % (+3 % к 2017 году).
- Исследование Universum показало рост рейтинга «Renault Россия» как работодателя на 20 %.

¹ Employee Engagement Survey.

17. Обучение

Алла Бедненко, директор по персоналу и оргразвитию, «Эконика»:

— Тренд на развитие дистанционного обучения на рынке сохраняется. С каждым годом повышается доступность высококачественного цифрового контента, которая позволяет заниматься саморазвитием в любое время. Дистанционный формат в большинстве случаев существенно оптимизирует стоимость расходов на обучение, особенно по массовым категориям персонала. Все большее распространение получает и микрообучение: очень популярны короткие уроки по 3–5 минут.

Геймификация также становится *must have*: игровые механики обеспечивают поддержание необходимой мотивации в процессе обучения, стимулируют активность участников, приглашают их к сотворчеству. Эти тренды во многом связаны с выходом на рынок труда нового поколения, которое выросло на видеоиграх и в 3D-очках. Все это привело к появлению новой сущности в обучении (*edutainment*) с манифестом «Интересно, просто, быстро, мотивирующе и вовремя».

Развивается, но пока не получило широкого распространения в России обучение с помощью виртуальной реальности. Например, продавец, надев VR-очки, попадает в искусственную среду, где на время становится работником в виртуальном магазине, общается с разными клиентами, отрабатывает навыки продаж. На данный момент эта технология достаточно дорогостоящая, сложно тиражируемая и имеет определенные ограничения, но наверняка будет активно внедряться ввиду перспективности и возможности приближения среды обучения к реальности.

Следующий интересный тренд — переход от систем управления обучением (*learning management systems*) к обучающему опыту (*learning experience*). Фактически это сообщество, в котором сотрудники могут интерактивно обучаться, искать полезные знания и делиться опытом, работать с онлайн-куратором, быстро получать информацию, необходимую для решения актуальных бизнес-задач или профессионального развития. В этой новой системе носителями знаний являются не только преподаватели, но и все участники, которые могут активно обмениваться контентом между собой.

Кроме того, набирает обороты *lifelong learning* — обучение в течение всей жизни. В современном мире знания очень быстро устаревают и необходимо очень быстро восполнять недостающие компетенции. Этот подход позволяет человеку оставаться эффективным и востребованным на рынке труда максимально долго.

В целом сейчас на рынке наблюдается явный тренд на смешанное обучение. Постепенно все пришли к тому, что самый эффективный путь — гибко комбинировать различные форматы в зависимости от стоящих задач и целевой аудитории. Бум чистого онлайн-обучения постепенно проходит; как правило, его дополняют офлайн-элементами либо дистанционной коуч-поддержкой, общением с тьютором.

Основное ограничение онлайн без дополнительного сопровождения — отсутствие обратной связи, возможности задать вопрос и обсудить, например, кейс с преподавателем или другими участниками. Также все понимают, что далеко не все виды обучения возможно перевести в онлайн с помощью современных технических средств. Сейчас популярно «уводить» в онлайн информационную/лекционную составляющую, однако сложные навыки все-таки предпочитают отрабатывать в офлайне. Допустим, достаточно проблематично формировать с помощью онлайн-обучения soft skills.

Конечно, с развитием технологий с помощью той же виртуальной реальности возможности онлайн-обучения будут расширяться. Но человек по своей природе существо социальное, поэтому ему необходим живой контакт с тренинговой группой и тренером, где он может обмениваться знаниями, опытом и мнениями, наблюдать за другими участниками. В этом случае получается совсем другое качество коммуникаций, более вовлекающая среда.

Все большая персонализация контента закономерна и тоже будет нарастать. Контент, созданный внутри компании, как правило, лучше учитывает отраслевую специфику, потребности заказчиков обучения и целевую аудиторию, позволяет разбирать материал на конкретных кейсах. Вовлеченность сотрудников в этом случае всегда существенно выше. Внутренний контент также учитывает особенности корпоративной культуры, модели поведения, которые являются успешными в конкретной компании.

Отличной возможностью получить профессиональное развитие выступает и менторинг. Причем его ценность состоит не только в обучении и передаче опыта, но и в мотивации. Человек вдохновляется успехами своего ментора, имеет перед глазами идеальную ролевую модель, которая стимулирует его к развитию.

Анастасия Хрисанфова, директор по персоналу и организационному развитию, ментор для CEO&HRD:

— Первый тренд сегодня — это непрерывность обучения, и компания в нем начинает выполнять роль проводника, помощника. Ориентироваться в качестве образовательных услуг, в своих потребностях и форматах становится все сложнее. В ответ корпоративные университеты помогают составлять индивидуальные треки в обучении и предлагают под них соответствующие продукты. Второй тренд состоит в том, что обучение больше не может обеспечиваться только за счет внутренних ресурсов. Скорость появления новых знаний такова, что единственный вариант — миксовать внутренние ресурсы и внешние (опыт других компаний, внешние преподаватели и др.).

Третий тренд — обучение становится шире: теперь важно не только обладать знаниями и навыками в своей области, но и обращаться к кросс-функциональной экспертизе. Не только в бизнесе, но и в спорте, искусстве и др.

Форматы корпоративного обучения действительно меняются. Многие компании не только учатся, но и работают в модели удаленных доступов. При этом у онлайн-форматов есть свои преимущества и ограничения. Они хороши там, где нужно передать знания, погрузить в тему или обеспечить единообразие

выполнения инструкций. Для других задач лучше работают смешанные форматы, которые позволяют отрабатывать полученные навыки, создавать новые решения и т. д.

Тренд на персональное и офлайн-общение — один из основных, о котором говорят с развитием социальных сетей и цифровых коммуникаций. Думаю, в обучении и развитии он также будет лидировать, но само содержание офлайн-обучения будет меняться в сторону создания прототипов и практической реальной деятельности.

Анна Прищепова, директор по HR и корпоративным коммуникациям, *Mediascope*:

— Очень сложно обобщать и делать выводы, так как сейчас общий тренд в коммуникациях — фрагментарность.

Россия

Продвинутые компании или те, у кого есть финансовые возможности (ИТ, программные разработки, стартапы с достаточным количеством инвестиций, часть ретейла и производства, финтех/банки, телеком, госкомпании), очень активно ищут и используют современные технологии в обучении, задействуют актуальные тренды (геймификация, мобильность, платформы, таргетированный контент).

Но у нас большая страна, очень разная картина в плане бизнеса и возможностей, уровня руководства (*leadership*). Иногда послушаешь, что происходит в разных компаниях, и диву даешься, как там относятся к людям в принципе, и до обучения бывает очень далеко.

Международный рынок

Сложно обобщить международный опыт из-за очень разных культур и регионов. Нельзя сравнивать, например, Facebook и Toyota, а еще есть китайские компании, о которых мы вообще очень мало знаем. Лучше опишу опыт английского холдинга *Kantar*, который я хорошо понимаю.

- Компания приняла для себя концепцию *learning culture*, сделав акцент на самообучении и предоставлении платформ с контентом.
- Максимально сократила число *classroom training* (во многом с целью экономии бюджетов, но не только, так как эффективность такого подхода снижается).
- Основным инструментом сейчас является *LinkedIn learning*. Из него подтягивается контент на внутреннюю платформу, которая структурирована по так называемым *Domains* (области экспертизы основных вопросов клиентов к исследовательским компаниям с точки зрения управления брендом, маркетинговыми коммуникациями, *customer experience*, *media & digital*). По этим *Domains* строятся карьерные пути, обучение и развитие, работа с клиентами.
- Из *face-to-face* есть *boot camps*, конференции с клиентами и некоторый набор тренингов по *soft* и *management skills*.

Работает ли это? В компании, объединяющей 80 стран, очень сильны культурные отличия, локальные традиции и методы работы с персоналом. Но все понимают, что старый подход, когда вкладывались большие деньги в организацию программ с недоказанной эффективностью, уже в прошлом. Сейчас идет поиск новых решений и смена mindset сотрудников.

Мне кажется, что между онлайн- и офлайн-обучением будет найден баланс. Тотальное увлечение только онлайн уже уходит, к тому же, замкнутый в себе, он работает не оптимально. Есть масса научных доказательств, почему важна командная динамика, соревновательность в группе, восприятие информации «в живом режиме» и возможность коммуникаций. И только один офлайн — тоже вчерашний день, дорогой и с недоказанной эффективностью.

В контексте самообучающихся организаций очень важно создать условия внутри, когда люди имеют доступ к различным источникам контента, где есть разные формы обучения (это HR) и обязательно присутствуют лидеры процесса (и это не HR, а бизнес), которые «драйвят» развитие компетенций, инвестируют свое время в людей и являются learning ambassadors.

Очные формы — это про soft skills: управленческие навыки, коммуникации, решение конфликтов, навыки публичных выступлений, личная эффективность. Это такие темы, где важно практиковаться, в том числе перед группой, и говорить. Часто это даже не тренинги, а дискуссионные клубы, где люди могут поделиться своим опытом, разделить боль, научиться у других.

Внутреннее обучение ограничено индивидуальным опытом организации, но замыкаться в себе нельзя. Это может хорошо работать, если нужно научить новичков специфике компании, но точно не будет эффективно, если вы хотите освоить новые сферы или дать сотрудникам свежий импульс.

Я вижу хорошее приложение внутреннего обучения в контексте развития корпоративной культуры, внутренних коммуникаций, кросс-функциональных связей, наставничества.

Анастасия Мизитова, учредитель и директор проекта «Энергия HR»:

— Безусловно, компании, да и сами сотрудники активно ищут возможности для онлайн-обучения, и рынок буквально взорвался предложениями разных провайдеров. При этом спрос и предложение не обязательно совпадают — на то есть несколько причин:

- качество предложений очень разное, и при всем разнообразии платформ по-настоящему хорошего контента критически мало;
- темы провайдеров не всегда покрывают потребности заказчиков;
- многие провайдеры готовы к тому, чтобы «снять» свой обучающий материал, но не готовы к его серьезной переработке под часто меняющиеся потребности;
- многие заказчики требуют серьезной кастомизации, что делает весьма затратительным создание единых массовых обучающих онлайн-продуктов.

Если говорить о соотношении бюджетов, нужно понимать, о какой перспективе идет речь. Офлайн-обучение требует постоянных расходов, в то время как

онлайн-обучение в идеале предполагает только разовую начальную инвестицию, поэтому все и рассматривают его с таким интересом.

Оправданна ли такая надежда? Из разговора с несколькими клиентами, а также на основе личного опыта управления платформой «Энергия HR Digital» вижу как минимум два источника крупных дополнительных расходов, которые препятствуют идее разовой инвестиции:

- 1) корпоративные онлайн-программы очень зависят от грамотных и сильных модераторов. Есть, конечно, опыт Coursera, когда платформа полностью записана, участник самостоятельно регистрируется на курс, проходит модули, выполняет задания и в результате получает диплом. Если он и нуждается в «человеческой» поддержке, то только в исключительных случаях. Ни у одного из наших клиентов на текущий момент эта схема не работает. Сотрудники заинтересованы в поддержке, мотивации, очных форматах, и в ближайшее время мы не видим возможности полностью от этого отказаться;
- 2) долгосрочная или даже единовременная инвестиция предполагает устойчивую команду у заказчика. К сожалению, часто бывает так, что одна команда заказывала разработку курса, потом она сменилась, а новая приходит со своими требованиями, начинает инвестировать в следующую разработку и т. д.

Прогноз таков: в ближайшее время качественный очный формат либо останется в том же виде, либо даже возрастет. Онлайн-формат будет все более востребован, но опыт его применения окажется разным — от восторга до разочарования. Но в общем и целом, наверное, затраты на обучение останутся прежними или увеличатся.

Я проводила исследование рынка по теме наставничества именно с точки зрения возможностей масштабирования за счет диджитализации. Можно с уверенностью говорить о том, что есть два больших вектора развития:

- *фокус на масштаб:* мы видим по опыту ведущих западных компаний, что есть потребность и возможность охватить обучением и менторингом массовую аудиторию. Здесь будущее за микро- и даже наноформатами, когда в нужный момент человек получает именно тот совет, который ему требуется. Более того, сюда прежде всего придет big data, когда на основе поведения, выражения лица, траектории движения в офисе система сама распознает еще не сформулированный вопрос и предвосхитит возникновение потребности. Речь идет, конечно, об онлайн-формате обучения, максимально персонализированном и приближенном к рабочей деятельности;
- *фокус на человека:* в нашей действительности этот формат будет еще долго доминировать по нескольким причинам:
 - банальное отсутствие технологической базы и потребности в перенятии всех благ мирового прогресса;
 - наличие запроса от сотрудников: многие говорят, что онлайн-контакт сильно затрудняет восприятие, особенно таких тем, как лидерство, культура, ценности и т. д.

Нужно еще принимать во внимание, что фокус на масштаб или на человека сильно зависит от характера бизнеса. Например, в фарме традиционно фокус

больше на человека, в том числе с точки зрения обучения. Наверное, максимальный фокус на масштаб наблюдается в ретейле и телекоме. Другой важный фактор, особенно характерный для производственных компаний: часто заказчики говорят, что ставят задачу не только научить, но и подтолкнуть сотрудников к «покупке» идеи, заставить их «подписаться» на трансформацию и т. д. И для таких целей они рассматривают только очные форматы. Кроме того, звучит следующий аргумент: *«Сотрудникам нашего уровня рано пока пользоваться продвинутыми онлайн-курсами, надо освоить базу»*. Возможно, этот довод исчезнет, когда рынок наполнится качественными программами, рассчитанными на разные профессиональные уровни слушателей.

На рынке очень мало по-настоящему качественного и уникального контента, поэтому внешние провайдеры, у которых он есть, весьма востребованы. Что касается массового типичного контента, основанного на одних и тех же принципах, то, конечно, работодатели пытаются создавать его внутренними силами. Основной тренд в том, что компании, особенно крупные, стремятся не пользоваться разово или даже по подписке внешними продуктами, а покупать их во внутреннее пользование, часто с кастомизацией.

Я не вижу тенденции к снижению запроса на внешний контент. Напротив, есть огромный запрос на появление очень качественных новых продуктов.

Татьяна Кожевникова, эксперт в области HR, автор книг по мотивации, корпоративной культуре и управлению персоналом:

— С абсолютной уверенностью можно говорить о сокращении доли очных форматов обучения в тех направлениях, которые касаются передачи знаний или технических навыков (так называемый *knowledge and skills training*). Я знаю продукты, которые помогают отрабатывать навыки переговоров онлайн или обучаться искусству публичных выступлений с помощью виртуальной реальности. Если же обучение направлено на развитие способности мыслить критически, принимать решения, управлять конфликтами или внедрять инновации (*judgement training*), то пока его целесообразно проводить в очном формате. Методами развития данных компетенций являются разбор бизнес-кейсов и бизнес-симуляции. В ходе обучения не бывает правильных или неправильных ответов, участники учатся думать и анализировать информацию. Проводить подобные семинары могут только эксперты с богатым опытом и продвинутыми навыками фасилитации групповой работы, которые позволяют им рассматривать с обучаемыми разные сценарии развития событий и делиться своим мнением, основанным на многолетней практике.

Наиболее актуально очное обучение для развития таких компетенций, как эмпатия, эмоциональный интеллект, умение создавать атмосферу доверия, приверженность этическим стандартам, управление разнообразием, толерантность (*attitude training*). Многим сложно менять свои ценности и отношение к людям. Это возможно только под влиянием корпоративной культуры компании, личности наставника или ролевой модели. Для решения подобных задач требуются спикеры, умеющие установить эмоциональный контакт с аудиторией и создать уникальную атмосферу доверия. Онлайн-формат пока не в состоянии

решить эти задачи, но, возможно, развитие технологий приведет к появлению голографических 3D-изображений спикеров с полным эффектом «живого» присутствия и данный вид обучения также станет дистанционным.

Тамара Кинунен, менеджер по развитию талантов, «Coca-Cola HBC Россия»:

— Все больше компаний ожидает от персонала не просто исполнения ролей, а инновационных решений, предпринимательского подхода и ответственности. Доля таких сотрудников неуклонно растет, и в связи с этим происходит изменение обучающих программ: от фокуса на тренировку навыков — к работе с ценностями, убеждениями, осознанностью. Работодатели хотят видеть не только экспертов, но и людей, способных постоянно учиться, осваивать новые области деятельности, комбинировать и усиливать экспертизу в одной области за счет другой.

Растет роль менторинга, коучинга и шедоунга. Персональные истории успеха, личный опыт являются действительно движущей силой развития сотрудников. Именно поэтому коучинговые подходы в управлении персоналом, регулярные менторинговые сессии становятся неотъемлемой частью работы руководителя. В этом отношении «Coca-Cola HBC Россия» не отстает от своих европейских коллег. Более того, многие образовательные инициативы, которые внедряются в компании, прежде всего тестируются и применяются в России.

Учитывая постоянное повышение качества онлайн-контента, можно предположить, что тенденция по увеличению расходов на него будет сохраняться. При этом очное обучение, по нашим наблюдениям, все чаще становится более ценным в глазах пользователей, возможно, именно потому, что его все меньше и меньше. Теперь один из главных вызовов для нас — сделать офлайн-обучение принципиально отличающимся. В своих программах развития «Coca-Cola HBC Россия» старается сохранять баланс между онлайн- и офлайн-форматами. Например, все программы развития начинаются с очного тренинга-тимбилдинга, где участники знакомятся друг с другом. Это впоследствии помогает наладить эффективную работу над проектами и положительную динамику в группе.

Одной из приоритетных задач специалистов по обучению является формирование базы знаний, так как чаще всего накоплен уникальный опыт, которым важно делиться с сотрудниками. Преимущество контента, разработанного внутри, заключается в его «заточенности» под текущую ситуацию в компании, фокусировке на реальных и понятных кейсах. При этом подчас теряется широкая картина, нет возможности выйти за рамки существующей внутри конкретной компании реальности.

Именно поэтому мы комбинируем внутренний и внешний контент, причем чаще выбор делается в пользу не полноценного тренинга (так как механикой и технологией подачи материала владеют и внутренние тренеры), а, например, приглашенного спикера, который делится своей экспертизой и тем самым дает другую точку отсчета, на базе которой мы строим последующее обучение.

Кроме того, в нашей компании активно используется инструмент «Поделиться знаниями с командой»: сотрудник, овладевший какой-либо технологией, получивший новые знания вовне, делится своей экспертизой с командой в простой и понятной форме.

* * *

Интервью со **Светланой Юн**, руководителем социально-образовательных программ Исследовательского центра *Samsung*.

Планируя свой проект, вы изначально закладывали его системно-стратегический характер, но был ли очевиден именно образовательный формат?

— Для нас это был приоритет, поскольку *Samsung* выделяет образование в отдельное стратегическое направление — *Enabling People*. Компания инвестирует порядка 8 % годовой выручки от продаж в научно-исследовательскую деятельность и является второй в мире по числу патентов, зарегистрированных на территории США. Свой существенный вклад вносят российский Исследовательский центр *Samsung*, работающий с 1993 года, и Центр искусственного интеллекта *Samsung*, открытый в Москве в мае 2018-го. Будучи лидерами в ИТ-индустрии, мы нанимаем ведущих специалистов и обладаем несомненной экспертизой, которой хотим поделиться. Всегда приятно открывать для молодого поколения интересную профессию и двигать всю отрасль вперед.

Вовлечение как можно большего количества школьников и студентов крайне важно, учитывая огромный дефицит квалифицированных ИТ-кадров. К сожалению, учебные заведения далеко не всегда успевают за бурным прогрессом нашей сферы, за реальными требованиями бизнеса. Такая ситуация не может не отражаться на любой развитой экономике; отсюда и множество реализуемых на уровне государства программ в части цифровизации, сквозных технологий. Мы прекрасно понимаем, что образование не терпит спешки и коротких горизонтов, поэтому делаем долгосрочные инвестиции, планомерно выстраиваем свои активности.

Как решается задача перехода молодежи от теоретических знаний к практической плоскости?

— Специфика работы с искусственным интеллектом, машинным обучением, нейронными сетями требует мощной, фундаментальной математической подготовки. Надо отдать должное отечественным вузам: их выпускники имеют всю необходимую базу, но следующий большой шаг — овладение технологиями и инструментами, которые позволяют получить статус востребованных на рынке специалистов, — действительно очень сложный. Наши курсы как раз и призваны восполнить недостающие элементы — прикладные навыки, открывающие путь к карьерному росту. Например, в программе «ИТ ШКОЛА *SAMSUNG*» школьники представляют собственные мобильные приложения, а студенты «ИТ Академии *Samsung*» — проекты, выполненные в рамках образовательных треков академии. Проводятся ежегодные конкурсы проектов, лучшие мобильные приложения выкладываются в магазин Google Play и монетизируются, проекты по интернету вещей находят успешное применение в жизни.

Практическая ориентированность позволяет старшеклассникам осваивать важные умения, соревноваться со сверстниками и составлять портфолио, которое вузы все чаще учитывают наряду с ЕГЭ. Так, трое ребят, окончивших «ИТ ШКОЛУ

SAMSUNG», благодаря своим проектам поступили в ИТМО, войдя в десятку победителей конкурса ITMO.STARS. Также наши выпускники — неизменные победители соревнований по профессиональному мастерству WorldSkills в компетенции «Мобильная разработка».

Расскажите подробнее об уровнях образовательной программы Исследовательского центра Samsung.

— «ИТ ШКОЛА *SAMSUNG*» создана для талантливых, мотивированных учеников старших классов. Эта программа стартовала в 2014 году. Курс разработан российским Исследовательским центром *Samsung* и МФТИ. В рамках программы учащиеся бесплатно изучают основы программирования на языке Java, а также получают навыки самостоятельного создания приложений на платформе Android.

Сейчас «ИТ ШКОЛА *SAMSUNG*» представлена в 40 городах России. После подписания соглашения с Фондом развития новых форм образования Министерства образования в создаваемой по всей стране федеральной сети из 340 центров технического творчества для школьников (так называемые «ИТ-Кубы») также будет преподаваться программа «ИТ ШКОЛЫ *SAMSUNG*» в рамках реализации Национального проекта «Образование».

В 2017 году была запущена еще одна образовательная программа — «IoT Академия *Samsung*», которая создает центры компетенции по работе с технологиями интернета вещей на базе университетов. Образовательный курс «ИТ Академии *Samsung*» нацелен на подготовку высококлассных специалистов в самых востребованных областях ИТ. Уникальные курсы программы «ИТ Академия *Samsung*» разработаны специалистами *Samsung Research Russia*: Исследовательского центра *Samsung* и Центра искусственного интеллекта *Samsung* в Москве. Цель преподавателей этой программы — разобрать кейсы из реальной практики на профессиональном оборудовании, аккумулировать знания, научить студентов мыслить в категориях готового продукта и коммерческого продвижения (расчет экономического обоснования, примерной стоимости, выгоды в режиме эксплуатации и т. д.). Если приводить примеры, в сентябре 2019 года состоялся второй финал конкурса выпускных проектов, и Гран-при получил студент Южно-Уральского государственного университета (Челябинск), придумавший свой способ диагностики прорывов теплотруб. Первое место в номинации «Бизнес-общество» занял студент МФТИ, разработавший устройство, которое дистанционно включает и выключает компьютер.

В 2019 году «IoT Академия *Samsung*» переросла изначальную заявленную тематику: кроме курса по интернету вещей, мы предложили вузам новые бесплатные образовательные треки по таким востребованным темам, как искусственный интеллект и мобильная разработка. Одновременно наш проект получил новое название — «ИТ Академия *Samsung*».

В рамках идеологии обучения, которое продолжается всю жизнь¹, на платформе Stepik стартовали открытые онлайн-курсы для всех желающих. Открытый

¹ Lifelong education.

курс «Нейронные сети и компьютерное зрение»¹, разработанный экспертами Центра искусственного интеллекта *Samsung* в Москве, в 2019 году стал победителем премии Stepik Awards в номинации «Лучший курс от новых авторов». За первые четыре месяца он набрал 18 тысяч слушателей, которые оставляют большое количество позитивных откликов, и сейчас для нас это в том числе HR-инструмент. Лучшие выпускники ежемесячно приглашаются на собеседование в Исследовательский центр и Центр искусственного интеллекта, два человека уже приняты. В октябре открылся второй курс — «Нейронные сети и обработка текста»², направленный на решение задач обработки естественного языка³.

Кроме того, мы успешно проводим практические очные школы *Samsung Bootcamp* с разной тематикой. Четыре года мы проводили их летом и для студентов, а в октябре этого года опробован новый формат вечерней школы, где участники всех возрастов могут повысить свою квалификацию в такой узкой области, как создание компиляторов. В России разработчиков с этой специализацией не готовят (вузы не успевают за динамичной стратификацией в ИТ-сфере), а между тем среди специалистов она считается элитной и востребована в крупных компаниях, выпускающих системное ПО. Мы также рассчитываем на то, что при взаимном согласии и совпадении интересов обладатели сертификатов пополнят нашу группу по разработке компиляторов.

Помимо школьников и студентов, проект предполагает коммуникации с учеными, экспертами. С какой аудиторией работать сложнее? Где больше вызовов с точки зрения взаимодействия?

— С университетами и школами налажены отношения, основанные на взаимопонимании и взаимовыгодном сотрудничестве. Вузы, имеющие запрос на адаптацию своих программ к актуальным требованиям работодателей, получают уникальный контент, индустриальное партнерство, имиджевые возможности для привлечения молодежи.

Точно так же дело обстоит с государственными организациями. Регионы стремятся развивать все, что связано с подготовкой кадров цифровой экономики; местные управления образования охотно заключают соглашения по проекту «ИТ ШКОЛА *SAMSUNG*», и часто это ведет к более широкому взаимодействию. В некоторых субъектах РФ присутствуют все упомянутые социально-образовательные программы *Samsung*, а также осуществляется поддержка федерального проекта «УчимЗнаем», действующего при поддержке компании и направленного на обучение детей, находящихся на длительном лечении в условиях стационаров медицинских учреждений.

Какими компетенциями должны обладать сотрудники компании, управляющие таким партнерством?

— Правильно выстроенные отношения означают, что стороны видят проблемы друг друга и идут навстречу. В случае с вузами и школами члены нашей коман-

¹ <https://stepik.org/course/50352/syllabus>

² <https://stepik.org/course/54098/promo>

³ Natural Language Processing.

ды имеют обширный опыт работы в образовательных организациях, поэтому прекрасно понимают, что их волнует, какие у них стратегические и тактические цели, а также ключевые показатели эффективности. Невозможно установить контакт, если не осознавать потребности партнеров и предлагать то, что не соответствует их целям.

Сам факт победы в конкурсе «Премия HR-бренд 2018» дал какой-то внутренний и внешний эффект?

— Оценка достижений компании со стороны очень важна: сотрудникам и руководству приятно осознавать, что они отлично выполняют свою работу, что затраченные энергия и усилия заслужили признание. Конкурсный формат позволил подтвердить наше лидерство, сопоставить успехи Исследовательского центра *Samsung* с другими игроками рынка, а также обменяться опытом.

Информация о полученной награде получила распространение как по ориентированным на внешнюю аудиторию каналам, так и на внутрикорпоративных ресурсах. Это событие вызвало большой интерес во всех 74 странах присутствия *Samsung* и позволило в очередной раз подчеркнуть высокий уровень квалификации сотрудников и передовой исследовательской деятельности, которая проводится в России.

ООО «Исследовательский центр Самсунг» (Samsung R&D Institute Rus, SRR)

Проект «Создание инновационной среды для привлечения и развития редких специалистов в области ИТ» (авторы: Джин Ук Ли, генеральный директор *Samsung Research Russia*, Сергей Навасардян, начальник административного управления Исследовательского центра *Samsung*, Светлана Юн, руководитель социально-образовательных программ, Исследовательский центр *Samsung*)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Серебро в номинации «Мир»

Отрасль компании: информационные технологии.

Предпосылки

Общий тренд — дефицит необходимых специалистов в области ИТ на рынке труда.

Основные причины сложившейся ситуации:

- Общий рост числа рабочих мест в индустрии ИТ, в особенности в инновационных областях, таких как искусственный интеллект, интернет вещей и других.

Ежегодная потребность в специалистах растет быстрее, чем число выпускников вузов в данной области.

На тысячу вакансий в области искусственного интеллекта на сайте *HeadHunter* приходится примерно 3000 кандидатов, это всего три человека на место.

По данным McKinsey & Company, количество таких вакансий в мире вскоре возрастет до 490 тысяч — при текущем соотношении, по данным международных соцсетей, всего около 12 тысяч опытных специалистов в мире.

○ **Высокая конкуренция.**

За редких специалистов крупным компаниям приходится конкурировать не только с зарубежными предложениями, в особенности из стран Западной Европы и Северной Америки, но и со стартапами, которые предлагают более свободный график работы при достойном уровне оплаты труда, возможность удаленной работы.

○ **Недостаточное число высококвалифицированных кадров (которых готовит российская система образования) в необходимых для Samsung областях.**

Основная причина — слабая связь между университетскими программами обучения и потребностями работодателей (в особенности в высокотехнологичных областях). Выпускники вузов, обладая теоретическими знаниями, зачастую не владеют необходимыми практическими навыками, опытом проектной работы.

Российская система школьного и дополнительного образования дает недостаточно возможностей для развития и профориентации детей, в том числе в области ИТ и программирования. Существующая проблема общепризнана, и принятая в 2017 году в России государственная программа «Доступное дополнительное образование для детей» направлена на ее решение.

Сложившаяся ситуация требует *системного стратегического подхода*. В связи с этим компания создала *инновационную среду* для привлечения и развития редких специалистов в области ИТ, которая позволяет работать, учиться и развиваться молодым специалистам и ученым, привлекать и готовить талантливых студентов и школьников, проводить профориентационные мероприятия, готовить новое поколение квалифицированных и увлеченных профессионалов.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Опираясь на интеллектуальный вклад специалистов Исследовательского центра *Samsung* (SRR), в сотрудничестве с *Samsung Electronics Rus Company* (SERC) реализовать комплекс социально-образовательных программ для школьников и студентов, направленных на обучение современным ИТ-технологиям и профориентацию, выявление талантов и реализацию механизмов социального лифта.

2. Привлечение редких специалистов и молодых талантов в важных для SRR инновационных ИТ-областях путем проведения серии образовательных и научных мероприятий для студентов, молодых ученых и специалистов.
3. Создание инновационной среды для командной проектной работы и исследований в области искусственного интеллекта.

Целевая аудитория проекта: стратегический характер проекта предполагает исключительно широкий по географии и возрасту охват аудитории. Это позволяет получить необходимый для устойчивого развития компании приток высококвалифицированных кадров в краткосрочной и долговременной перспективе:

- *школьники* — участники бесплатной программы «ИТ ШКОЛА SAMSUNG» в 25 городах России, на Украине и в Казахстане. По завершении программы выпускники создают свои первые ИТ-проекты — мобильные приложения на Java под Android, узнают, как устроена ИТ-отрасль и основные принципы разработки ИТ-проектов, осознанно выбирают профессию в ИТ-отрасли. Выпускники всех образовательных программ и их семьи, по результатам опроса, проявляют высокую лояльность к *Samsung* как работодателю и в целом к продукции компании;
- *студенты* вузов-партнеров, в том числе по программе «IoT Академия *Samsung*» (с 2019 года — «ИТ Академия *Samsung*»), призеры олимпиад, участники летних школ по программированию, конкурсов. Открытость и востребованное содержание программ позволяют реализовать механизм социального лифта: выявить талантливую молодежь и привлечь ее в компанию;
- *преподаватели школ и вузов*, задействованные в образовательных программах *Samsung*, повышают свою квалификацию, получают карьерный рост. Не задействованные в программах, наблюдая результаты выпускников, рекомендуют компанию (данные статистики поступающих). Преподаватели становятся частью системы поиска талантливых кадров;
- *ученые*. Поддержка совместных научных лабораторий и исследований способствует развитию российской науки и привлечению научных кадров;
- *партнеры*. Сотрудничество с коммерческими компаниями, научными и образовательными организациями, а также с государственными органами власти открывает новые возможности;
- *сотрудники Исследовательского центра Samsung* получают возможность профессионального роста внутри компании, возможность принимать участие на волонтерских началах в социальной деятельности компании, внося полезный вклад в развитие общества.

Реализация

Исследовательский центр *Samsung* вкладывает свою экспертизу и человеческие ресурсы в масштабный по географии и охвату различных аудиторий комплекс стратегических программ, нацеленный на создание инновационной среды не только для сотрудников компании, но и для студентов, школьников и партнеров.

Основные этапы проекта

Этап (2014–2016 годы): социально-образовательные программы для школьников.

- Федеральная бесплатная программа дополнительного образования по основам ИТ и программирования для старшеклассников «ИТ ШКОЛА *SAMSUNG*» стартовала в 2014 году в 20 регионах. Исследовательским центром разработана программа обучения, проведено обучение преподавателей, осуществляется методическая и организационная поддержка программы. Ежегодный набор — более тысячи старшеклассников.
- Федеральный проект «УчимЗнаем» направлен на создание единого социально-образовательного пространства для детей, находящихся на длительном лечении в условиях стационаров медицинских учреждений. Проект стартовал в 2014 году. Являясь техническим партнером проекта, компания *Samsung* предоставляет необходимое для образовательных целей оборудование. Новейшие технологии, а также методики интерактивного и дистанционного обучения позволяют индивидуально подходить к образованию каждого ребенка с учетом его уровня подготовки и состояния здоровья.
- «Школа VR 360» для выпускников «ИТ ШКОЛЫ *SAMSUNG*» и любых приглашенных ими в команды участников в возрасте до 20 лет: онлайн-обучение VR-разработке, работа в командах по созданию проекта, индивидуальные консультации профессиональных разработчиков, итоговая защита и конкурс.

Этап (2017–2018 годы): социально-образовательные программы для студентов, расширение существующих программ.

- Старт программы «IoT Академия *Samsung*»¹ для вузов.

SRR: разработка годового учебного курса по интернету вещей, обучение и поддержка преподавателей, разработка учебного IoT-комплекта. Техническое оснащение лабораторий при финансовой поддержке *SERC*. В 2017 году старт в двух пилотных вузах: МФТИ и МИРЭА, 2018 год — расширение до десяти вузов.

¹ www.samsung.com/ru/iotacademy

- Программа «ИТ ШКОЛА SAMSUNG» расширена до 25 городов; передана для реализации на Украину и в Казахстан. В ноябре 2018 года выложен в свободный доступ учебник «ИТ ШКОЛА SAMSUNG»¹.
- Федеральный социально-образовательный проект «УчимЗнаем». Увеличен охват проекта: более 10 тысяч детей ежегодно; проект охватывает две федеральные клиники в Москве и 14 клиник России, включая Московскую область.
- *Samsung Summer Internship* — трехмесячная стажировка для студентов с назначением куратора в одном из подразделений. Увеличен охват проекта: с 30 человек в 2017 году до 90 студентов в 2018 году.

Шэтан (2018 год): комплекс мероприятий по тематике искусственного интеллекта.

- Открытие в мае 2018 года Центра искусственного интеллекта *Samsung* в Москве — самого крупного среди семи новых центров *Samsung*, которые открылись в США, Канаде, Великобритании, Корее: созданы инновационное офисное пространство, вычислительный кластер для решения задач машинного обучения, технологические лаборатории для исследований в области виртуальной и дополненной реальности.
- Наем в Центр искусственного интеллекта проводился в несколько этапов.

Октябрь—ноябрь 2017 года: подготовительный этап к найму.

- Обновление реферальной программы.
Результат: увеличение количества внутренних рекомендаций в пять раз по сравнению с 2017 годом.
- Внедрение новой базы данных для рекрутинга, система *Potok*, оптимизация процессов рекрутинга, рассылки обратной связи кандидатам и т. д.
Результат: скорость назначения интервью увеличилась вдвое. Количество интервью с редкими кандидатами (немассовые позиции) — до 40 в неделю.
- Обновление ресурсов для поиска кандидатов: *boolean search*² технологий при поиске редких кандидатов; поиск в *Slack*; организация стенда компании на международной конференции *Open Talks AI*, в которой участвовало более 700 человек.
Результат: собрано более 150 анкет потенциальных кандидатов.

¹ <https://myitschool.ru/opencourse>

² Логический поиск.

Январь—апрель 2018 года: организация курса NLP & Deep Learning — семестровый спецкурс, включенный в дипломы ВМК МГУ и мехмата МГУ, содержит практические занятия с командой AI, Samsung Research Russia¹. Курс решает проблему подготовки потенциальных сотрудников для команд в области искусственного интеллекта и бесплатен для студентов МГУ.

Количество участников: 114 человек, из которых 20 % были приняты на стажировку в компанию.

Аудитория: студенты старших курсов, выпускники МГУ: ВМК, мехмата, физфака, геофака, психфака. Для студентов ВМК и мехмата курс входит в диплом.

Длительность: четыре месяца.

Лекции записываются на видео и размещены в специализированной системе, где происходит общение студентов со спикерами. Сотрудниками Samsung разработан свой внутренний Kaggle, где участники курса представляют результаты решенных задач. Если решены все задачи и сдан финальный проект, студент приглашается на интервью и работает над одним из NLP-проектов Samsung SRR.

Результат: все задания выполнили 30 % учащихся; из них 80 % было нанято в NLP-команды Samsung, в том числе в AI Center.

Параллельно была организована серия интервью с привлечением технических экспертов, PhD из России и Кореи.

Результат:

- более 3000 резюме обработано, проведено более 170 интервью;
- организация свыше 110 онлайн-тестов на алгоритмы и структуры данных (тест пишется в зависимости от уровня на Python или C/C++, занимает четыре часа; в процессе теста проверяются знания программирования, умение писать оптимизированный и качественный код);
- закрытие более чем 20 позиций.

Апрель—август 2018 года: продолжение рекрутинга и хедхантинга; организация летней стажировки в Samsung в SRR.

- *Апрель:* разработка олимпиадных задач для «Hiring Days 2018».
- *Апрель—май:* проект: Samsung AI Hiring Days в МГУ и МФТИ (шесть спикеров-экспертов из различных подразделений SRR, 2 HR, более 200 участников).

Результат: более 60 человек приглашены для стажировки в Samsung, 30 % нанято на штатные позиции.

¹ 2017–2018 годы.

- *Май*: проект AI Bootcamp — двухнедельная бесплатная программа по машинному обучению и нейронным сетям для студентов ведущих московских вузов.
- *Апрель—август*: совместные лаборатории и научные исследования с вузами, конференции, хакатоны и научные школы для сотрудников и приглашенных экспертов, направленные на создание новых инновационных проектов в области искусственного интеллекта.

IV этап (август—ноябрь 2018 года): продолжение найма сотрудников.

- Организованы клубы в Центре искусственного интеллекта *Samsung* в Москве, привлекающие потенциальных кандидатов на вакансии в области искусственного интеллекта.
- Проект Weekly Deep Bayes Reading Club — еженедельный клуб для совместного изучения современных статей в области искусственного интеллекта, байесовских методов. Каждая неделя — новые темы, касающиеся искусственного интеллекта. В клубе выступают российские ученые PhD, приглашенные спикеры из Швейцарии, США. Участники — сотрудники *Samsung*, выпускники и молодые ученые МГУ, МФТИ, ВШЭ и др.
- Проект Weekly Computer Vision Workshop — совместное обсуждение новых статей в области компьютерного зрения, итоги международных конференций в области компьютерного зрения (ECCV, ICLR etc.).
- Проект September Deep Bayes School¹ — школа байесовских методов, совместный проект с ВШЭ². Школа бесплатная, но доступна только участникам, прошедшим отборочный тест. Триста участников, четыре дня, более 20 международных спикеров — экспертов в области искусственного интеллекта (Великобритания, Голландия, Франция, США и др.), слушатели из России, Восточной и Западной Европы.
- Проект *Samsung AI Forum*³ — форум, посвященный современным научным исследованиям в области искусственного интеллекта, ориентированный на инженеров-исследователей, работающих в бизнесе. Более 130 участников, спикеры из *Samsung*, *Yandex*, *Skoltech*. Слушатели — сотрудники *Samsung*, приглашенные участники — молодые ученые, PhD, исследователи в области искусственного интеллекта.

¹ 27 августа — 1 сентября 2018 года.

² <http://deepbayes.ru>

³ 25 октября 2018 года.

Запланированы¹ дальнейшее развитие проекта и организация мероприятий в области искусственного интеллекта.

Результаты

Проект «Создание инновационной среды для привлечения и развития редких специалистов в области ИТ» — это масштабный по географии и охвату комплекс стратегических социально-образовательных и научных программ. Реализуемые социально-образовательные программы охватывают 25 российских городов. Ежегодно более 12 тысяч студентов, школьников и детей, находящихся на длительном клиническом лечении, проходят обучение по программам. Успешный опыт реализации программ был тиражирован в странах СНГ.

С открытием в 2018 году в Москве Центра искусственного интеллекта компания дала новый виток развитию инновационной среды, которая позволила привлечь редких специалистов, обеспечить развитие сотрудников и реализовать передовые исследования и совместные зарубежные проекты мирового уровня.

Поставленная задача № 1: опираясь на интеллектуальный вклад специалистов SRR, в сотрудничестве с SERC реализовать комплекс социально-образовательных программ для школьников и студентов, направленных на обучение современным ИТ-технологиям и профориентацию, выявление талантов и реализацию механизмов социального лифта.

Достигнутый результат:

- Социально-образовательная программа для старшеклассников «ИТ ШКОЛА SAMSUNG»:
 - очная годовая программа;
 - оборудованные классы в 25 городах;
 - ежегодно более тысячи учеников проходят обучение;
 - 2400 сертифицированных выпускников;
 - учебник программы выложен в открытый доступ;
 - проводится ежегодный конкурс выпускных проектов — мобильных Android-приложений;
 - 18 вузов признают программу — выпускники получают дополнительные баллы при поступлении;
 - лучшие проекты² выпускников выложены в Google Play и имеют десятки тысяч скачиваний;

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

² <https://myitschool.ru/apps/>

- программа используется в проектах компании на Украине и в Казахстане.

Выпускники программы — студенты ведущих вузов, еще в школьном возрасте победители престижных конкурсов. Например, на московском региональном конкурсе по стандартам WorldSkills 2018 в компетенции «Мобильная разработка» пять из шести призовых мест¹ в юношеской и взрослой номинации заняли выпускники ИТ-школы.

- **Федеральный социально-образовательный проект «УчимЗнаем».**
Благодаря программе детям разрешена сдача ЕГЭ в клиниках. Реализуется при поддержке Министерства просвещения и Министерства здравоохранения РФ:
 - более 10 тысяч детей из России и СНГ ежегодно проходят обучение в оборудованных классах школы в 16 клиниках России²;
 - учителя госпитальных программ — номинанты специального приза «За творческую работу с детьми, находящимися на длительном лечении» конкурса «Учитель года России» в 2017 и 2018 годах;
 - поддержка ежегодной Всероссийской конференции «УчимЗнаем» — «Заботливая школа».
- **Социально-образовательная программа для вузов «IoT Академия Samsung»³:**
 - разработан годовой учебный курс;
 - оснащены 12 лабораторий в десяти вузах;
 - 800 студентов приняты на обучение в 2018 году;
 - в июле 2018 года прошел первый конкурс проектов по интернету вещей.
- **Сотрудники Исследовательского центра активно участвуют в проектах на волонтерских началах:**
 - проведение вебинаров и открытых лекций для школьников, студентов, учителей информатики и всех желающих с целью популяризации индустрии информационных технологий;
 - работа в жюри конкурсов, хакатонов и других мероприятий для школьников и студентов как Samsung, так и партнеров;
 - обучение преподавателей социально-образовательных программ.

¹ <https://news.samsung.com/ru/выпускники-it-школы-samsung-завоевали-6-нагр>.

² Базовая клиника — Национальный медицинский исследовательский центр детской гематологии, онкологии и иммунологии им. Дмитрия Рогачева.

³ С 2017 года.

Поставленная задача № 2: привлечение редких специалистов и молодых талантов в важных для SRR инновационных ИТ-областях путем проведения серии образовательных и научных мероприятий для студентов, молодых ученых и специалистов.

Достигнутый результат: с помощью серии научных мероприятий для студентов и молодых ученых привлечены редкие специалисты.

- В Москве создан самый крупный центр искусственного интеллекта среди семи новых центров искусственного интеллекта *Samsung*, открытых по всему миру.
- В Центре работает четыре лаборатории, которые возглавляют признанные российские эксперты в области искусственного интеллекта — **Дмитрий Ветров, Виктор Лемпицкий, Сергей Николенко, Антон Конушин**.
- Набрана команда из 59 человек, из которых 31 % — доктора, кандидаты наук и обучающиеся в аспирантуре. У более 70 % есть публикации, в том числе в международных изданиях.
- Директор лаборатории **Виктор Лемпицкий** стал самым цитируемым ученым в России по теме «Компьютерное зрение»¹.
- Сотрудник нового Центра искусственного интеллекта занял первое место в мире в соревновании Kaggle, связанном с компьютерным зрением².
- Сотрудник команды нового Центра искусственного интеллекта за первые полгода работы занял первое место в мире по анализу данных в соревновании Kaggle.
- Увеличено количество кандидатов, приходящих в компанию по реферальной программе, в пять раз по сравнению с 2016–2017 годами.
- За время существования новой команды сделано семь научных публикаций, подано 15 заявок на публикации на международных конференциях, таких как ECCV 9, NIPS (Канада), CVPR (США).
- Организована летняя трехмесячная стажировка. Из 90 студентов, прошедших стажировку в различных подразделениях *Samsung*, в компанию было принято около 30 %.
- Количество стажеров в 2018 году в три раза больше³, чем в 2016 году.
- Только за 2018 год более тысячи человек приняли участие в мероприятиях, направленных на создание новых инновационных проектов в области искусственного интеллекта.

¹ Scopus.

² <https://na.ria.ru/20181108/1532407247.html>

³ Количество увеличено в связи с внедрением новых программ.

- Проведено более 30 мероприятий для внутренних сотрудников и потенциальных кандидатов: Deep Bayes School, *Samsung AI Forum*, Weekly Deep Bayes reading club, «AI Hackathon *Samsung* 2018» и др.

Главный результат: за 2018 год нанято более 100 сотрудников — специалистов в крайне редкой и высококонкурентной области искусственного интеллекта и других востребованных SRR-направлениях.

Поставленная задача № 3: создание инновационной среды для командной проектной работы и исследований в области искусственного интеллекта.

Достигнутый результат: в открытом в Москве Центре искусственного интеллекта *Samsung* созданы:

- для исследовательской деятельности:
 - лаборатории для исследований в области виртуальной и дополненной реальности;
 - вычислительный кластер для решения задач машинного обучения;
 - инновационное офисное пространство: авторский дизайн и эргономичная мебель, LED-телевизоры и интерактивные доски *Samsung Flip*, система бронирования переговорных с применением технологий компьютерного зрения;
- для поддержания здорового образа жизни, спорта, общения и отдыха:
 - в офисе есть настольный теннис, спортивный зал, душ. Проводятся занятия йогой два раза в неделю для улучшения здоровья сотрудников. Сотрудники также могут посещать бассейн, участвовать в волейбольном, футбольном клубе на территории МИИТ;
 - в офисе организован киноклуб с просмотрами кино разных жанров, в том числе документального на английском языке, организован клуб настольных игр;
 - проводятся занятия по корейскому и английскому языкам;
 - проведен курс по высокопроизводительным вычислениям CUDA, организован курс по спортивному программированию, проводятся лекции с международными спикерами (Швейцария, США и т. д.), семинары в области искусственного интеллекта;
 - сотрудниками центра подготовлено 15 публикаций на международные конференции: NIPS, CVPR, ICLR, ICM;
 - созданы совместные лаборатории при ВШЭ, МГУ, СПбГУ.

Карина Оганджян, вице-президент, *TWIGA Communication Group*, член жюри Премии в 2018 году:

— В HR-решении *Samsung* сосредоточены все важные для прогрессивного бизнеса составляющие: компания занялась обучением потенциальных сотрудников на высоком академическом уровне, сделала акцент на социальной ответственности (работа в больницах), и все это с использованием новых технологий — разработка ИИ. Все три составляющие — серьезная заявка на успех в современных корпоративных коммуникациях.

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия), член жюри Премии в 2018 году:

— Исследовательский центр *Samsung* поразил масштабом программы по созданию инновационной среды для сотрудников компании, студентов, школьников и партнеров компании. Это помогает проводить профориентацию и обучение молодежи современным ИТ-технологиям и — самое главное — выявлять среди них таланты. Круто! И масштабчик вполне самсунговский! Проект получил заслуженную награду.

* * *

Интервью с руководителем отдела обучения **Владимиром Куропятником** и директором по персоналу **Ольгой Стояновой**, ООО «Эй-Пи Трейд».

Какие мотивационные программы действовали в компании раньше и что подтолкнуло к внедрению игры APic World?

В. К.: Мотивационные программы можно разделить на два блока: первый связан с донесением до сотрудников новой информации, второй — с реализацией бизнес-показателей.

Что касается обучения, приведу пример с партнером-производителем, выпустившим определенный ассортимент товара, который в короткие сроки требует глубокого погружения всего отдела продаж. Есть вариант — просто отдать материалы, сказать: «Учите», а потом провести тестирование, но качество освоения в этом случае невысокое.

Логичным этапом становилась геймификация на уровне заданий, которые мы давали команде через стандартные инструменты (электронная почта, WhatsApp, Instagram). Процесс обучения приобретал игровой характер, но все равно существовал в офлайн-среде, в ежедневной коммуникации.

Мы осознали два главных ограничения. Во-первых, каждая новая мотивация нуждалась в новой легенде, потому что к старой люди быстро привыкают и теряют интерес, то есть она «выдыхается». Во-вторых, и это прямое следствие, для создания легенды всегда необходимо много ресурсов. Вот почему мы решили, что

должна быть одна легенда, которая сможет увязывать повторяющиеся из года в год мотивационные программы с постоянно существующим игровым миром. Со вторым направлением, относящимся к бизнесу, дело обстоит точно так же. Чтобы обеспечить выполнение новых KPI, мы создавали какие-то формулы, придумывали легенды и сталкивались с аналогичными барьерами.

С нынешней платформой запуск мотивационных программ облегчается в разы, так как они привязаны к тем сквозным вещам, с которыми ежедневно сталкивается в своей деятельности каждый сотрудник.

О. С.: Теперь они зашиты в общую систему оценки знаний, достижений и накопчиваемых баллов, непосредственно влияют на рабочую жизнь персонала, благодаря чему интерес не падает. Кроме того, нам больше не нужно всякий раз готовить другую атрибутику, брендированную продукцию.

Почему вас не устроили уже готовые предложения, существовавшие на рынке, и выбор был сделан именно в пользу собственной разработки?

В. К.: Прежде чем изучать рынок, мы определились с тем, что хотели бы увидеть в итоге: не игровые элементы в привычных процессах, а полноценную игру, кардинально отличающуюся от стандартных дистанционных курсов и тестирований. Очень хотелось найти именно аналог компьютерной игры с уникальным миром и героями.

Но оказалось, что большинство предлагаемых решений использует лишь частичную геймификацию. Оболочка может выглядеть как некий город, среда с возможностью обучения, но по факту это обычные электронные курсы с подсчетом баллов и рейтингом. Такие элементы мы пробовали и убедились, что степень вовлеченности они дают недостаточную; требовались дополнительные интервенции, чтобы стимулировать сотрудников усваивать информацию.

О. С.: Нам было важно добиться последовательного обучения, которое зашило в логику игры по умолчанию, без администрирования.

В. К.: Продукта, отвечающего всем условиям и ресурсам, которые компания планировала потратить на приобретение, не нашлось, так что мы решили сделать его самостоятельно и развивать соответствующую экспертизу внутри.

О. С.: Опыт показал, что все сторонние крупные софты не слишком гибкие и не успевают за нашими потребностями. Мы пришли к тому, что покупаем минимум внешних продуктов и делаем ставку на собственные разработки. Скажем, покупную автоматизированную систему управления складами (WMS) в последний раз устанавливали лет пять назад.

Создаваемые нашими программистами продукты более удобны для настройки, стоят ровно столько, сколько заслуживают, и позволяют не зависеть от провайдеров.

Откуда взялась уверенность, что формат полноценной игры окажется эффективным?

В. К.: Прежде всего мы руководствовались результатами массового опроса, анкетирования. В компании работает порядка 2000 человек, из них более 90 % принадлежат к поколению Y, то есть они привыкли потреблять информацию именно таким образом.

Вторым способом убедиться в правильности гипотезы стали встречи тет-а-тет с молодыми людьми, которые рассказывали, какой формат обучения им наиболее интересен, и выражали свое мнение об игровых платформах.

О. С.: В числе прочего мы делились с сотрудниками опытом двух других компаний (одна — производственная, другая продавала бытовую технику), где ранее были реализованы похожие проекты, показывали достигнутый ими эффект и положительные отзывы.

Непосредственно на этапе разработки у вас появились отдельные позиции, а чем сейчас заняты эти специалисты?

В. К.: Команда продолжает трудиться над проектом, постоянно улучшая его, масштабируя. Расскажу про кейс с привлечением программиста, обладающего нужной нам профессиональной спецификой.

Сначала мы поработали с опытным специалистом, который, однако, прежде не участвовал в создании игр, а значит, учился по ходу дела. В итоге от его услуг пришлось отказаться и на замену пришел студент третьего курса, который оказался гораздо более экспертен в данной области, чем коллега постарше и с большим бэкграундом. Он способствовал успеху APic World, быстро и четко ухватил суть, адаптировал игру к современным тенденциям и сейчас успешно продолжает развивать, причем на ее основе даже защитил дипломный проект в институте.

Для себя я сделал вывод, что новое поколение по-настоящему заслуживает доверия в столь прорывных проектах. Очевидно, подобные проекты, непохожие на остальные внутри компании, должны делаться с привлечением совершенно других подходов и взглядов, и это очень большой ресурс.

О. С.: Наш проектный офис умеет работать и по РМВоК, по «библии» управления проектами, но во многих аспектах повысил эффективность за счет внедрения новейших, более гибких инструментов по управлению проектами.

В случае со стратегическим проектом под него выделяются как совмещающие сотрудники, так и те, кто погружен на 100%. По завершении создания APic World началась связанная с ней операционная деятельность, однако, кроме поддержки, игра получила и программу развития.

В каких направлениях она развивается?

В. К.: Первое — это создание новых форматов обучения внутри самой системы. К видеокурсам добавляются стандарты SCORM, различные варианты тренажеров, исполнительные и перекрестные миссии, которые могут создаваться участниками.

Помимо учебного модуля, в игре также есть трекинг KPI («Великая гонка»). Чтобы сотрудники добивались более высоких показателей, реализуется механизм «дуэлей», когда они соревнуются не по выполнению общего плана, а по отдельным критериям.

Третье направление связано с дизайном и доработкой различных локаций. Изначально визуальное решение, метафора человека, который развивается,

были максимально подходящими для сотрудников отдела продаж. Но если проецировать на другие подразделения, например финансов, там больше подходит групповая, командная метафора.

Кроме того, идет процесс оптимизации определенных вещей, относящихся к базам данных, обеспечению ИТ. При запуске они находились на ручном администрировании, а сейчас автоматизируются, чтобы процессом управляли 1–2 человека, а не вся проектная группа, как сейчас.

Наконец, еще одной задачей является разработка мультиплатформы: проект запускался на Android (это основная операционная система, которую используют наши торговые представители), но теперь адаптируется под PC и iOS.

О. С.: Добавлю, что каждый новый модуль встраивается в бизнес-аналитику, чтобы база QlikView выдавала нужные сведения одним щелчком и в разных разрезах. APic World также интегрирована с программой 1С и сервисом Mirapolis.

Если говорить о восприятии игры сотрудниками, энтузиазм был всеобщим или все-таки наблюдались признаки отторжения?

В. К.: Сопротивления в чистом виде я не встречал, хотя часть аудитории действительно говорила: да, это классно, но не для меня.

Понятно, что запуск такого проекта вступает в конкуренцию с другими задачами и не всегда выигрывает по умолчанию. Поэтому мы устроили небольшой конкурс между филиалами в том, как быстро сотрудники пройдут первый, самый базовый модуль. Целью было замотивировать их войти и «прощупать» весь механизм.

Люди взяли в руки планшет и начали играть, а дальше, когда они раскусили, что происходит внутри, дополнительных стимулов уже не понадобилось. Сейчас каждую неделю поступает по несколько десятков запросов на регистрацию игроков. Соответственно, увеличивается количество участников, изучающих материал.

О. С.: Судя по практике внедрения изменений в компании, могу сказать, что люди в принципе противятся всему новому, даже очень хорошему. Так было, например, с новыми корпоративными автомобилями, хотя это последнее, чего мы ожидали.

Соглашусь, что в первую очередь важно заинтересовать, а когда инструмент становится неотъемлемой частью рабочей жизни, приносит реальную пользу, как говорится, никуда от него не денешься.

Насколько предсказуемо прошел пилотный этап? Предполагаемые плюсы и минусы продукта подтвердились?

В. К.: Проверка шла по трем большим направлениям. Первое — насколько игровые механики (как становятся героями, взаимодействуют с миром и другими игроками) действительно интересны участникам.

Второе — в какой степени контент будет решать поставленные задачи, то есть быстро, коротко и интересно обучать людей на достаточном уровне. Поэтому

все было сделано анимированным, озвученным, с небольшими видео, без презентаций.

Третье — все, что связано с интернетом, подгрузкой данных, постоянной и оперативной памятью планшетов. Именно технические элементы в основном и требовали доработки, изменения алгоритмов.

Мы столкнули с тем, что объема памяти устройств при одновременной загрузке всей информации слишком мало. Пришлось удалять файлы, которые не используются. Также усовершенствовали модули администрирования игры, где можно отключить звуки. Оказалось, что музыка, которую мы поставили по умолчанию, не всех устраивала.

В остальном же какой-то неожиданной обратной связи не получили. Чаще всего звучали пожелания по аватаркам, функциональности клавиш. Это такое бета-тестирование, когда пользователи на уровне эргономики, юзабилити говорили о своих впечатлениях. Мы спрашивали их обо всем, вплоть до того, нравится или не нравится голос, который озвучивает видео, достаточно ли эти видео интересны, и, как правило, ответы были положительные.

Можете дать советы, как правильно сформировать пилотную группу, чтобы она оказалась максимально полезной?

В. К.: Главное, участники должны быть разными по максимальному количеству параметров (возраст, пол, должность). При разветвленной сети филиалов важно пилотировать не только на том, который находится под боком, но и на удаленных. Особенно это касается технических моментов, так как страна большая и качество оптоволоконного интернета может различаться.

Также не следует заранее формировать ожидания участников игры, чтобы первые впечатления были максимально непредвзятыми. Естественно, в их число нельзя включать тех, кто разрабатывал проект.

Сначала мы протестировали APic World в центральном офисе, показали ключевому заказчику и лидерам функций, а потом испытали с командой отдела продаж.

Совет простой: позвольте людям найти максимальное количество ошибок, проблем, багов. Пусть лучше это будет на этапе пилота, чем при масштабировании на всю команду. Кроме того, важно собрать структурированную обратную связь по горячим следам, чтобы получать более четкую картину.

Что вам кажется критическим для запуска такого проекта? На какие моменты следует обратить внимание тем, кто захочет пойти по тому же пути?

О. С.: В любом проекте принципиальным является матрица компромисса, иными словами, что для вас важно: время, деньги или результат. Наша разработка имела достаточно большую творческую составляющую; изначально была некая идея, которая постепенно обретает форму.

Поэтому мы несколько раз сдвигали сроки и ориентировались на результативность; деньги же, условно говоря, были где-то посередине. В противном случае продукт получился бы более усеченным и не таким качественным.

Тем компаниям, у которых нет собственной разработки, реально ли замахнуться на масштабную геймификацию с внешним подрядчиком?

О. С.: Конечно, такой вариант тоже имеет шансы на успех. Однако все зависит от зрелости и готовности системы принимать те или иные продукты; некоторым, возможно, стоит начинать с более простых.

В. К.: Я считаю, что можно и нужно, ведь найди мы в свое время на рынке подходящее предложение, сэкономили бы время. Сотрудничество с подрядчиком — альтернативный и вполне резонный способ внедрения подобного проекта.

ООО «Эй-Пи Трейд»

Проект «Легко в учении, легко в бою!» (авторы: **Алена Карабутина**, заместитель директора по обучению и развитию, **Тимур Самохин**, коммерческий директор)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Серебро в номинации «Регион»

Отрасль компании: FMCG, дистрибуция.

Численность сотрудников: 1900.

Предпосылки

- Рост конкуренции на рынке повышает требования к знаниям сотрудников.
- Необходимость повышения эффективности программ обучения и системы в целом.
- Необходимость снижения трудоемкости и стоимости обучения в компании.
- Низкая заинтересованность сотрудников отдела продаж в дальнейшем развитии.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Обеспечить быструю и прозрачную конвертацию знаний и навыков в бизнес-результат за счет повышения качества знаний и навыков персонала.
2. Сформировать среду постоянного развития с высоким вовлечением как персонала, так и менеджмента за счет digital-решения (единая платформа на стыке обучения и бизнеса) и интерактивного подхода.
3. Уменьшить время на адаптацию и срок по выходу специалиста на целевую результативность.
4. Сократить затраты на обучение одного сотрудника (за счет высвобождения ресурса менеджеров, тренеров и администрирования процесса контроля).

5. Создать достаточный кадровый резерв для закрытия ключевых вакансий внутренними специалистами.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники коммерческого департамента — от торговых представителей до директора по продажам (шесть отделов продаж, 896 человек).

В составе проектной группы два специалиста были введены в штат компании под данный проект, остальные участники, являясь сотрудниками, получили частичную занятость в проекте с дополнительной мотивацией. Из внешних подрядчиков к сотрудничеству были приглашены видеограф (для создания видеоконтента игры) и два копирайтера (для создания легенды игры).

Реализация

Основные этапы проекта

I этап (август—ноябрь 2016 года): анализ целевой аудитории (ЦА) и проведение исследования для выбора решения.

Результаты проведенных в коммерческом департаменте опросов:

- 89 % сотрудников — поколение Y;
- 86 % высказались за компьютерную игру¹.

Изучение предлагаемых на рынке программных продуктов не помогло найти формат, которой закрыл бы все потребности компании, поэтому было принято решение по самостоятельной разработке платформы.

II этап (ноябрь 2016 года — апрель 2017 года): разработка механики игры и технического задания для ИТ.

Результат опроса по предпочтению жанра игры:

- стратегия — 60 %;
- симулятор — 18 %;
- РПГ — 15 %;
- аркада — 7 %.

III этап (январь 2017 года — настоящее время²): создание обучающего контента.

Было создано более 30 видеокурсов по всем знаниям и навыкам, которыми должны обладать сотрудники разных категорий: основы продаж, категорийная экспертиза, знание операционных процессов, аналитика, управленческие навыки.

¹ Данные опроса «Привлекательность инструментов обучения», в котором приняли участие 90 % сотрудников.

² Данные на июнь 2018 года.

IV этап (май 2017 года — февраль 2018 года): техническая реализация приложения.

V этап (сентябрь 2017 года — февраль 2018 года): создание графического дизайна.

Проведены опросы по визуальным решениям игры:

- оформление интерфейса;
- стиль персонажей;
- игровое поле (визуальный стиль и желание исследовать).

VI этап (январь 2018 года): тестирование на пилотной группе отдела продаж.

Задача первого тестирования — проверить технические возможности и общий интерес к игре, понять, в правильном ли направлении идет проектная группа. В состав пилотной группы вошли: коммерческий директор (заказчик), директора по продажам и заместители. Пилотная группа отметила:

- «+» высокий интерес к игре: «Хотим играть дальше!»;
- «+» качество видеоконтента;
- «-» долгое время загрузки видеоконтента;
- «-» высокий уровень сложности тестирования в игре (без просмотра обучающего видеоконтента сложно пройти тестирование).

VII этап (февраль—апрель): доработка приложения.

Техническая доработка и реализация предложений (фишек), полученных на основе анкет обратной связи (ОС) пилотной группы.

VIII этап (апрель—май): тестирование на филиале в два этапа.

Количество участников — 30. На первом этапе был протестирован прототип, в котором нашлись блоки, требующие доработки. После внесения проектной группой необходимых доработок прошло второе тестирование.

IX этап (май—август): доработка на основании ОС.

Устранение технических ошибок, выявленных во время тестовой игры.

X этап (август—сентябрь): запуск финальной версии игры на отдел продаж.

XI этап: в сентябре 2018 года игра запущена во всех филиалах.

Каждый специалист коммерческого департамента имеет свой персонаж и свое место в рейтинге турнирной таблицы. Таким образом, компьютерная игра APic World стала неотъемлемой частью рабочей жизни компании.

Легенда: три мира, бесконечно далеких, но объединенных общей историей. Мир *Верхний*, принадлежащий звездам и богам. Созданный богами *Средний* мир, населенный людьми. И *Нижний* мир — царство демонов.

На заре времен боги посадили в Среднем мире Великое Древо Знания, которое питалось эрбо — энергией знания из волшебного Золотого источника, для сотворения которого боги переплавили несколько самых красивых звезд.

Один из богов, Мелькиал, считал, что люди должны жить в сумраке незнания, и решил захватить власть в Верхнем мире, но был низвергнут и изгнан в Нижний мир. Мелькиал решил отомстить и уничтожить Золотой источник. В битве у Золотого источника армия людей сошлась с армией тьмы. Демоны были разбиты, но Мелькиалу удалось уничтожить эрбо, которое разлетелось по миру сотнями кристаллов.

С тех пор маги и торговцы, ворожеи и воины отправляются в далекие земли на поиск кристаллов, чтобы поддерживать жизнь Великого Древа Знания и его потомков. Герои, которые добывают эрбо и побеждают на арене знаний, не давая погибнуть волшебным деревьям, защищают мир людей от хаоса и тьмы.

Персонаж игры: сотрудник коммерческого департамента.

Задача: развить своего героя, выполняя миссии в игре.

Варианты миссий:

- 1) учебная (изучить материал в кристалле) или вступить в битву за знания с персонажем коллеги;
- 2) миссия, направленная на выполнение рабочих задач сотрудника (могут загружаться под любые бизнес-приоритеты).

Результаты

Специалист, трудоустроиваясь в компанию, попадает в игру, где у него есть путь, на котором ему предстоит решить задачи по изучению материала и «защите» своих знаний. Каждое задание соответствует его категории должности и времени работы в компании. Проходя свои стандартные задания, он открывает себе доступ к следующему уровню обучения, а значит, повышает возможность карьерного роста. Его личные результаты фиксируются в общем рейтинге игры, также он может «сразиться в бою» с коллегой и получить дополнительные очки.

Помимо плана обучения, у сотрудника появляются задания по достижению бизнес-показателей, выполняя которые он зарабатывает очки и повышает свой рейтинг. Зарабатывая очки в общем игровом рейтинге и игровую валюту, можно покупать себе артефакты, которые помогают в игре.

Поставленная задача № 1: обеспечить быструю и прозрачную конвертацию знаний и навыков в бизнес-результат.

Достигнутый результат:

- По результатам обязательного и регулярного тестирования на знания и навыки, качество усвоения знаний после запуска игры увеличилось с 78 до 94 %¹.
- Результаты «полевого» аудита и «полевого» обучения выросли на 10 %².
- Результативность по бизнес-показателям увеличилась на 10 %: объем продаж, среднепроданная дистрибуция, результативность визитов, продажа инициатив.

Поставленная задача № 2: сформировать среду постоянного развития с высоким вовлечением как персонала, так и менеджмента за счет digital-решения и интерактивного подхода.

Достигнутый результат:

- Единая и доступная платформа игры (у всех сотрудников отдела продаж есть планшеты, позволяющие играть в любое время).
- Процент удовлетворенности обучением и развитием в коммерческом департаменте составил 92 %³, что выше, чем по другим отделам, где игры нет, на 7 %.
- Рост исполнительской дисциплины обучения на 15 % (ранее подсчет велся вручную по запланированным активностям, сейчас все считается автоматически в программе и подкрепляется наличием рейтингов).
- Экономия на запуске мотивационных программ — 500 тысяч рублей в год (компания требовалось 5–7 инициатив в год, стоимость каждой — 60–100 тысяч рублей).

Поставленная задача № 3: уменьшить время на адаптацию и срок по выходу сотрудника на целевую результативность.

Достигнутый результат:

- Сокращение срока адаптации с четырех недель до двух с половиной.
- Увеличение доли прошедших испытательный срок с 87 до 95 % по итогам двух месяцев после запуска игры.
- Увеличение доли сотрудников, прошедших испытательный срок с наивысшим баллом результативности, с 40 до 75 %⁴.

¹ Количество правильных ответов по тестам.

² Рост за два месяца по отношению к предыдущему полугодью (на основании автоматизированных отчетов мобильного приложения по «полевому» обучению торговой команды).

³ По итогам ежегодного корпоративного опроса на удовлетворенность.

⁴ На основании тестирований знаний и выполнения задач по процедуре на испытательном сроке.

Поставленная задача № 4: сократить затраты на обучение одного сотрудника.

Достигнутый результат:

Срок окупаемости инвестиций в проект предполагался не более года. В результате получили окупаемость за семь месяцев. Общий эффект за год по прямой экономии — 4,4 миллиона рублей за счет:

- снижения затрат на обучение на 35 %;
- общей экономии на сокращении времени на контроль и вовлечение в обучение менеджмента — 3,8 миллиона рублей в год;
- экономии на административном контроле — 380 тысяч рублей в год (за счет снижения вовлечения в процесс контроля директора по продажам, менеджера по обучению и развитию, начальника отдела продаж и супервайзеров, а также за счет количества часов, затрачиваемых по стандарту на контроль и поддержку до внедрения игры).

Поставленная задача № 5: создать достаточный кадровый резерв для закрытия ключевых вакансий внутренними специалистами.

Достигнутый результат:

- Все сотрудники топ-30 рейтинга в игре являются кадровым резервом. За два месяца игры четыре сотрудника получили новое назначение.
- 75 % вакансий закрывается из кадрового резерва. Экономия на подборе составляет 356 тысяч рублей в год¹.
- Снижение доли текучести по причине отсутствия карьерного роста с 15 до 3 %².
- На 15 п. п.³ увеличилась лояльность сотрудников отдела продаж: 85 % видят для себя карьерные возможности в компании на ближайшие три года⁴.

Юрий Ефросинин, исполнительный директор *KellyOCG* (Россия), член жюри Премии в 2018 году:

— В номинации «Регион» я бы отметил ООО «Эй-Пи Трейд» за создание обучающей компьютерной игры для сотрудников, где, помимо плана обучения, появляются задачи по выполнению бизнес-показателей. Абсолютно заслуженная награда!

¹ Если бы данные позиции закрывали внешними кандидатами.

² Динамика измеряется поквартально.

³ Результат 2017 года — 70 %, 2018 года — 85 %.

⁴ На основании ежегодного корпоративного опроса удовлетворенности.

* * *

Интервью с **Ольгой Савченко**, директором по персоналу ЗАО БКК «Коломенский».

Что стало отправной точкой проекта? Каким получился переход от идеи к ее воплощению?

— Сама мысль появилась во многом случайно. Я и моя подчиненная пошли на выставку, где одна компания представляла видеоигру «Потуши пожар», которую можно использовать при обучении в сфере охраны труда. Мы опробовали ее на себе с помощью очков виртуальной реальности и подумали, почему бы не сделать что-то похожее на нашем производстве.

Дело в том, что булочно-кондитерский комбинат испытывал проблему с новыми операторами, а точнее, с эффективностью их вводного обучения. Им все рассказывали и показывали, но в реальных рабочих условиях все бывает несколько сложнее и они терялись. Здесь нужен конкретный специалист, который подробно разъяснит и продемонстрирует тонкости работы на том или ином оборудовании, а 3D-формат еще и усилит интерес, привлечет дополнительное внимание.

Идея прочно засела в голове, и через какое-то время мы связались с теми ребятами с выставки, чтобы обсудить возможное сотрудничество. Они рассказали, что уже занимались похожими проектами (потом выяснилось, что нет), и подготовили коммерческое предложение, которое оказалось весьма дорогостоящим. То есть совместной работы не получилось.

Однако чуть позже в интернете попала информация о компаниях, разрабатывающих игровые решения, и мы решили объявить тендер. В итоге выбрали подрядчика, выполнившего проект в три раза дешевле, чем нам предлагали изначально. Сами съемки ролика и разработка мобильного приложения длились около месяца.

В чем главные сложности на этапе реализации?

— Если говорить о технической стороне, довольно долго не могли синхронизировать звук и видео. Также нам требовалась тишина, но завод функционирует почти непрерывно, поэтому приходилось ждать моменты, когда линии вставали на очистку, и в эти перерывы проводить съемку.

Кроме того, возникли проблемы с тестами — их составили не совсем правильно и затем были вынуждены переделывать.

Мы думали, кого привлечь к съемке — кто подробно все расскажет, правильно озвучит название узлов и механизмов? И пришли к выводу, что это должен быть наш мастер по оборудованию. Он с удовольствием согласился на нестандартный для себя опыт, участвовал в проекте с энтузиазмом, тратил на съемки личное время.

В первую очередь проект был запущен на стадиях подбора и вводного обучения?

— Да, мы хотели максимально увеличить число кандидатов на вакансию оператора и понимали, что в основном это молодежь, ориентирующаяся на технологические тренды, в том числе с элементами VR. Для них такое игровое погружение в должность очень комфортно. После трудоустройства люди получают постоянный доступ к роликам, то есть в любой момент, если что-то забыли или что-то не получается, можно включить, уточнить и двигаться дальше.

Одновременно это очень полезный инструмент и для наставников. Как правило, они многое упрощают («возьми эту штучку, поверни ее туда»), а на видео все проговаривается до мелочей, правильно называется каждая деталь.

Насколько можно судить, результаты вас полностью устроили.

— После внедрения у нас резко сократилось количество увольнений, увеличилась скорость адаптации новых сотрудников и самого рабочего процесса. Свободных вакансий сейчас практически нет, увольнения происходят очень редко. Сам факт того, что у людей есть такая поддержка, что они всегда могут самостоятельно исправить ошибки, устранить сложности, снимает причину уходов.

Ценным проект оказался и для самих эйчаров, которые, посмотрев видео, стали лучше понимать, на какую работу они приглашают соискателей.

Тем не менее какие-то планы дальнейшего развития все равно есть?

— В целом на хлебобулочном производстве это уже отлаженный процесс, но, во-первых, на одном из предприятий сейчас идет реконструкция, к концу года там установят новое оборудование, а во-вторых, будет возведен новый большой завод. Естественно, в обоих случаях предстоит выстроить систему обучения, и мы рассчитываем повторить успешный опыт.

Уже была идея охватить и «кондитерку», но пока притормозили, поскольку она как раз разместится на будущей площадке.

Что посоветуете компаниям, которые, возможно, захотят последовать вашему примеру? О каких рисках предупредите их?

— Нужно учесть, что в силу физиологических особенностей не все способны воспринимать 3D-изображения, поэтому обязательно должна быть возможность просмотра обычного видео.

Также следует помнить о защите продукта от копирования, ведь в нем раскрывается технология производства. Соответственно, доступ предоставляется только действующим сотрудникам.

При взаимодействии с подрядчиком важно не только составлять подробное техническое задание, но и прописывать в договоре абсолютно все договоренности (что входит в оговоренный бюджет, что дополнительно нужно оплачивать, любые задержки, пересъемки и т. п.), чтобы не терять время и деньги в спорных ситуациях.

ЗАО БКК «Коломенский»

Проект «Виртуальная реальность в обучении производственного персонала» (авторы: **Ольга Савченко**, директор по персоналу, **Ирина Макова**, менеджер по развитию и корпоративному обучению, **Максим Пасенко**, старший инженер по эксплуатации оборудования)

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Серебро в номинации «Столица»

Отрасль компании: производство хлебобулочных и мучных кондитерских изделий.

Численность сотрудников: более 1000.

Предпосылки

- Отсутствие кандидатов с базовыми навыками работы на хлебозаводе.

В связи с увеличением количества упаковочных машин появилась потребность в большем найме сотрудников. Проведение обучения во время работы приводит к снижению выработки:

- отрыв постоянного персонала (наставника) от производства для обучения нового работника — снижение общих показателей;
- низкая квалификация нового персонала — несвоевременная замена деталей и контроль жидкостей приведут к значительному снижению объема выработки, браку продукции, поломкам оборудования.

- Длительность периода обучения — 5–7 рабочих смен.

В период обучения снижается объем выработки линии и увеличивается количество брака продукции в процессе упаковки.

- Увеличение объемов производства требует «универсальности» сотрудников.

Операторам приходится обращаться к ремонтной группе при незначительных поломках оборудования и замене расходных материалов, поэтому такие специалисты должны уметь работать на всех типах упаковочного оборудования, совершать мелкий ремонт и уметь заменять расходные материалы.

Поставленные перед проектом задачи:

Блок «Обучение»

Проблемы:

- срок обучения новых работников — до восьми смен (96 часов);
- отсутствие навыков работы на других типах упаковочного оборудования у штатных сотрудников.

Задачи:

1. Сократить сроки обучения до пяти рабочих смен (60 часов).
2. Реализовать масштабируемость обучения и уйти от малоэффективной системы наставничества.

Блок «Персонал»**Проблемы:**

- отсутствие на рынке труда кандидатов с навыками работы на хлебозаводе;
- текучесть производственного персонала в период испытательного срока – 23 %.

Задачи:

3. Увеличить отклик соискателей на рядовые позиции без опыта работы.
4. Сократить текучесть персонала в первый месяц.

Блок «Минимизация потерь на производстве»**Проблемы:**

- долгий простой оборудования во время ремонта;
- брак продукции в зоне упаковки – 4,1 %.

Задачи:

5. Дать возможность сотрудникам всегда иметь при себе наглядное мобильное практическое пособие по оперативной наладке/ремонту/обслуживанию оборудования.
6. Минимизировать потери «выработка/брак».

Целевая аудитория проекта:

- штатный производственный персонал;
- соискатели без опыта (представители поколений X и Y).

Компания решила, что данные категории заинтересует:

Поколение Y: наличие современных технических средств, используемых в процессе обучения.

Поколение X: возможность обучения за счет работодателя и четкое понимание всех деталей рабочего процесса при выборе новой профессии для стабильной работы.

Реализация

«Виртуальная реальность на производстве» — инновационный проект, ориентированный на вовлечение кандидатов и повышение квалифика-

ции сотрудников. Предпосылками создания проекта стали перспективы развития и показатели производства, которые HR-департамент считал возможным улучшить. После объединения проблем по блокам были поставлены задачи и определен планируемый результат.

Суть проекта: минимизация затрат компании на поиск и обучение новых сотрудников с минимальным опытом работы за счет их предварительного самообучения / информированности о типе и виде работы на предприятии согласно опубликованной вакансии.

Для соискателя: создать инструмент, дающий возможность до момента принятия решения ознакомиться с видом/типом работы, предстоящей ему на предприятии.

Для работодателя: получить кандидата со знанием специфики работы на оборудовании.

Основные этапы проекта

I этап: анализ ситуации на производстве (история, статистика).

Разработана и проведена система оценки сотрудников производства по критериям:

- количество обращений к ремонтной группе;
- способность самостоятельно решить проблему;
- знание установочных программ/механизмов/принтеров;
- количество брака продукции;
- время простоя оборудования;
- срок обучения.

II этап: разработка приложения и обучающих VR-материалов.

Для запуска проекта появилась необходимость задействовать внешнего подрядчика для:

- съемки «видео 360»;
- разработки приложения;
- разработки административной панели.

Совместно с инженерами по эксплуатации оборудования были разработаны:

- *программа обучения*, содержащая три раздела, каждый из которых посвящен работе на определенном виде упаковочного оборудования;
- *система тестирования*: после каждого просмотренного видео необходимо ответить на вопросы по материалу. Ответив неправильно на один вопрос и более, кандидат возвращается в начало и снова просматривает обучающие материалы.

III этап: запуск проекта.

- Запуск в тестовом режиме.

Закупка VR-очков и смартфонов для установки приложения.

После согласования процедуры обучения сотрудников с производством была определена ответственность для тех, кто не сдаст итоговый тест. В случае неудачного прохождения тестирования обучаемый совместно с инженером по эксплуатации оборудования разбирает разделы, которые ему непонятны.

- Выявление проблем и адаптация проекта в реальности.

Запустив проект, компания столкнулась с проблемой неэффективной системы тестирования, вследствие чего были разработаны теоретические задания, которые необходимо выполнить сотруднику, прошедшему обучение.

- Запуск основной версии проекта и анализ эффективности.

Результаты

Блок «Обучение»

Поставленная задача № 1: сократить срок обучения.

Достигнутый результат: в период оформления необходимых документов (для допуска на производство требуется медкнижка, которая оформляется в течение недели) для принятия на работу потенциальный сотрудник уже вовлечен в процесс обучения. За счет этого сокращены сроки обучения на рабочем месте на 37,5 %.

Поставленная задача № 2: реализовать масштабируемость обучения и уйти от малоэффективной системы наставничества.

Достигнутый результат: в связи с отсутствием навыков преподавания у производственного персонала неприменим формат копирования / «делай как я» (как следствие — неэффективное обучение). Проект с VR-инструментами дал возможность транслировать информацию на большую аудиторию, а также ознакомиться с характером работ и наглядными обучающими пособиями, не выходя на производство. В течение полугода сроки обучения были сокращены до пяти рабочих смен (60 часов).

Блок «Персонал»

Поставленная задача № 3: увеличить отклик кандидатов на рядовые позиции без опыта работы.

Достигнутый результат: за счет возможности пройти дистанционное обучение поток соискателей на вакансии операторов производства увеличился на 40 %; 60 % прошедших дистанционное обучение были трудоустроены.

Поставленная задача № 4: сократить текучесть персонала в первый месяц.

Достигнутый результат: увольнения в период испытательного срока с августа 2017 года были сокращены в пять раз.

Блок «Минимизация потерь на производстве»

Поставленная задача № 5: дать возможность сотрудникам всегда иметь при себе наглядное мобильное практическое пособие по оперативному ремонту и обслуживанию оборудования.

Достигнутый результат: благодаря мобильному приложению с инструкциями по наладке среднее количество обращений к механикам уменьшилось на 37,5 %, за счет чего на 38 % сокращено время на ремонт оборудования и его простои.

Поставленная задача № 6: минимизировать потери «выработка/брак».

Достигнутый результат: снижен объем брака на упаковочном оборудовании на 0,4 п. п., что дает экономию на упаковочных материалах до 700 тысяч рублей ежемесячно.

Результаты проекта в цифрах:

Ключевые показатели	2017	2018
Количество обращений к ремонтной группе	8	5
Срок обучения, часов	96	60
Время простоя оборудования, часов	1:05	0:40
Количество брака продукции, %	4,1	3,7
Уволились в испытательный срок	5	1

Проект имеет большой потенциал и будет реализован в других направлениях деятельности компании.

* * *

Интервью с **Еленой Никишевой**, директором по персоналу ООО «ЦРТ».

Как родилась идея проведения летней Школы машинного обучения и каковы были первые шаги в ее реализации?

— Мысль о проведении такого интенсива с лекциями и практикой пришла одновременно нескольким людям в компании, а дальше вместе начали думать: что это будет за школа, сколько она должна длиться, какая у нас аудитория, чем мы ее можем привлечь и т. д.

Поскольку кафедра «Речевые информационные системы» в ИТМО работает со многими звездными преподавателями в области ML, показалось логичным

пригласить кого-то из них. На деле это было не так-то просто, потому что их график плотно расписан либо до них просто не достучаться. Спасибо нашему профессору, который тоже загорелся инициативой и помог пригласить нужных специалистов, которые дали теоретический материал.

С точки зрения аудитории мы решали, будет ли это только Санкт-Петербург и окрестности или вся Россия. В итоге выбрали второй вариант, чем взяли на себя дополнительные заботы по оплате дороги для участников. Дело в том, что в основном это молодые ребята и у многих материальные возможности ограничены.

Взвесив все за и против, условились, что бесплатные билеты будут получать те, кто лучше всех выполнит тестовое задание, то есть предложили дополнительную мотивацию.

Затем пришла очередь практической части. Ее готовили сотрудники, которые работают в реальных проектах, причем с достаточно высокой загрузкой. Усилий тех, кто вдохновился проектом, поначалу не хватало. Пришлось провести немало обсуждений, прежде чем люди объединились и написали графическое задание. Зато уже во время самой Школы они с удовольствием вели занятия и по-настоящему были вовлечены в процесс.

Таким образом, к следующему набору команда уже сформирована. Все демонстрируют серьезное отношение, более того — постоянно обсуждают, что можно усовершенствовать.

Подключиться к проекту имеет возможность любой профильный сотрудник?

— Обычно привлекаются *senior*'ы, но даже если кто-то немного недотягивает до этого уровня, но проявляет огромное желание, конечно, ему не отказывают. Показательно, что в прошлом году иногда сложно было даже встретиться с тимлидами, которые не понимали важности STC ML School и не горели желанием отпускать к нам своих подчиненных. Однако все изменилось — сейчас и они стараются внести свою лепту.

Сказалась в том числе позиция руководителя департамента, который поверил в проект и в какой-то момент стал одной из его движущих сил. Вместе с ним мы рассказывали о преимуществах Школы, о том, что это возможность получить лучшие кадры, а также заявить о себе на федеральном уровне.

Какие форматы PR и рекламы оказались наиболее эффективными в 2018 году и собираетесь ли что-то менять в этом плане?

— Поскольку релевантного опыта мы не имели, а привлекать сторонние агентства было слишком затратно, многое приходилось делать по наитию и буквально по ходу осваивать новые компетенции.

Из тех каналов продвижения, что выстрелили, выделяю таргетинг в соцсетях. В нынешнем году мы расширяем выборки, а также продолжаем работать с вузами, размещаем информацию на их страницах и внутренних ресурсах.

Хорошо себя зарекомендовал и «Хабр», где мы выкладываем основные сведения о Школе. Кроме того, смонтировали видео по итогам первого курса

обучения и будем его активно использовать. Бывшие студенты пока не наделяются классическими функциями амбассадоров, но, будучи уже в штате компании, выступают живым примером для тех, кто пойдет по их стопам.

Всегда бывают моменты, которые очень сложно предсказать на этапе планирования. Что стало неожиданным для вас? С какими трудностями столкнулись при отборе участников?

— В первую очередь организационные вызовы, связанные с покупкой билетов, индивидуальным подходом к тем, кто справился с проверочным заданием, но по объективным причинам не мог приехать в Петербург. Это были очень насыщенные дни, приходилось принимать быстрые, порой спонтанные и, возможно, не всегда верные решения.

Несмотря на предварительный отсев, на самом деле никто не знал, чего ожидать от участников, как они себя проявят. Существовал риск, что часть из них захочет просто устроить себе приключение, хорошо провести время. В прошлом году мы это не учли, но теперь хотим дополнительно проводить небольшие собеседования, чтобы в ходе живого общения посмотреть на человека, понять, что им движет.

Это важно, потому что несколько студентов, окончивших Школу, по тем или иным причинам не приняли наш оффер. Будем стремиться поднять качество обучающихся, причем не только в научном плане, но и с точки зрения лояльности. К сожалению, в некоторых случаях было понятно, что люди пришли за знаниями без намерений дальнейшего сотрудничества с компанией.

Если же говорить о самом учебном процессе, то выяснилось, что далеко не все в достаточной мере владеют английским языком. Мы предупреждали, что преподавание будет вестись именно на нем, но все равно понадобился переводчик, чтобы с его помощью участники могли освоить сложные для понимания вопросы.

И все же главной неожиданностью (это уже из раздела «курьезы») для всех стало аномально жаркое питерское лето. Предусмотреть, что в аудиториях сломаются все кондиционеры, мы точно не могли, поэтому теоретические лекции проводили в экстремальных условиях, вентиляторы собирали буквально со всего города.

Как складывается карьерный путь тех, кто по итогам STC ML School получил и принял предложения о работе?

— Всех взяли младшими специалистами, и все остаются в компании. Кто-то близок к повышению, быстро раскрывает свой потенциал, другие движутся чуть медленнее, но в принципе мы довольны результатами.

Часто ли кандидаты с рынка на собеседованиях упоминают Школу?

— Наверное, в 30–50 % случаев, точнее определить сложно, потому что некоторые наводят справки уже после первых контактов. Но в основном это специалисты более серьезного уровня, которые в любом случае не заинтересовались

бы таким обучением, хотя и попадают в нашу целевую аудиторию с точки зрения таргетинга.

А вот от потенциальных преподавателей-программистов, узнавших о Школе, мы регулярно получаем предложения о сотрудничестве по другим направлениям. Сейчас думаем, например, о запуске аналогичного интенсива по языкам программирования.

Кроме того, уже открыли школу тестирования — она чуть проще и охватывает только Петербург. Проектом следующего года в тесном взаимодействии с кафедрой ИТМО станет именно зонтичный бренд.

Ожидаются ли еще новшества непосредственно в STC ML School?

— Курс-2019 будет примерно таким же, как и предыдущий, но с более качественным таргетингом и масштабной работой с вузами. Плюс запустим регулярную школу для петербуржцев — без приглашенных звезд, зато доступную. В целом намерены не просто развивать у молодежи технические навыки, а готовить ее к ЦРТ с точки зрения корпоративной культуры, давать более глубокие сведения о том, как строятся процессы внутри компании.

000 «ЦРТ»

Проект STC ML School

Победитель «Премии HR-бренд 2018»

Серебро в номинации «Северная столица»

Предпосылки

- Количество и масштаб проектов R&D-команды постоянно растут, поэтому перед компанией остро стоит проблема нехватки ML-специалистов.
- Образование в вузах по ИТ-специальностям не успевает за развитием технологий, пока программы медленно обновляются, сотрудники компании уже готовы поделиться знаниями и готовить своих специалистов.
- У компании есть возможности и связи пригласить лучших зарубежных преподавателей в области ML, что может себе позволить не каждый университет. Например, **Бьерна Шуллера** — профессора Высшей школы информатики и технологии Харбинского технологического института в Китае, доцента Имперского колледжа Лондона в Великобритании, где он преподает машинное обучение, входит в группу по изучению языков, аудио и музыки.
- У выпускников — специалистов в области машинного обучения нет достаточного опыта решения реальных задач (только учебных или научно-исследовательских).

- По данным hh.ru¹, доля вакансий ИТ-отрасли в России составляет 40 % рынка труда, спрос на специалистов в области ML стремительно растет.
- На данном этапе развития рынок технологий машинного обучения находится на стадии формирования. Квалифицированные кадры в ML-сфере позволят компании закрепиться как авторитетному игроку с серьезной экспертизой в этой области.
- ML-специалисты – редкие и ценные кадры. На задачах привлечения студентов компания отрабатывает техники, которые помогут в будущем проще найти нужных специалистов, например, через социальные сети, блог и онлайн-медиа.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Построить максимально эффективную программу для приобретения участниками знаний, навыков и опыта в ML-сфере на реальных проектах с актуальными инструментами:
 - анализ аудиоданных, алгоритмы классификации;
 - deep learning;
 - распознавание эмоций.
2. Отбор проектов-инициатив участников с возможностью их дальнейшего трудоустройства в компанию, наем ML-специалистов. Создание кадрового резерва из участников STC ML School.
3. Формирование привлекательного бренда работодателя.
4. Анализ опыта проекта и определение пути его дальнейшего развития.

Целевая аудитория проекта:

- студенты вузов;
- выпускники и специалисты в сфере ИТ-технологий.

Численность рабочей группы: 15 человек.

Реализация

Основные этапы проекта

- PR-кампания (июнь–июль 2018 года):
 - реклама от Университета ИТМО;
 - почтовые рассылки по спискам компании (участники предыдущих образовательных проектов, подписчики новостей), анонсы мероприятия («Хабр», ИТМО, ЦРТ, physcareer.ru, tproger.ru, www.dvfu.ru, klever-ok.ru, 4science.ru и т. д.);

¹ <https://hhcdn.ru/file/16625783.pdf>

- рекламная кампания в социальных сетях («ВКонтакте», Facebook, Instagram);
- телеграм-канал для участников и организаторов школы для связи и информирования.

Заявок на обучение — 1011.

- Техническая часть.

Май—июнь: создание тестового задания, запуск сайта школы, старт регистрации.

Июнь—июль: разработка практического курса школы, сбор тестовых заданий.

С 23 июля — подведение итогов по тестовым заданиям.

В качестве тестового задания претенденты обучали систему распознавания звуков на базе нейронных сетей. Предоставленные ими алгоритмы должны были различать стандартные шумы в офисном помещении (стук по столу, стук в дверь, щелканье по клавиатуре, шорох бумаг, пакетов и т. д.). Критерием оценки была точность классификации акустического события (звука).

- Общие организационные вопросы (июль).

Организация проживания, заказ обедов, формирование культурной программы, покупка билетов на поезд авторам лучших тестовых заданий.

Заказ сувенирной продукции и подготовка брендированного пакета участника — футболка, сумка, портативное зарядное устройство, пишущие принадлежности, блокнот, значок, наклейка, браслет.

- STC ML School.

Август: старт летней школы.

В ходе десятидневного очного практического интенсива с ментором-практиком в школе машинного обучения с упором на практику студенты применяли полученные знания на реальных проектах.

15 августа: подведение итогов, закрытие школы, вручение сертификатов, дипломов за первые три места и призов.

После 15 августа: получение обратной связи от участников; авторы лучших работ получили приглашения в команду ЦРТ.

Конец августа — начало сентября: трудоустройство и оформление на стажировку в компанию.

Результаты

Для привлечения в R&D-центр ЦРТ специалистов по машинному обучению компания открыла двухнедельную школу из нескольких

серий лекций российских и зарубежных экспертов и десятидневным практическим интенсивом. Упор был сделан на практику, чтобы студенты сразу закрепили свои знания на реальных проектах, а компания получила опытных кандидатов. Для участников Школы обучение было бесплатным, лучшим по итогам тестового задания оплачивали дорогу и проживание в Санкт-Петербурге.

Поставленная задача № 1: построить максимально эффективную программу для приобретения участниками знаний, навыков и опыта в ML-сфере на реальных проектах с актуальными инструментами.

Достигнутый результат: разработана программа, рассчитанная на 16 часов лекций и 40 часов практики.

В процессе лекционных и практических занятий студенты получили теоретические знания и уникальные навыки, которые можно освоить только в ходе работы над реальными проектами в области машинного обучения:

- изучили методы извлечения речевых признаков, фузирование мультимодальных данных, алгоритмы классификации и решали задачи анализа аудиоданных;
- изучили GAN, VAE, познакомились с задачами повторной идентификации личности и с семантическим анализом видео;
- разобрали проблемы, последние тенденции и советы в области паралингвистики, изучили тему применения transfer learning для мультимодального распознавания эмоций в естественных условиях, а также современный взгляд на машинное обучение: забытые ограничения и новое направление исследований;
- на практических занятиях перед студентами Школы стояла задача разработки системы классификации эмоций человека по видео- и аудиоданным. Участники работали над проектами в командах по 3–4 человека. По итогам практики всеми командами было представлено решение поставленной задачи, оцененной на недоступном им ранее тестовом множестве. Команды, занявшие призовые места, были награждены подарками от компании.

Поставленная задача № 2: отбор проектов-инициатив участников с возможностью их дальнейшего трудоустройства в компанию, наем ML-специалистов. Создание кадрового резерва из участников STC ML School.

Достигнутый результат:

- Девять человек стали победителями в конкурсе учебных проектов на тему «Распознавание эмоций».
- Участниками Школы стали 36 человек, которые получили дипломы об успешном прохождении обучения.

- Четыре участника получили предложение о работе в компании, шесть из них трудоустроены, двое приняты на стажировку и двое запланированы на 2019 год¹.

До проекта

За два месяца: с использованием человеко-часов рекрутеров и технических специалистов на поиск, обучение и адаптацию в среднем проводилось 2–3 интервью в неделю, делалось два оффера, нанимался один ML-специалист.

Финансовые затраты: услуги кадровых агентств, участие в профильных форумах/конференциях, таргетированная реклама, дополнительное обучение, адаптация.

Итого: около 180 тысяч рублей за одного специалиста.

В процессе проекта

За два месяца: 14 офферов, наняты восемь ML-специалистов, два человека будут зачислены в штат в 2019 году.

Итого: 170 тысяч рублей за одного специалиста, что с учетом количества затраченного времени и принятых сотрудников получается в десять раз эффективнее, чем при стандартном найме. Школа позволила сделать качественный отбор, так как уже в процессе обучения можно понять, кто из кандидатов подходит под корпоративную культуру компании и проекты; также снизилась вероятность повторного поиска.

Поставленная задача № 3: формирование привлекательного бренда работодателя.

Достигнутый результат: всего было получено 1011 заявок на обучение = 1011 молодых специалистов, которые точно знают о компании и ее деятельности.

Также благодаря информационному освещению мероприятия количество откликов на позицию Data Science из социальных сетей увеличилось на 20 %.

Поставленная задача № 4: анализ опыта проекта и определение пути его дальнейшего развития.

Достигнутый результат: запланировать взаимодействие с образовательными учреждениями высшего образования, продумать формат мероприятия на 2019 год, увеличить количество участников на 20 %.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

АО «Байер»

Программа по развитию компетенций «Competencies 2020» (авторы: **Марина Сафонова**, менеджер по обучению и развитию персонала, **Татьяна Ефремова**, специалист по обучению и развитию персонала, **Евгения Цомык**, менеджер по проектам).

Отрасль компании: здравоохранение и сельское хозяйство.

Численность сотрудников: 2151 — Россия, Казахстан, Беларусь, Грузия; 116 998 — в мире¹.

Предпосылки

- В *Bayer* существует корпоративная модель компетенций, состоящая из восьми ключевых и восьми лидерских компетенций. Модель получилась целостная и логичная, но объемная. И если одни компетенции понятны сотрудникам, то по другим могут возникать вопросы (для многих неочевидно, про что они). Соответственно, задача, которую поставили себе в рамках проекта, — постепенно, просто и доступно рассказать обо всех компетенциях, а также предложить релевантные инструменты для развития каждой из них.
- Обилие программ и ресурсов для обучения и развития, например тренинги, корпоративная академия, менторинг, онлайн-курсы, корпоративная электронная библиотека и пр. Возможностей настолько много, что сотрудникам сложно в них ориентироваться и выбирать для себя наиболее подходящие мероприятия по развитию.
- Диспропорция очного и дистанционного обучения в компании. Ранее программы, ориентированные на развитие компетенций, были доступны преимущественно в очном формате в офисе компании в Москве, что ограничивало возможности для развития сотрудников из регионов и стран СНГ.
- Повышение доли бесплатного обучения.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Предложить дистанционное обучение, доступное всему персоналу, включая сотрудников из регионов и стран СНГ.
2. Предложить бесплатное обучение, которое не будет отражаться на бюджете отдела и требовать согласования участия от руководства.
3. Структурировать существующие в компании инструменты для развития, дать сотрудникам ориентиры, какие инструменты стоит выбрать для развития конкретной компетенции.

¹ Данные на 31 декабря 2018 года.

Цель проекта: укрепить концепцию обучения на протяжении всей жизни¹ посредством предоставления благоприятной обучающей среды, повысить мотивацию сотрудников к саморазвитию.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники компании в России и странах СНГ (около 3000 человек).

Реализация

Модель компетенций — это описание определенного поведения, необходимого для успешного выполнения работы. Единая модель компетенций обеспечивает прозрачный подход к оценке и профессиональному развитию сотрудников.

Модель компетенций *Bayer* основана на миссии, корпоративных ценностях и бизнес-стратегии организации, поэтому они являются неотъемлемой частью непрерывного процесса развития сотрудника и построения карьеры в компании.

В рамках реализации проекта каждый месяц начиная с сентября 2018 года сотрудники получают коммуникацию, в которой предлагаются следующие возможности для развития «компетенции месяца»:

- мини-гид по развитию компетенции со множеством советов и ссылками на образовательные инструменты;
- вебинар на релевантную тему²;
- рекомендации по развитию компетенции от топ-менеджеров.

По каждому месяцу все материалы также размещаются на странице программы на внутрикорпоративном онлайн-ресурсе. Ключевое преимущество программы — это возможность проходить обучение дистанционно, бесплатно и в удобное время.

Основные этапы работы:

I этап (июль—август 2018 года): разработка программы.

В июле была разработана и согласована на уровне высшего руководства концепция проекта.

В августе:

- составлен план программы на 16 месяцев;
- подготовлены промоматериалы для запуска программы: видеоролик в стиле скрайбинг; определен стиль инфографики для каждой компетенции и таймлайна программы к каждому месяцу; статья

¹ Lifelong learning.

² Участие в вебинаре бесплатно для всех сотрудников. Вебинары записываются, ссылка на запись выкладывается на странице программы.

и новость в интранете, электронном корпоративном журнале и печатной версии журнала; контент рассылки о запуске проекта;

- подготовлены материалы для первых трех месяцев программы (тексты коммуникаций, мини-гиды по развитию компетенций, контент вебинаров, рекомендации по развитию от топ-менеджеров, инфографика и таймлайн).

II этап (сентябрь—ноябрь): старт программы.

Сентябрь:

- мини-гид по развитию компетенции «Саморазвитие»;
- рекомендации по развитию компетенции от HR-директора;
- вебинар с внешним провайдером «Будь на шаг впереди» (10 сентября).

Октябрь:

- мини-гид по развитию компетенции «Планирование и согласованность»;
- рекомендации по развитию компетенции от финансового директора;
- вебинар с внешним провайдером «Как поддерживать мысли и дела в порядке. Экспресс-курс» (13 октября).

Ноябрь:

- мини-гид по развитию компетенции «Управление в условиях неопределенности»;
- рекомендации по развитию компетенции от руководителя дивизиона «Кроп Сайенс»;
- вебинар с внешним провайдером «Управление в условиях неопределенности» (13 ноября).

Результаты

В компании стартовала программа развития компетенций *Competencies 2020*, которая помогает сотрудникам ориентироваться в разнообразии возможностей для профессионального развития и еще ближе знакомит с корпоративной моделью компетенций.

В рамках программы сотрудники получили доступ к обучению и инструментам, которые помогают сфокусироваться на развитии конкретной компетенции и приобрести правильный настрой и мотивацию на пути профессионального, карьерного и личностного развития. Поскольку модель компетенций *Bayer* состоит из 16 компетенций, программа продлится ровно 16 месяцев (один месяц — одна компетенция), до января 2020 года¹.

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

Поставленная задача № 1: предложить дистанционное обучение, доступное всему персоналу, включая сотрудников из регионов и стран СНГ.

Достигнутый результат: запущено дистанционное обучение для всех сотрудников. В первом вебинаре в сентябре 2018 года приняли участие около 200 сотрудников, в октябре — более 300, в ноябре — 450.

Поставленная задача № 2: предложить бесплатное обучение, которое не будет отражаться на бюджете отдела и требовать согласования участия от руководства.

Достигнутый результат: участие в вебинарах бесплатное, не требует согласования бюджета и доступно всем сотрудникам. Запись вебинара доступна в любое время на странице программы.

Поставленная задача № 3: структурировать все существующие в компании инструменты для развития, дать сотрудникам ориентиры, какие инструменты стоит выбрать для развития конкретной компетенции.

Достигнутый результат: в мини-гидах были структурированы все существующие инструменты и указано, как получить к ним доступ.

В результате в сентябре, октябре и ноябре 2018 года (за три месяца) были получены запросы на доступ к курсам e-learning и корпоративной электронной библиотеке от 300 сотрудников, в то время как за период с января по август 2018 (за восемь месяцев) их было менее 50.

Наталья Карелина, директор по работе с персоналом, Россия и СНГ:

— Как HR мы видели, что коллегам требуется более глубокое погружение в корпоративную модель компетенций. *Bayes* — большая международная компания с очень развитой HR-экспертизой; у нас есть, конечно же, миссия, ценности (их четыре), принципы поведения (тоже четыре) и корпоративная модель компетенций (целых 16). Разумеется, мы хотим, чтобы все сотрудники знали, какое поведение необходимо демонстрировать, чтобы быть успешными в организации.

Мы следим за современными трендами и видим, что подходы к обучению и его форматы значительно меняются, хотим идти в ногу со временем и предлагать лучшие решения.

Первый тренд — это *lifelong learning*, то есть непрерывное обучение и развитие на протяжении всей жизни. Выводы ряда исследований подтверждают, что получить одно высшее образование и завершить на этом обучение уже недостаточно. Чтобы повышать конкурентоспособность и профессионализм в современном динамичном мире, приобретать новые знания и развивать навыки нужно постоянно.

Еще один тренд — *оптимизация затрат на обучение*. При правильном применении современные технологии позволяют снизить расходы, одновременно предоставляя эффективные и доступные инструменты для развития. Однако

последние должны быть максимально гибкими и доступными, чтобы каждый сотрудник мог проходить обучение дистанционно и в то время, когда ему удобно. Мы также стремимся развивать *понятие личной ответственности за само-развитие* и учить коллег самостоятельно ориентироваться в возможностях, которые предлагает компания, знать о них и выбирать наиболее эффективные для развития новых навыков и получения знаний. Очень хотелось создать не просто программу как некий процесс, а *продукт*, который будет отвечать потребностям бизнеса и который бизнес сам захочет купить.

Наверное, самым сложным в реализации является выбор тех инструментов для мини-гида, которые предлагаются сотрудникам, ведь мы пытаемся просто и доступно рассказать о компетенциях, предложить релевантные инструменты для их развития. И каждый месяц приходится думать, что из всего разнообразия предложить на этот раз.

К неожиданным моментам можно отнести отзывы от сотрудников. Запуская программу, мы не предусмотрели заполнение форм обратной связи, и тем ценнее получаемые отклики. Например: *«Спасибо большое за инициативу! Сотрудники нашего дивизиона оценили ее доступность, бюджетность и полезность. Спасибо! И не останавливайтесь на достигнутом, бизнесу это нужно!»*. Или: *«Прекрасная система коммуникаций и по содержанию, и по визуализации»*.

Стало также известно, что руководитель двух бизнес-юнитов обратился к своим сотрудникам: *«Коллеги, пожалуйста, обратите внимание свое и ваших подчиненных на программу "Competencies 2020". Она действительно полезна. Если использовать материалы этой программы, многому можно научиться! Не пренебрегайте такой возможностью!»*.

Программа с самого начала получила поддержку на высшем уровне, члены управляющего совета давали свои рекомендации по развитию компетенций. Таким образом, проект стал необходимым всей компании, а не только HR. Сама идея проста, но жизненно важна для каждого сотрудника, который хочет быть успешным. Поэтому основные рекомендации — найти тему, затрагивающую всех в компании, «продавать» идею сверху вниз, вовлекать другие подразделения и высшее руководство в реализацию.

ПАО «Почта Банк»

Проект «Триггеры, или Индивидуальный подход к обучению линейного персонала как элемент управления бизнесом» (авторы: **Дмитрий Барсуков**, руководитель веб-университета Корпоративной академии, **Елена Лбова**, руководитель Корпоративной академии, **Александр Дитятев**, руководитель центра по управлению продажами розничной сети службы управления продажами)

Отрасль компании: банковский сектор, финансы.

Численность сотрудников: более 13 500¹.

¹ На момент старта проекта.

Предпосылки

- В апреле 2017 года был открыт первый клиентский центр (КЦ) в Махачкале, и с этого момента «Почта Банк» стал расширять свое присутствие в регионе Северный Кавказ. За год было подобрано и оформлено в штат свыше 400 человек — это сотрудники фронт-линии, которые непосредственно консультируют клиентов. Основная проблема региона — отсутствие должного количества подготовленных специалистов на рынке труда: только у 20 % соискателей был опыт работы в банковской сфере.
- Сотрудники фронт-линии не всегда получали оперативную поддержку и помощь для выполнения основных KPI.
- Руководителям сети были необходимы дополнительные инструменты для оперативного анализа отклонений по выполнению KPI и принятия эффективных мер по исправлению ситуации.
- 10 % КЦ, представленных в макрорегионе, выполняли 2–3 продажи в день, что было значительно ниже поставленных бизнес-планов.
- Высокие требования по развитию и масштабированию клиентских центров в макрорегионе за короткий период.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повысить производительность КЦ на 20 % от имеющихся показателей за два месяца.
2. Повысить знания и умения сотрудников КЦ без увеличения затрат.

Целевая аудитория проекта: сотрудники фронт-линии КЦ «Почта Банка» макрорегиона Северный Кавказ. География клиентских центров в макрорегионе достаточно обширна — от больших городов до сел и поселков, что в целом отражает картину присутствия банка в стране.

Цель проекта: создать механизм, который может отслеживать на индивидуальном уровне выполнение сотрудником тех или иных показателей по продажам, определять степень риска и предлагать обучение, а также отработку именно того навыка, уровень которого недостаточен у специалиста для достижения целей.

Рабочая группа проекта состояла из двух разработчиков, руководителя проекта Корпоративной академии и методолога. Общий срок реализации проекта с учетом выстраивания коммуникаций и обратной связи — два месяца.

Бюджет проекта: ФОТ сотрудников, задействованных в проекте.

Площадка, на которой был реализован проект, — корпоративный портал на платформе WebTutor (личный кабинет сотрудника и руководителя).

Реализация

Триггер — это индикатор невыполнения одного или нескольких недельных нормативов по отдельному линейному специалисту банка. Цель *розничных триггеров* — повышение продуктивности КЦ банка по основным продуктам. Работа с розничными триггерами включает в себя:

- анализ критических отклонений от нормативов продаж;
- систему эскалации и информирования о нарушениях через электронные письма;
- автоматическое формирование рекомендаций и назначение обучения для исправления ситуации;
- комплекс административных мер в случае неоднократного повторения нарушений;
- контрольные механизмы для достижения целей.

У каждого сотрудника фронт-линии стоят планы по продажам услуг банка, результаты которых руководители видят в реальном времени при снятии отчета по продажам каждого специалиста в «Бонусметре» в программном обеспечении Siebel. При снижении показателя по одному или нескольким направлениям срабатывает *первый триггер*: сотруднику приходит оповещение на электронную почту и ссылка на курс для онлайн-обучения по той теме, знания по которой необходимо повысить. На изучение темы дается одна неделя, если после этого сотрудник снова не показывает требуемый результат, то срабатывает *второй триггер* и информация дублируется руководителю, который выступает в качестве наставника и формулирует обратную связь для решения вопросов с показателями эффективности.

Если через неделю результаты прежние, срабатывает *третий триггер*, подключающий к задаче тренинг-менеджера, который проводит онлайн- или офлайн-курс обучения необходимому навыку. В случае если сотрудник не выполняет данный норматив в четвертый раз, срабатывает *нормативный триггер*, состоящий из трех этапов. Если по их итогам показатели остаются без изменений, решается вопрос о соответствии занимаемой должности. Полный цикл составляет шесть недель: три недели на отработку всех триггеров (по неделе на каждый триггер) и еще три контрольные недели.

Основные этапы проекта

1 этап (одна неделя): согласование со службой управления продажами «дорожной карты» по развертыванию триггеров в макрорегионе, нормативов и общих показателей.

2 этап (одна неделя): коммуникации с руководящим составом фронт-линии, сбор обратной связи.

III этап (две недели): разработка отчетов для статистики продаж по прохождению триггеров.

IV этап (две недели): разработка индивидуальных программ с учетом показателей по продажам.

V этап (две недели): коммуникации с сотрудниками о внедрении проекта «Триггеры».

Результаты

Основная идея проекта — обеспечить повышение продаж в КЦ путем обучения 467 сотрудников индивидуальным курсам и получения обратной связи от руководителя и тренера по навыкам.

Поставленная задача № 1: повысить производительность КЦ на 20 % от имеющихся показателей за два месяца.

Достигнутый результат: после внедрения проекта удалось повысить показатели по продажам на 28 % по всем КЦ макрорегиона Северный Кавказ.

Поставленная задача № 2: повысить знания и умения сотрудников КЦ без увеличения затрат.

Достигнутый результат: за время пилота количество пройденных курсов сотрудников составило более тысячи. По результатам оценочных процедур, которые проходят в банке два раза в год, сотрудники макрорегиона Северный Кавказ в осеннюю сессию 2018 года продемонстрировали результат на 30 % лучше, чем в весеннюю (то есть до внедрения проекта).

По результатам, которых удалось достичь по макрорегиону Северный Кавказ, было принято решение о разворачивании проекта на всю региональную сеть банка.

Юлия Бородай, вице-президент, директор по персоналу:

— В 2017 году банк начал свою работу в регионе Северный Кавказ. Бизнес поставил перед нами амбициозную задачу — в сжатые сроки вывести регион на эффективность и обучить сотрудников продажам продуктов банка. Нужно понимать, что HR является партнером бизнеса и кросс-функциональное взаимодействие команд в данном случае очень важно.

При реализации любого нового проекта есть риск допустить ошибки и не достичь поставленных целей, однако плотное взаимодействие, обсуждение ожиданий каждой стороны позволило не только избежать неудач, но и неожиданно быстро достичь положительного эффекта.

Если компания большая, то не обойтись без централизованной автоматической отчетности о продажах и/или иных показателях сотрудников, которая будет основанием для назначения обучения в различных форматах. Нужна также

отчетность, позволяющая получать информацию о результативности до и после проработки триггеров.

Наш опыт еще раз подтверждает, что при наличии сильной команды, которая слушает и слышит потребности ключевых заказчиков, реализация подобного проекта будет успешной. Не бойтесь пробовать, и все обязательно получится.

«Макдоналдс»

Технологическая платформа обучения CAMPUS + FRED@McD (авторы: **Александр Телегин**, директор Центра обучения и развития, **Евгения Вдовичева**, консультант по обучению, **Дмитрий Кирин**, специалист группы «Бизнес-приложения» ИТ-департамента)

Отрасль компании: индустрия питания вне дома.

Численность сотрудников: более 55 000.

Предпосылки

- Ожидания посетителей возрастают, бизнес-среда меняется — нужно быть более образованными, более гибкими и работать быстрее. Первыми, кого должны коснуться эти изменения, являются более 55 000 сотрудников в России.
- Обучение — один из движущих факторов, позволяющих проводить изменения на всех предприятиях. Время изменить подходы и отношение к обучению персонала, чтобы все сотрудники (от работника до руководителя среднего звена) были готовы принимать и поддерживать изменения в компании и новые инициативы.
- Потребность в увеличении числа мотивированных на личное развитие и профессиональный рост руководителей разных уровней.
- Большинство сотрудников компании (особенно на предприятиях) — это молодые люди, для которых цифровые технологии и мобильные устройства являются неотъемлемой частью жизни и комфортной средой для обучения.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создание инфраструктуры — внедрение цифровых технологий и облачных систем, которые позволят предоставлять контент удобным способом — тогда, когда это нужно сотрудникам.
2. Создание контента, который делает развитие и обучение релевантным, логичным, модульным и отвечающим текущим и будущим запросам бизнеса в подготовке людей.
3. Предоставление мотивированным сотрудникам разнообразных ресурсов и контента больше, чем им требуется на занимаемой должности, для реализации их потребности в развитии и обучении.

4. Оптимизация затрат на обучение персонала: на печать учебных пособий и материалов, командировки и затраты на администрирование процессов в Hamburger University — Центре обучения и развития «Макдоналдс» в России.

Целевая аудитория проекта: сотрудники головного офиса (от рядового специалиста до руководства компании), руководители предприятий и линейный менеджмент — всего почти 7000 человек¹.

Реализация

Ключевая идея проекта — с помощью двух облачных систем, CAMPUS и FRED@McD, создать единую среду для обучения и развития, в которой сотрудник в зависимости от своих личных потребностей может самостоятельно планировать и выстраивать свое развитие и переходить от эпизодического обучения по указке к постоянному образованию для самосовершенствования.

Основные этапы проекта

1 этап (март 2016 года — май 2018 года): внедрение двух корпоративных облачных систем — LMS SABA Cloud (CAMPUS) и цифровой библиотеки Inkling Systems (FRED@McD).

Данные: подготовка существующей корпоративной системы управления учетными записями сотрудников к интеграции с системой CAMPUS и цифровой библиотекой FRED@McD. Настройка интеграции локальной HRIS, корпоративной системы управления учетными записями и систем технологической платформы для последующей автоматической передачи данных большого числа пользователей.

Законодательство: создание соглашения пользователя систем, соответствующего законодательству РФ по защите персональных данных (ПД). Выполнение всех необходимых действий по защите ПД сотрудников при использовании систем технологической платформы обучения.

Контент: подготовка существующего цифрового контента и создание нового контента как для LMS CAMPUS, так и для цифровой библиотеки FRED@McD. Разные части контента одного курса могут размещаться в двух системах, и в процессе изучения пользователь переходит от одной системы к другой. Контентно системы взаимно дополняют одна другую.

Техподдержка: разработка и внедрение модели технической поддержки пользователей.

II этап (декабрь 2016 года — июнь 2018 года): предоставление доступа к системам технологической платформы обучения через масштабирован-

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

ние аудитории — сверху вниз: от руководителей к линейному менеджменту. Это позволило сделать руководителя агентом изменений для его подчиненных. Предоставление доступа линейному менеджменту на предприятиях осуществлялось по географическому признаку для удобства поддержки и коммуникации.

III этап (ноябрь 2016 года — июнь 2018 года): коммуникация с целевой аудиторией (ЦА) и заинтересованными лицами для управления изменениями:

- информационная рассылка по электронной почте;
- разработка промостраницы для внутреннего портала;
- создание двух тематических подсайтов, CAMPUS и FRED@McD, на внутреннем портале;
- создание учебного плана по использованию LMS CAMPUS — два курса e-Learning и два e-Learning-симулятора системы:
 - ✓ CAMPUS, вводный курс;
 - ✓ CAMPUS для учеников (симулятор);
 - ✓ CAMPUS для руководителей (симулятор);
 - ✓ CAMPUS Virtual;
- выступления перед ЦА на собраниях различного уровня — от топ-менеджеров до общих собраний руководителей предприятий;
- проведение очных семинаров и воркшопов для ЦА;
- плановое и регулярное проведение факультативных вебинаров для ЦА (проведено более 50 вебинаров);
- члены команды внедрения осуществляли поддерживающие визиты на предприятия по всей стране, во время которых оценивались эффективность внедрения и осведомленность сотрудников конкретного предприятия. Всего было совершено более 50 визитов в 12 городах в России.

IV этап: проведение онлайн-опросов во время развертывания и после внедрения проекта:

- первый опрос после внедрения для руководителей (мидл-менеджмент и выше) проводился с 24 августа по 15 сентября 2017 года (127 респондентов);
- второй опрос среди менеджеров 53 пилотных предприятий проводился с 10 по 31 декабря 2017 года (145 респондентов);
- третий опрос проводился после окончательного развертывания для всех менеджеров предприятий, с 10 по 31 июля 2018 года (776 респондентов).

Результаты

Система CAMPUS и цифровая библиотека FRED@McD позволяют обучаться 24/7 с помощью любого устройства, имеющего выход в интернет. Внедрение платформы позволило переформатировать подход к обучению и наделить сотрудников ответственностью за собственное развитие и сделать его технологичным.

На конец 2018 года пользователями систем стали все сотрудники компании в России, начиная с уровня линейного менеджмента на предприятии.

Расписание очных и виртуальных курсов размещено в CAMPUS — всего более 300 очных мероприятий (для проведения очных учебных мероприятий системой пользуются другие департаменты — операционный, HR). Сотрудники самостоятельно регистрируются на очные и виртуальные курсы, выбирая удобное для себя место и время. За 2018 год в системе завершено изучение более 1150 учебных планов, 2994 учебных плана изучаются менеджерами предприятий и офиса.

Поставленная задача № 1: создание инфраструктуры, которая позволит быстро предоставлять контент удобным образом — тогда, когда это нужно сотрудникам.

Достигнутый результат:

- На 1 декабря 2018 года пользователями технологической платформы стали 6950 менеджеров компании в России.
- Цифровой библиотекой FRED@McD за 2018 год воспользовались 4316 уникальных пользователей, которые совершили 536 754 входа (для сравнения: в первом квартале 2018 года, когда начиналось внедрение системы на предприятиях, уникальных пользователей было всего 773, сессий — 27 997).

Поставленная задача № 2: создание контента, который делает развитие и обучение релевантным, логичным, модульным и отвечающим текущим и будущим запросам бизнеса в подготовке людей.

Достигнутый результат: на 1 декабря 2018 года менеджерам предприятий и офиса доступны 11 учебных планов на русском языке, которые скомпонованы из 181 курса на русском языке (включая e-Learning, проверки знаний и тестирования). Результаты обучения по программам — отчеты по завершенным курсам, оценки и итоги опросов.

Поставленная задача № 3: предоставление мотивированным сотрудникам разнообразных ресурсов и контента больше, чем им требуется в занимаемой должности, для реализации их потребности в развитии и обучении.

Достигнутый результат:

- По результатам опроса после внедрения CAMPUS и FRED@McD:
 - 86,4 % опрошенных сотрудников оценивают первое впечатление от систем как положительное или очень положительное;
 - 57,2 % опрошенных пользуются системой еженедельно или чаще;
 - 78,8 % используют для обучения в системе личное мобильное устройство, предпочитая обучаться в удобное для себя время в комфортной среде.
- В июне 2018 года¹ в системе были изучены 1437 необязательных курсов.

Поставленная задача № 4: оптимизация затрат на обучение персонала.

Достигнутый результат: курсы e-Learning компания использует с 2009 года. Однако теперь появились электронные журналы обучения, размещенные в FRED@McD. Журналы позволяют выстроить рекомендованную последовательность изучения того или иного учебного плана. Ученик может делать записи в этом электронном журнале. В нем содержатся ссылки на переход к курсам e-Learning в CAMPUS или на очный курс в CAMPUS для самостоятельной регистрации. Таким образом, CAMPUS и FRED работают в связке и представляют собой единую среду для обучения.

Благодаря электронным журналам обучения в FRED@McD компания смогла отказаться от печати учебных пособий, которые использовались при подготовке к очным курсам. За неполный 2018 год были сокращены затраты на печать учебных материалов для менеджеров предприятий на 1,3 миллиона рублей (на 55 % по сравнению с 2017 годом).

В планах на 2019 год перевести учебные планы для работников на предприятиях на технологическую платформу, что позволит полностью отказаться от печати учебных материалов.

Александр Телегин, директор Центра обучения и развития:

— Учить или учиться? Подход, когда сотрудника учат и развивают так, как необходимо, уже не приносит желаемого результата. Нужно создавать возможности для тех, кто сам хочет развиваться, давать мотивированным сотрудникам все необходимые ресурсы. При этом современные цифровые технологии открывают возможности для более персонализированного обучения. Все это лежит в основе решения начать данный проект.

Мы предложили сотрудникам полную свободу выбора контента, последовательности и темпа обучения, однако здесь требуется ответственность

¹ С момента окончания внедрения проекта.

за саморазвитие. Оказалось, что людям бывает трудно осознать это и принять. Сами по себе цифровые технологии — всего лишь возможности, то есть просто открыть к ним доступ недостаточно. Чтобы превратить их в преимущества, требуется изменить подход к обучению и развитию. Нам пришлось потратить значительные усилия и ресурсы, помогая сотрудникам принять ответственность за свое совершенствование.

По ряду причин на этапе внедрения мы не сразу анонсировали мобильные приложения, сделав упор на браузерной версии обеих систем. Однако люди сами находили приложения и начинали ими пользоваться без всяких подсказок и рекомендаций.

Между прекрасными цифровыми системами и мотивированным на обучение сотрудником есть важное связующее звено — устройство, с помощью которого он получает доступ к обучению. Парк личных устройств настолько многообразен, что практически невозможно гарантировать корректную работу систем на каждом из них. Задумайтесь о таком устройстве, которое должно быть доступно любому желающему развиваться сотруднику и на котором учебный контент гарантированно воспроизводится.

АО «Лаборатория Касперского»

Проект «Академия продаж» (авторы: **Марина Алексеева**, HR-директор, **Юлия Мясникова**, руководитель департамента обучения и развития, **Мария Грицан**, руководитель проекта, **Елена Войцеховская**, старший менеджер обучающих программ)

Отрасль компании: ИТ, ИТ-безопасность.

Численность сотрудников: 4150.

Предпосылки

- Обучение более 600 менеджеров по продажам и пресейлов (технических специалистов, сопровождающих сделку) в шести регионах (МЕТА — страны Ближнего и Среднего Востока, Турция и Африка; APAC — Азиатско-Тихоокеанский регион; LATAM — Латинская Америка; Северная Америка; Европа; Япония) не имело систематизированного подхода и было затруднено в связи с большим количеством локаций (308 по всему миру).
- Наличие у сотрудников пробелов в знании продуктов и сервисов компании и их технических характеристик, а также в понимании того, как правильно доносить ценность решения заказчиком на уровне C-level; отсутствие глубокого понимания процесса принятия решения о покупке клиентом вкупе с отсутствием практики подобных диалогов в смоделированной обучающей среде.
- Гипотеза о недостаточно развитых навыках продаж: навыки эффективных переговоров, выявление базовых и скрытых потребностей

заказчика, методики закрытия сделок, продажи ценностного решения, построение долгосрочных взаимоотношений с клиентом.

- Необходимость трансляции опыта решения задач и заключения сделок на всех сотрудников компании.
- Отсутствие единого подхода к обучению с точки зрения выделения бюджета по регионам, а также контроля расходов и понимания эффективности опробованных инструментов.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Повышение уровня продуктовых знаний у сотрудников с целью роста выручки компании в сегменте комплексных решений по информационной безопасности.
2. Улучшение навыков продаж с целью увеличения доли бизнеса с крупными корпоративными клиентами.
3. Повышение продуктивности менеджеров по продажам и пресейлов.
4. Достижение вышеперечисленных показателей при неизменных инвестициях в обучение в расчете на одного сотрудника.

Целевые группы проекта: B2B-менеджеры по продажам и пресейлы. Данные аудитории были выбраны ввиду того, что основные предпосылки и задачи проекта связаны с ростом прибыли компании и фокусом на продаже сложных комплексных решений по информационной безопасности, что является основными функциональными обязанностями данных категорий сотрудников.

Команда проекта (14 человек) была собрана из разных департаментов, а не путем создания новых рабочих мест.

Реализация

«Академия продаж» (АП) — централизованная функция обучения, которая должна повысить эффективность затрат, то есть помочь достигать больших результатов при неизменных инвестициях. При подготовке и согласовании структуры АП компания придерживалась следующих базовых принципов:

- 1) задачи АП напрямую зависят от бизнес-приоритетов компании: предлагаемые учебные программы направлены на достижение конкретных бизнес-задач;
- 2) результаты работы АП и ее влияние на бизнес-приоритеты должны быть измеримыми: на постоянной основе должен отслеживаться набор финансовых показателей, показателей продаж и удовлетворенности обучением;
- 3) АП обеспечивает системное обучение и его практическую применимость. Учебные модули должны быть с различными видами

активностей: онлайн-модули с сопутствующими наборами материалов для самостоятельного изучения, вебинары с инструктором для более детальной и точечной проработки знаний, а также очные модули с практической проработкой конкретных навыков. Такой принцип обеспечивает *continuous* (продолжающееся) обучение и способствует развитию культуры обучения в компании;

- 4) предлагаемые программы обучения должны учитывать географическую представленность компании: акцент на онлайн-модули и вебинары с инструктором для минимизации затрат на командирование до места обучения.

Основные этапы проекта

I этап (подготовительный): аудит текущей ситуации и потребностей бизнеса.

- *Апрель—август 2017 года*: глобальная оценка менеджеров по продажам и пресейлов по четырем направлениям: уровень английского языка, знания о продукте (тест и кейс), отчет о показателях продуктивности, интервью с сотрудником.
- *Август*: ознакомление с мировыми практиками обучения продажам с фокусом на международных компаниях в сегменте разработки программного обеспечения через поиск в открытых источниках и целевые визиты.
- *Август—сентябрь*: серия интервью с менеджерами компании (глобальными и региональными руководителями продаж и других бизнес-департаментов) и с HR-директорами регионов.
- *Сентябрь*: анализ затрат (денежных, ресурсных и человеческих) на обучение менеджеров по продажам и пресейлов.

Длительность первого этапа проекта: 180 дней.

II этап: разработка концепции Employee Journey Map и защита перед руководством компании.

- *Август 2017 года*: обсуждение и согласование целей АП (долгосрочные, среднесрочные и цели на 2018 год).
- *Август* (после обсуждения целей): разработка и согласование списка основных показателей эффективности запуска АП.
- *Сентябрь—октябрь*: расчет бюджета проекта и разработка ресурсного плана.
- *Октябрь—ноябрь*: исходя из доступных инвестиций и ресурсов разработка и согласование тактических задач: как должна выглядеть система обучения, чтобы добиться поставленных бизнес-целей.
- *Ноябрь*: защита проекта АП перед руководством компании.

Длительность второго этапа проекта: 120 дней.

III этап: детальная разработка системы обучения АП и реализация программ обучения в рамках Employee Journey Map.

Направление 1: программа *адаптации новых сотрудников* (Onboarding Program), состоящая из двух частей.

1. Онлайн-модуль на платформе Success Factors.

Модуль представлен в формате learning journey checklist, то есть сотруднику предлагается набор задач, при выполнении которых в определенные сроки (первый день, первая неделя, первый месяц, три месяца, шесть месяцев) он максимизирует эффективность вхождения в должность. Среди предлагаемых задач:

- встречи с коллегами из различных функций;
- самостоятельное изучение материалов;
- практические задания, напрямую связанные с выполнением ежедневных обязанностей;
- тестовые задания для проверки знаний.

Основной принцип данного онлайн-модуля — постепенный и последовательный онбординг, то есть сотрудник получает информацию только тогда, когда она становится нужна для работы.

Пилот онлайн-модуля был запущен 1 июня 2018 года в регионе АРАС, в остальных регионах модуль был запущен в августе — сентябре того же года. На данный момент¹ к программе подключены 23 сотрудника.

Стоимость реализации решения: 0 рублей (модуль был реализован собственными силами, а платформа Success Factors в компании существовала ранее).

2. Трехдневное мероприятие в штаб-квартире в Москве.

В мероприятии принимают участие только сотрудники, прошедшие промежуточный контроль в рамках онлайн-модуля. Мероприятие направлено на очное знакомство с компанией, повышение уровня лояльности и практическую отработку навыков продаж. По завершении мероприятия сотрудники участвуют в бизнес-игре, которая является формальной оценкой их готовности к должности. Первое мероприятие запланировано на февраль 2019 года.

Стоимость реализации решения не определена.

Направление 2: программа *продуктового обучения сотрудников*.

В зависимости от роли сотрудника и его текущей позиции на Employee Journey Map продуктивное обучение реализуется на разных уровнях.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

Чем роль более техническая, тем больше уровней продуктового обучения специалист обязан пройти.

Уровень 0: продуктовые вебинары с общими знаниями о позиционировании продукта.

Проходят все сотрудники: маркетинг, продажи, пресейлы.

Уровень 1: продуктовые онлайн-тренинги.

Знания, необходимые для продажи продукта: функциональность продукта, сравнение с конкурентами, детальное описание целевых аудиторий, работа с возражениями, дополнительные материалы.

Проходят сотрудники из подразделений продаж и пресейлы.

Уровень 2: технические тренинги.

Знания, необходимые для демонстрации продукта, его установки и настройки: архитектура решений, практические сценарии внедрения продуктов/решений в существующую инфраструктуру заказчика, настройка и работа со сложностями.

Проходят только пресейлы (и служба клиентской поддержки).

Уровни 1 и 2 предполагают сдачу экзамена после прохождения тренинга. Сдача экзамена обязательна и влияет на возможность повышения заработной платы.

Данное направление запущено в январе 2018 года. Все продуктовые тренинги выходят в соответствии с планом выпуска продуктов, разработанным департаментами разработки и продуктового маркетинга.

Направление 3: программа *повышения навыков продаж*.

В зависимости от роли сотрудника продаж и его позиции на Employee Journey Map (менеджер по работе с ключевыми клиентами, менеджер по работе с партнерами, пресейл) была построена программа развития навыков продаж. Программа для каждой роли состоит из онлайн-модулей, практических заданий и практических занятий в классе.

Стандартная структура программы:

Модуль 0: введение и тест на входной уровень знаний.

Модули 1–2: блоки теоретических знаний № 1–2 — проводятся в онлайн-формате с предоставлением дополнительных материалов для самостоятельного изучения. Далее выполняется тест на проверку полученных знаний, задание для проработки теоретических знаний и проверка задания с менеджером сотрудника.

Модуль 3: блок теоретических знаний № 3 — проводится в онлайн-формате с предоставлением дополнительных материалов для самостоятельного изучения. Далее выполняется тест на проверку полученных

знаний, задание для проработки теоретических знаний и проверка задания с куратором из АП. Правильное выполнение задания дает возможность участия в обучающем мероприятии.

Модуль 4: проработка навыков в рамках обучающего мероприятия.

Модуль 5: сдача экзамена и получение сертификата на соответствие роли.

В соответствии с приоритетами бизнес-подразделений по увеличению продаж крупным клиентам в июне 2018 года была запущена программа для менеджеров по работе с ключевыми клиентами. Средний NPS модулей программы = 87 %.

Программы для остальных ролей планируются к запуску в январе 2019 года.

Результаты

В 2018 году в компании был запущен проект «Академия продаж», ключевая идея которого заключается в построении Employee Journey Map для создания структурированного подхода развития персонала внутри организации. Данная концепция была проработана для повышения эффективности работы сотрудников, напрямую связанных с продажами продуктов и решений компании для увеличения выручки и повышения доли продаж крупных решений (и тем самым увеличения клиентской базы крупных корпоративных клиентов и долгосрочного развития взаимоотношений с ними). Данная задача была осложнена тем фактом, что более 600 сотрудников функции продаж находятся в более чем 100 странах мира.

Промежуточные результаты проекта:

- первый квартал 2017 года: отсутствие продуктового обучения;
- третий квартал 2017 года: первый срез уровня продуктовых знаний (успеваемости) в рамках глобальной оценки — 18 %¹;
- первый квартал 2018 года: срез уровня продуктовых знаний после выпуска трех продуктовых тренингов — 57 %;
- второй квартал 2018 года: срез уровня продуктовых знаний после выпуска продуктовых тренингов на три четверти продуктового портфолио — 73 %.

Бизнес-показатели отслеживаются АП на регулярной основе в рамках ежеквартальной отчетности бизнес-подразделений, после чего анализируются и обсуждаются с внутренними стейкхолдерами для корректировки программ обучения при необходимости.

¹ Процент сдающих продуктовый экзамен с первой попытки (порог сдачи — 80 баллов из 100).

Мария Грицан, руководитель проекта:

— Идея проекта зрела довольно долго: в компании предпринимались разрозненные попытки создать обучающий контент для функции продаж в разные годы, в разных департаментах и с разной степенью успешности. Однако мысль о создании единого центра экспертизы, работающего на все регионы, появилась в ходе трансформации организационной структуры департамента маркетинга и продаж. Тогда стало понятным, что для обеспечения конкурентоспособности и поддержки продаж наших продуктов необходимо создать «Академию продаж».

Сложности вытекают из особенностей компании: офисы в более чем 30 странах, сотрудники из более чем 100 стран. Звучит банально, но широкая география и культурные различия — это всегда проблема. Мы создавали систему, которая будет достаточно гибкой, чтобы подходить каждому обучающемуся, и при этом обеспечит единый уровень подготовки. Другая трудность — разный исторический бэкграунд (регионы и территориальные офисы открывались в разные годы) и, как следствие, разный уровень подготовки. Еще один фактор (и здесь придется остановиться, чтобы не возникло ощущение, что было слишком сложно) — большое количество заинтересованных лиц и департаментов, с которыми необходимо взаимодействовать одновременно, чтобы создать обучающий контент нужного объема и хорошего качества.

Проще назвать несколько моментов, которые были ожидаемыми: мы знали, например, что будет очень сложно. Если серьезно, то больше всего удивил результат. Нельзя сказать, что мы не верили в успех, но любое новое начинание — это риск и отсутствие гарантии достижения целей. Так вот, спустя год отклик внутренних клиентов, фидбэки топ-менеджеров превзошли самые смелые ожидания.

Самое главное (то, без чего проект не стал бы таким успешным) — это вовлечение как можно большего количества заинтересованных лиц на каждом этапе: от разработки концепции до пилотирования отдельных единиц обучающего контента. Мы постоянно держали руку на пульсе: делали замеры показателей, создавали рабочие и фокусные группы, собирали фидбэки, проводили брейн-сторминги — и все это не только с командой проекта, но и с топ-менеджерами, с потенциальными потребителями «Академии продаж» (сотрудниками маркетинга и продаж). Таким образом, даже начальные шаги и первые тренинги были высокого качества.

Amway (ООО «Амвэй»)

Проект «Fast Track — программа ускоренного развития талантов»
(авторы: **Марина Рудковская**, HR-директор, **Марина Кокшарова**, менеджер по обучению и развитию персонала)

Отрасль компании: производство товаров народного потребления; прямые продажи.

Численность сотрудников: 700¹.

Предпосылки

- Высокая конкуренция на рынке труда — борьба за профессионалов с потенциалом.
- Дыра в «грубопроводе талантов» — отсутствие подхода к выявлению высокопотенциальных сотрудников 13–14-го грейдов².
- Потребность в создании развивающей среды, которая могла бы подготовить экспертов к выполнению роли руководителя.
- Выделение категории «Таланты» как ключевого фокуса по итогам опроса мнений сотрудников в 2016 году.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Совершенствование системы управления талантами, позволяющее выявлять, развивать и удерживать специалистов с высоким потенциалом и укреплять HR-бренд.
2. Создать акселератор для талантов, в котором молодые специалисты получают возможность участвовать в стратегически важных для компании проектах.

Целевая аудитория проекта: сотрудники 13–14-го грейдов с мотивацией на карьерное и профессиональное развитие. Именно в этой аудитории компания ведет поиск кандидатов на появляющиеся вакансии первого управленческого уровня; с другой стороны, они не так видны руководству, и зачастую нет представления о том, насколько кто-то из них будет эффективен в новой роли. Как показывает практика, специалистам этого уровня тяжелее всего адаптироваться на управленческой позиции из-за отсутствия опыта руководства людьми.

Реализация

Основные этапы проекта

Предварительный этап (сентябрь 2016 года): концепция.

Проект начался с анализа процесса управления талантами, выявления проблемных зон, разработки подхода (цели и KPI) и продажи идеи совету директоров. Далее последовали детализация концепции, разработка методологии проекта, отбор провайдеров, подготовка к конкурсному этапу (обучение и информирование стейкхолдеров).

¹ На момент запуска проекта.

² В компании существует несколько уровней лидерства и система грейдирования, соответствующая этим уровням, но инструменты обеспечения ответственности существовали только для некоторых из них.

I этап (октябрь 2016 года): конкурсный отбор участников.

Старт коммуникации о проекте для целевой аудитории: цели, задачи, что даст участие в проекте. Проведение нескольких этапов конкурса:

- эссе на тему «Какой он — современный лидер»;
- Predictive Index (PI)¹ — личностный опросник;
- запрос рекомендаций от руководителя;
- интервью по компетенциям (мотивационное).

Анализ результатов оценки и принятие решения по финальному списку кандидатов. Коммуникация о результатах конкурса со всеми стейкхолдерами.

II этап (февраль 2017 года): Kick off.

Запуск проекта в формате мотивационной и обучающей сессии. Это было очень важное мероприятие, поскольку половина участников расcредоточена по стране от Владивостока до Ростова-на-Дону; одна из задач — зарядить командным духом и сплотить сотрудников.

Ожидания от участников проекта были связаны с поиском нестандартных решений в тех областях, в которых сейчас наблюдается стагнация. Все конкурсанты были разделены на три команды, которые, словно десант, высаживались в «горячие точки» бизнеса.

III этап

Шаг 1: исследование.

Команды исследуют то направление бизнеса, в рамках которого им предстоит работать над проектом, с целью сделать детальный SWOT-анализ и на его основе сформулировать предложения по повышению эффективности данного направления. Все свои идеи участники облекают в формат презентаций и представляют экспертному совету (наставники команд, руководители регионов и вице-президент по продажам и операциям).

Экспертный совет выбирает согласно критериям (реалистичность, эффект для бизнеса и экономичность) самые удачные идеи, которые распределяются между командами. Задача каждой команды — разработать на основе идеи score проекта или инициативы. После этого данные проекты представляются экспертному совету для получения разрешения на реализацию. В случае возникших вопросов проект отправляется на доработку.

¹ Базовый инструмент, который компания использует уже семь лет; накопленная база данных позволяет выявить профили эффективных лидеров именно в корпоративной культуре *Amway*.

Шаг 2: тренинговые и развивающие активности.

Примерно в это же время участники проходят тренинг «Управление проектами» для получения знаний и умений, которые понадобятся им на этапе реализации. Консультант по развитию компетенций из HR-команды составляет с каждым план развития, формулируя цель развития и подбирая методы по принципу 10/20/70.

IV этап

Шаг 1: реализация проектов.

После финального одобрения score проекта команда начинает его реализацию с коммуникации со всеми стейкхолдерами. Основные задачи: интегрировать инициативу в бизнес-процесс, «продать» идею владельцу процесса и заручиться его поддержкой. После этого совместно с бизнесом команда составляет подробный план реализации (диаграмму Ганта) и панель KPI. Далее согласно данному плану ведется работа с горизонтом реализации около шести месяцев.

Шаг 2: индивидуальное развитие участников программы.

Параллельно с реализацией проекта каждый участник работает над задачами индивидуального развития по заранее сформированному плану. В помощь ему предоставляются ментор из числа руководителей компании и внешний коуч.

V этап: оценка эффективности и награждение победителей.

Программа завершается подведением итогов. Спонсор программы — вице-президент по операциям и продажам — проводит итоговое совещание экспертного совета, на котором все команды презентуют результаты реализации проектов. Согласно им и уровню выполнения KPI выбираются и награждаются победители.

Были определены три лидера индивидуального рейтинга, набравшие больше всего баллов по итогам выполнения заданий. Как победители они получили:

- ✓ 1-е место — стажировка в США;
- ✓ 2-е место — мини-MBA по курсу маркетинга;
- ✓ 3-е место — специализированное обучение для новой должности.

Из 19 участников восемь занявших верхние позиции в рейтинге продолжили свое развитие на мастерском уровне, теперь уже они станут наставниками и лидерами проектов.

Результаты

Fast Track — это акселератор для молодых талантов, уникальная развивающая среда, способная в короткий срок раскрыть лидерский потенциал

участников и подготовить их к вызовам, с которыми сталкиваются руководители в ежедневной работе. Цель программы — создание «скамейки запасных» для первого уровня лидерства и всестороннее профессиональное развитие участников, а также активизация творческого потенциала специалистов применительно к повышению эффективности бизнес-процессов и реализации стратегических проектов компании.

Поставленная задача № 1: совершенствование системы управления талантами, позволяющее выявлять, развивать и удерживать высокопотенциальных профессионалов и укреплять HR-бренд.

Достигнутый результат:

- Пул талантов Fast Track официально внедрен в состав кадрового резерва компании, участники программы имеют приоритетное право претендовать на открывающиеся позиции 15-го и 16-го грейда.
- 56 % участников первой волны получили карьерное продвижение.
- Уровень удержания высокопотенциальных сотрудников, входящих в пул талантов, по итогам 2017 года составил 90 %¹.
- Показатель категории «Таланты» вырос с 79 до 82 баллов².
- По результатам Рейтинга работодателей России от *HeadHunter*, *Amway* поднялась с 73-го на 48-е место³.

Поставленная задача № 2: создать акселератор для талантов, в котором молодые специалисты получают возможность участвовать в стратегически важных для компании проектах.

Достигнутый результат:

- Создан акселератор талантов, который позволяет максимально раскрыть потенциал сотрудников через принятие реальных вызовов бизнес-среды и решение амбициозных задач.
- На всех трех пилотных площадках программы (Красноярск, Уфа, Нижний Новгород) внедрены проекты, повлиявшие на самые проблемные области в бизнес-процессах. Это привело к повышению эффективности в различных областях (улучшение результатов по ключевым КПЭ, улучшение психологического климата в команде, изменение в подходе к работе с клиентом).
- Участникам второй волны была предоставлена возможность влиться в проектную команду одной из двух стратегических инициатив компании — Build Young Leaders.

¹ Результаты опроса сотрудников, который проводится раз в два года, являются основным KPI для HR.

² По результатам исследования 2018 года.

³ <https://rating.hh.ru/rating2017/>

Марина Кокшарова, менеджер по управлению талантами:

— Как мы любим говорить, причиной появления проекта стала дыра в «трубопроводе талантов». У нас исторически велась работа с управленческим кадровым резервом, также мы выстроили за счет ежегодной стажерской программы регулярный приток высокопотенциальных начинающих специалистов. Однако профессионалов 13–14-го грейдов это не касалось, что приводило к сложностям в принятии решений при появлении управленческих позиций первого уровня. Чтобы выделить у данных сотрудников лидерский потенциал и создать площадку (акселератор) для развития менеджерских компетенций, в итоге и был разработан Fast Track.

Главная сложность состояла в том, чтобы понять, какую пользу проект принесет бизнесу, и определить реальные инициативы, которые можно дать на откуп талантам. К счастью, топ-лидеры проявили управленческую смелость и поддержали идею, обозначив вызовы, с одной стороны, критические для бизнеса, а с другой — находящиеся в зоне ответственности команд.

На персональном уровне также возникали определенные трудности. Во-первых, не все участники были одинаково вовлечены в проект — приходилось принимать решение о расставании. Также некоторые были недовольны рейтингом и результатами индивидуального соревнования. Конкурс — это всегда субъективная история, но мы стремимся, чтобы критерии, по которым выбираем победителя, были прозрачны и приемлемы для всех.

Приятной неожиданностью прежде всего стало очень серьезное отношение бизнеса к проекту; каждая новая волна получает все более сложные задачи и успешно с ними справляется. Другой момент касается выхода участников из проекта из-за продвижения на управленческие позиции. Это хоть и доставляет некоторые хлопоты в перераспределении задач внутри команды, но в целом воспринимается позитивно, так как одна из основных целей непосредственно касается карьерного развития участников.

Самое важное — начать с диалога с топ-менеджментом о том, в каком реальном секторе бизнеса требуется помощь молодых талантов. Запускайте пилот, только если есть спонсор в лице одного из членов совета директоров. Уделите внимание конкурсному отбору, принимайте лишь высокомотивированных сотрудников (лучше предложить человеку подождать еще год и «созреть», чем получить формально числящегося участника). И обязательно согласуйте с непосредственными руководителями отвлечение участников на проект, ведь это серьезный объем работы, то есть у них физически должно найтись время.

«Coca-Cola HBC Россия»

HR Learning club: обучение HR-команды в рамках трансформации функции (авторы: **Ирина Петрова**, директор по работе с персоналом, **Ирина Фирстова**, менеджер по стратегическому развитию по стране)

Отрасль компании: FMCG.

Численность сотрудников: более 8000.

Предпосылки

- В 2016 году в отделе по работе с персоналом произошла HR-трансформация, в ходе которой был осуществлен переход от региональной структуры с HR-менеджерами в каждом регионе на модель бизнес-партнерства, а также выделены несколько центров экспертиз. На уровне группы стран были выделены следующие центры экспертиз: привлечение и идентификация талантов, развитие талантов, отдел по развитию лидерских компетенций. На локальном уровне появились отдел по компенсациям и льготам, отдел организационного развития, отдел по кадровому администрированию и регулированию трудовых отношений. Для создания бизнес-партнерств были выделены три направления: коммерческая функция, функция снабжения и функция логистики.
- В результате этих изменений 80 % сотрудников отдела по работе с персоналом заняли новые позиции, 35 % сотрудников были привлечены извне.
- В рамках изменений было важно, чтобы вся команда быстро вошла в новые роли и в короткие сроки получила все критические функциональные знания и понимание бизнеса.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Стопроцентный онбординг для всех HR, получивших новые позиции.
2. Покрытие всех потребностей HR в дополнительных знаниях внутренними ресурсами.
3. Активное участие сотрудников в сессиях (70 % HR-команды).
4. Сохранить уровень вовлеченности HR-команды (94 % по результатам 2015 года).
5. Повысить индекс «обучение и развитие» среди HR-команды (81 % по результатам 2015 года).
6. В случае если проект будет признан удачным, передать его как лучшую практику в другие страны.

Целевая аудитория проекта: HR-команда России (170 сотрудников).

Реализация

Ввиду изменения организационных процессов и внедрения новой модели в отделе по работе с персоналом возникла необходимость в создании эффективной системы обучения, в рамках которой все сотрудники HR-команды могли бы получать необходимые функциональные и бизнес-знания и чувствовать себя одной командой.

Для выполнения этих задач был инициирован проект HR Learning club, в рамках которого организуются еженедельные обучающие сес-

сии в Skype для бизнеса (в них принимает участие вся HR-команда). Темы обучения выбирают сами сотрудники, каждый из них может стать спикером и выступить с интересной для коллег темой. Благодаря этому проекту есть возможность делиться лучшими HR-практиками, новыми проектами, моментально получать обратную связь и развивать функциональные компетенции HR-команды.

Основные этапы проекта

I этап (октябрь—декабрь 2016 года).

Во время запуска проект был направлен на 28 бизнес-партнеров по работе с персоналом (HR BP), так как все из них находились в новой роли с разным предыдущим опытом работы. Были выбраны наиболее актуальные темы: развитие талантов, компенсации и льготы, регулирование трудовых отношений. Первые восемь HR Learning club прошли только для HR BP.

II этап (январь 2017 года — декабрь 2017 года).

В ходе анализа обратной связи выяснилось, что знания, получаемые на онлайн-сессиях, необходимы и другим членам HR-команд, после чего аудитория проекта была расширена до 170 человек. Был проведен опрос, в ходе которого сотрудники могли указать, какой экспертизы в HR и других направлениях им не хватает, какие знания о бизнесе помогут им лучше выстраивать свое взаимодействие с внутренними клиентами.

С момента создания HR Learning club¹ в проекте приняли участие около 40 спикеров от HR (многие выступали с несколькими темами) и 20 спикеров из других функций (маркетинг, внешние связи и коммуникации, продажи, логистика и т. д.). Общее количество проведенных сессий — 120, время одной сессии — один час каждую пятницу по Skype для бизнеса. Проект не требовал финансовых затрат, так как спикерами являлись сотрудники компании (нужно было только время на подготовку).

III этап (январь 2018 года — настоящее время).

После презентации проекта на уровне группы стран во время ежегодной HR-конференции он был признан лучшей практикой и реализован в Армении. Также на 2019 год запланировано его внедрение в других странах.

Результаты

Система обучения через проект HR Learning club, основанная на регулярных сессиях в онлайн-формате, была создана с целью разработки

¹ Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

эффективной системы обучения. Благодаря этому нововведению все сотрудники HR-команды могут получать необходимые знания в различных сферах. Темы сессий выбираются сотрудниками через опрос¹ и охватывают как функциональные HR-направления, так и бизнес-темы.

Поставленная задача № 1: стопроцентный онбординг для всех HR, получивших новые позиции.

Достигнутый результат: 100 % вновь назначенных сотрудников успешно прошли адаптационный период в новых ролях.

Поставленная задача № 2: покрытие всех потребностей HR в дополнительных знаниях внутренними ресурсами.

Достигнутый результат: после проведения опроса 100 % сотрудников ответили, что данная инициатива полезна и покрывает все потребности.

Поставленная задача № 3: активное участие сотрудников в сессиях (70 % HR-команды).

Достигнутый результат: на каждой сессии присутствуют от 60 до 90 % всех сотрудников (в зависимости от темы). На первом этапе количество участников достигало 100 % на каждой сессии.

Поставленная задача № 4: сохранить уровень вовлеченности HR-команды (94 % по результатам 2015 года).

Достигнутый результат: в 2016 году уровень вовлеченности HR-команды составил 94 %, в 2017-м — 96 %.

Поставленная задача № 5: повысить индекс «обучение и развитие» среди HR-команды (81 % по результатам 2015 года).

Достигнутый результат: в 2016 году индекс составил 83 %, в 2017-м — 89 %.

Поставленная задача № 6: в случае если проект будет признан удачным, передать его как лучшую практику в другие страны.

Достигнутый результат: проект был признан лучшей практикой в отделе по работе с персоналом на уровне группы стран *Coca-Cola HBC*. После внедрения инициативы в HR аналогичные проекты запустились в юридической функции, в Едином центре поддержки в Нижнем Новгороде и в проектной команде FIFA². Проект уже внедрен в Армении, планируется запуск в других странах.

¹ Опрос проводится один раз в квартал для формирования актуальных тем на следующий период.

² Команда из трех компаний — «Coca-Cola HBC Россия», «Мултон», *The Coca-Cola Company*.

Ирина Фирстова, менеджер по стратегическому развитию по стране:

— До 2016 года в компании существовала региональная структура HR-менеджеров, объединяющих под своим руководством сотрудников с различной экспертизой. После принятия решения о трансформации HR-функции более 80 % сотрудников получили новые назначения: для одних это было углубление ранее имеющейся экспертизы, для других — новая роль с точки зрения расширения обязанностей и уровня лидерства, для третьих — фокус на новые задачи. Мы понимали, что людей нельзя оставлять один на один с новой ролью, им нужны систематизация уже имеющейся информации и получение новых знаний, необходимых для решения новых задач.

Основной инструмент реализации проекта — Skype meetings — был удобен и доступен всем сотрудникам: мы проводили встречи в один и тот же день, в одно и то же время еженедельно, поэтому трудностей не возникало. Все оказались очень заинтересованы как в быстрой адаптации, так и в получении новых знаний, поэтому были вовлечены в процесс и регулярно демонстрировали стабильное участие в онлайн-встречах.

При реализации подобных проектов мы бы рекомендовали заранее продумывать программу обучения, приглашать интересных спикеров из числа представителей основного бизнеса компании и правильно коммуницировать с сотрудниками (все это важно для их быстрого онбординга).

«Гленмарк»

Проект «ГУРУ — Glenmark Университет Развития Управленцев»

Отрасль компании: фармацевтика.

Численность сотрудников: более 300.

Предпосылки

- Высокий процент текучести среди полевых сотрудников.
- Низкий процент закрытия позиций регионального менеджера внутренними кандидатами; при этом сложный поиск специалистов на рынке труда: срок закрытия вакансий — в среднем более 60 дней.
- Уровень удовлетворенности сотрудников такими показателями, как «возможности карьерного роста» и «принятие бренда работодателя», ниже среднерыночного для фармацевтической индустрии.
- Длительный период адаптации регионального менеджера: новый сотрудник выходит на выполнение KPI только к концу первого года.
- Должностные обязанности регионального менеджера (РМ) и медицинского представителя (МП) кардинально различаются, поэтому в рамках ежедневной работы МП очень сложно развивать компетенции РМ (аналитика, планирование и организация, управление работой команды, влияние, методология, ситуационное лидерство).

Поставленные перед проектом задачи.

1. Повысить эффективность работы и вовлеченность медицинских представителей.
2. Создать программу развития преемников на должность регионального менеджера.
3. Не менее 70 % позиций регионального менеджера закрывать внутренними кандидатами.
4. Увеличить показатель «возможности карьерного роста в компании» в рамках ежегодного опроса вовлеченности персонала.
5. Повысить лояльность к бренду работодателя внутри компании (индикатор — опрос вовлеченности).
6. Увеличить воронку кандидатов.
7. Отсутствие увольнений региональных менеджеров после внутренних назначений (через сокращение разрыва между уровнем развития компетенций МП и будущего РМ).
8. Уменьшить срок адаптации в новой должности после внутренних назначений региональных менеджеров.

Целевая аудитория проекта: сотрудники компании — медицинские представители, старшие медицинские представители и супервайзеры.

Реализация

В компании была разработана программа развития менеджерских компетенций для формирования кадрового резерва на должность регионального менеджера (первая линия управления) с использованием различных методик для оценки потенциала, способностей и с применением различных инструментов.

Проект был запущен в мае 2017 года и реализуется до сих пор¹: первый год обучения закончен; набрана вторая группа кандидатов в преемники.

Основные этапы проекта

1 этап (2016–2017 годы): подготовительный.

Создание подхода к карьерному росту от медицинского представителя до регионального менеджера (старший МП → супервайзер → РМ), когда критерии внутренних назначений ориентированы на бизнес-эффективность сотрудников и потенциал роста.

Цели этапа:

- 1) увеличение срока работы МП в компании;
- 2) мотивация на выполнение плана продаж и качественных KPI;

¹ Здесь и далее по проекту — данные на октябрь 2018 года.

- 3) удержание в команде амбициозных, нацеленных на рост, результативных МП;
- 4) переход от повышений за стаж работы к оценке эффективности;
- 5) определение КРІ, которые могут свидетельствовать о возможном потенциале роста сотрудника.

Результат:

- Доля старших МП и супервайзеров в компании увеличилась с 17 до 28 %.
- Средний стаж работы МП повысился с 1,9 до 2,9 года.
- Определены ключевые КРІ, которые говорят о возможности роста.

III этап (лето 2017 года): отбор в «Школу регионального менеджера».

- Были разработаны критерии номинации, определен предварительный пул преемников.
- Для проверки мотивации и дисциплины преемникам было дано домашнее задание:
 - чтение обязательных книг с проверочным тестом на сайте Smart Reading;
 - написание эссе с описанием проекта на территории;
 - прохождение онлайн-обучения на портале CrossKnowledge.
- Решение аналитического кейса, включая презентацию решения, выложенную на T&D-портале компании с аудиозаписью.

Результат: по итогам предварительного отбора выбрали **25 человек**.

- Проведена игра «Затерянный город» с внешним подрядчиком *Advance group* для оценки компетенций (организация работы группы, целостное видение ситуации, убедительность аргументации, планирование действий, ориентация на результат, определение цели деятельности, поддержка фокуса на цель, влияние, управление рисками), включая оценку потенциала. Каждому участнику была предоставлена обратная связь.

Результат: по совокупности всех этапов отбора определили **девять преемников**.

III этап: старт «Школы регионального менеджера».

- Первая очная сессия (январь 2018 года).

Программа:

- бизнес-день: изучение принципов бизнес-анализа, работа с системами, работа в команде;
- тренинг «Ситуационное лидерство»;

- домашнее задание: составление плана развития территории с использованием новых инструментов.
- Вторая очная сессия (май 2018 года).

Программа:

- бизнес-ревью по результатам плана развития территории: отработка навыков анализа территории (SWOT-анализ и GAP-анализ) и постановки задач;
- тренинг «Наставничество»;
- домашнее задание: составление плана развития территории, опираясь на обратную связь, доработка индивидуального плана развития.
- Самостоятельный этап: обучение на основе дистанционных обучающих внутренних онлайн-курсов по теме «Коучинг». Проведение ряда коучинговых сессий с любым сотрудником компании (с оценкой эффективности коуч-сессий).
- Завершающий этап: прохождение оценки Hard&Soft skills как результат программы обучения (по модели компетенций регионального менеджера).

Срок завершения этапа — ноябрь 2018 года.

Результат: в течение 2018 года из девяти преемников новые назначения на менеджерские позиции получили **пятеро сотрудников**.

IV этап: новый набор в школу «ГУРУ».

- Кандидаты в преемники выполняли домашнее задание: чтение обязательной литературы на Smart Reading, написание эссе на бизнес-тему.
- Были введены дополнительные методы оценки потенциала:
 - оценка эффективности работы (по KPI);
 - оценка навыков по чек-листу;
 - оценка по метапозициям;
 - оценка потенциала с помощью методики SHL.

Срок завершения этапа — ноябрь 2018 года.

Результаты

Был разработан алгоритм отбора преемников и развития компетенций для должности регионального менеджера фармацевтической компании.

Поставленная задача № 1: повысить эффективность работы и вовлеченность медицинских представителей.

Достигнутый результат:

- Стабильный рост качества выполнения KPI на уровне 90–100 %.
- Рост индекса вовлеченности по стране на 2 %, по HR-процессам — 3–5 %.
- Снижение текучести среди медицинских представителей:
 - 2015/2016 FY¹ — 56 %;
 - 2016/2017 FY — 21 %;
 - 2017/2018 FY — 19 %;
 - 2018/2019 — 18 %.

Поставленная задача № 2: создать программу развития преемников на должность регионального менеджера.

Достигнутый результат: эффективность реализованной программы доказана итоговыми показателями: пять из девяти преемников получили назначения на менеджерские позиции.

Поставленная задача № 3: не менее 70 % позиций регионального менеджера закрывать внутренними кандидатами.

Достигнутый результат: за 2017/2018 годы семь из десяти вакансий РМ было закрыто внутренними назначениями.

Поставленная задача № 4: увеличить показатель «возможности карьерного роста в компании».

Достигнутый результат: +3 % по отношению к опросу вовлеченности персонала 2016 года.

Поставленная задача № 5: повысить лояльность к бренду работодателя внутри компании.

Достигнутый результат: +5 % по отношению к 2016 году².

Поставленная задача № 6: увеличить воронку кандидатов.

Достигнутый результат: +33 % — увеличение просмотров вакансий компании. Конверсия приглашений выросла более чем в четыре раза, до 4,78.

Поставленная задача № 7: отсутствие увольнений РМ после внутренних назначений.

Достигнутый результат: 0 увольнений в 2017/2018 годах³.

Поставленная задача № 8: уменьшить срок адаптации в новой должности после внутренних назначений региональных менеджеров.

¹ FY — финансовый год: апрель—март.

² По результатам ежегодного опроса вовлеченности.

³ Одно увольнение в 2016/2017, два — в 2015/2016 годах.

Достигнутый результат: средний срок выхода на плановые KPI регионального менеджера — шесть месяцев¹.

Ирина Михайлова, старший бизнес-партнер по управлению персоналом:

— Проект возник исключительно из бизнес-необходимости. В фармацевтической отрасли всегда очень остро стоит вопрос подготовки преемников, так как подбор сотрудников на руководящие позиции с рынка часто приводит к ошибкам из-за особенностей продуктового портфеля, корпоративной культуры и оценки менеджерского потенциала внешнего кандидата.

Подготовка преемников на руководящие позиции внутри компании решает сразу несколько задач, таких как:

- 1) создание кадрового резерва;
- 2) мотивация специалистов достигать результатов и их стремление попасть в кадровый резерв;
- 3) реализация лидерского потенциала сотрудников;
- 4) значительное сокращение срока адаптации вновь назначаемых специалистов на руководящую должность;
- 5) преемственность бизнес-процессов компании;
- 6) значительное снижение затрат на подбор персонала.

Безусловно, в ходе реализации мы сталкивались со сложностями: как не ошибиться в выборе потенциальных кандидатов и не сформировать ложные ожидания; как оценить потенциал для занятия руководящих позиций; как совместить множество дополнительных задач преемников с выполнением их ежедневных обязанностей; как оценивать, кто уже готов к новой роли менеджера, а кто — нет? Но на все эти вопросы мы нашли ответы, построив программу развития и оценки результатов достижений сотрудников.

Перед стартом мы не думали, что проект станет настолько популярным, а роль преемника — столь желанной (повысит мотивацию и вовлеченность всего персонала). Не ожидали, что из девяти отобранных кандидатов уже в первый год пятеро займут управленческие позиции, успешно адаптировавшись в новой роли.

Во второй год мы постарались учесть некоторые недоработки, такие как, например, оценка интеллектуальных способностей кандидатов. Были случаи, когда кандидаты проявляли высокую мотивацию на развитие, но не могли ее реализовать вследствие ограниченного потенциала.

При реализации такого рода проектов главная опасность — это уверенность некоторых участников в том, что они уже готовы к повышению, а в случае их неназначения специалисты могут потерять мотивацию и даже покинуть компанию. То есть существует риск того, что вы будете готовить кадры отчасти для конкурентов, но даже это не перевешивает пользу, которую приносят подобные инициативы бизнесу, а именно создание постоянной среды обучения и развития.

¹ Подтверждение через бизнес-ревью по итогам испытательного срока (шесть месяцев).

AZIMUT Hotels

«#АЗИМУТРАЗВИВАЕТ» — программа карьерного развития талантов, готовых к релокации в сети *AZIMUT Hotels* (авторы: **Марина Попова**, директор по персоналу, **Марина Разумнова**, региональный менеджер по обучению и развитию, **Алексей Куликов**, региональный менеджер по обучению и развитию)

Отрасль компании: индустрия гостеприимства (HoReCa).

Численность сотрудников: 2157.

Предпосылки

- Интенсивный рост компании: открытие новых отелей (с 2017 года по октябрь 2018-го — 11 отелей, в планах на 2019 год¹ открытие еще десяти).
- Необходимость в срочном найме генерального менеджера при открытии нового отеля.
- Высокая конкуренция за сотрудников с международными отельными сетями. Потребность создать конкурентное преимущество — более быстрый карьерный рост до позиции генерального менеджера отеля.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Сформировать концепцию развития талантов.
2. Запустить программу подготовки генеральных менеджеров.
3. Закрыть более 15 % вакансий руководителей подразделений внутренними кандидатами.
4. Запустить активную PR-кампанию о карьерных возможностях сети *AZIMUT*.

Целевая аудитория проекта: высокопотенциальные сотрудники компании, готовые к релокации по стране.

Цели проекта:

- подготовка кандидатов на позиции руководителей отелей среднего и высшего звена;
- формирование постоянного качественного резерва менеджеров для новых отелей;
- создание реально работающего карьерного лифта для талантливых сотрудников.

Программа была реализована без выделенного бюджета. К прямым расходам на обучение участников относились только авиабилеты и суточные во время стажировок по сети.

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

В состав рабочей группы вошли специалисты T&D при лидировании директора по персоналу. Все задачи в рамках проекта выполнялись в рабочее время сотрудников.

Реализация

Вертикаль карьеры в компании:

- ✓ уровень 5 – супервайзер / менеджер подразделения;
- ✓ уровень 4 – заместитель руководителя подразделения;
- ✓ уровень 3 – руководитель подразделения;
- ✓ уровень 2 – руководитель службы гостевого сервиса или операционный директор;
- ✓ уровень 1 – генеральный менеджер отеля.

Программа развития участников кадрового резерва состоит из двух последовательных или параллельных программ:

- *локальная* – программа обучения и развития сотрудников с целью карьерного роста *внутри отеля* с предельной позицией третьего уровня в организационной структуре до *руководителя подразделения*;
- *федеральная* – программа подготовки сотрудников к горизонтальному или вертикальному перемещению *в рамках сети отелей AZIMUT Hotels*. Обязательным требованием для вступления в федеральный резерв является *готовность к релокации* минимум на один год.

Цель данных программ – предоставление широких возможностей для карьерного роста внутренним талантам и закрытие максимально возможного количества позиций через ротацию сотрудников отеля/сети.

Программы развития являются бессрочными до момента изъявления желания самих участников выйти из программы. То есть после назначения на новую должность при соблюдении требований участник может продолжить развитие на уровень выше. Каждый участник имеет индивидуальный цикл и план развития.

Обучение проходит внутри текущего отеля, включает стажировки в других гостиницах, завершается развитием карьеры в своем отеле или переездом в другой город/регион с горизонтальным или вертикальным продвижением.

Основной канал коммуникации о результатах программы – закрытая группа в Facebook, в периметре которой производится рассылка вакансий внутри компании и новостей в рамках проекта. Также используются внутрикорпоративные рассылки о назначении на новую должность участников программы и еженедельная рассылка вакансий

руководителей участникам программы. В отелях силами локальных HR проходит письменная и устная коммуникация о начале вступления в программу, назначениях, историях успеха и пр. Результаты программы представляются на ежегодной конференции директоров всех отелей. Отель, в котором было обучено и получило продвижение максимальное количество сотрудников, получает корпоративную награду «Лучший источник развития талантов».

Основные этапы проекта

1 этап: отбор участников.

Количественные критерии отбора кандидатов в *федеральный* кадровый резерв:

	Уровень 5	Уровень 4	Уровень 3	Уровень 2	Уровень 1
Целевая позиция	Супервайзер/менеджер	Заместитель руководителя	Руководитель	Операционный директор	Генеральный менеджер
Опыт работы в AZIMUT	От одного года	От одного года	От одного года	От двух лет	От трех лет
Опыт управления			5+ чел.	10+ чел.	20+ чел.
Английский язык		Intermediate	Intermediate	Upper Intermediate	Upper Intermediate
Наличие преемника				✓	✓
Высокая оценка выполнения функциональных обязанностей и проектов на занимаемой должности	✓	✓	✓	✓	✓
Оценка по модели компетенций		> 3,5	3,5+	3,5+	3,5+
Рекомендация функционального руководителя управляющей компании	—	—	—	Да	Да
Готовность к reloкации по РФ			✓	✓	✓

Этапы отбора участников *внутри отеля*:

- Оценка персонала в отеле / индивидуальная оценка потенциала.
- Инициирование вступления в программу самим участником либо его руководителем / генеральным менеджером отеля.
- Интервью с генеральным директором отеля и HR. Выбор и обозначение преемника.
- Составление профиля участника: обновленное резюме с фотографией, анализ своих слабых и сильных сторон, мотивации к вступлению в программу, комментарии генерального менеджера отеля о кандидате.

II этап: авторизация участников.

- Интервью с региональным генеральным менеджером.
- *В федеральную программу*: интервью с директором по персоналу, функциональным руководителем управляющей компании.
- *На уровнях 1 и 2*: интервью с генеральным директором сети.
- Коллегиальное утверждение кандидатов.

III этап: развитие участников.

Руководит процессом развития конкретного участника кадрового резерва в отеле *наставник*. Контроль осуществляет *генеральный менеджер отеля*. Координацией прохождения обучения и ведением отчетности о статусе обучения занимается *руководитель службы по работе с сотрудниками* (координатор программы в отеле).

Теоретическое обучение внутри отеля состоит из серии встреч с руководителями / заместителями руководителей служб и дает глубокое понимание функционала и бизнес-процессов подразделений.

Практика в целевой должности в отеле — самая важная часть программы развития. Она дает практический опыт выполнения новых обязанностей. Основная цель — проверить знания и навыки в условиях реальной деятельности предприятия. Наставник-руководитель осуществляет поддержку в течение всего процесса прохождения практики. Права и полномочия принятия решений по вопросам деятельности участника определяются до момента начала практики. Руководитель должен помогать практиканту в решении вопросов, которые могут оказаться вне его компетенции на данном этапе.

Практика проходит под контролем генерального менеджера. При наличии возможности практика в целевой должности может быть неоднократной. Практика в должности, а также самостоятельное развитие

участника программы на позицию не ниже заместителя руководителя службы должна включать в себя следующие блоки:

- Тренинги по soft skills.
- Дополнительные тренинги по soft skills в рамках подготовки к роли руководителя, когда акцент делается на развитии управленческих навыков.
- Стажировки «отель – отель».

Прохождение практики в целевой должности в другом отеле расширяет понимание функционала, дает дополнительную информацию, идеи и опыт предстоящей работы, создает профессиональную и эмоциональную «встряску» для более качественного перехода.

Критерий участия в стажировке «отель – отель»:

- участник федеральной программы;
 - прохождение минимум 50 % плана развития;
 - наличие бюджета на организацию поездки (перелет, трансфер, проживание, питание);
 - подтверждение принимающего отеля о возможности проведения стажировки.
- Участие в командах поддержки при открытии новых отелей.
Планирование участия в таких программах происходит на основе графика прохождения обучения конкретного сотрудника.
 - Стажировки в европейских отелях *AZIMUT*.

К стажировке приглашаются наиболее перспективные участники программы 2-го и 1-го уровней, которым генеральные менеджеры отелей предлагают пройти стажировку в Европе. Финальное решение принимают генеральный директор сети и директор по персоналу. Средняя продолжительность стажировки – 3–4 недели.

- Оценка результатов обучения.

По итогам обучения сотрудник проходит следующую оценку:

- 1) выполнение контрольных заданий. Контрольные задания формируются непосредственным руководителем (наставником) участника программы совместно с генеральным менеджером отеля исходя из требований к следующей карьерной ступени, запланированных к развитию профессиональных навыков, пройденных тем и практик. Также при формировании задания следует учитывать появляющиеся в отеле запросы для решения конкретных задач;

2) персональная оценка генерального менеджера и/или регионального менеджера по результатам обучения.

IV этап: рекрутмент.

Информация об открытых вакансиях на менеджерские позиции *в обязательном порядке* отправляется HR для передачи участникам резерва отеля (для обеспечения приоритетности их кандидата). Кандидат предлагается директором по персоналу сети принимающему отелю, при этом учитываются его опыт в городском/загородном отеле, уровень управленческой зрелости, уровень текущей оплаты, пожелания по региону (если они были высказаны участником) и прочие детали. При возможности до найма в новый отель участник программы отправляется в целевую гостиницу для кросс-стажировки.

В случае совпадения профессионального опыта, компетенций и условий работы принимающий отель формирует предложение о работе кандидату. Генеральный менеджер отправляющего отеля согласовывает дату перехода сотрудника с принимающей стороной.

Результаты

Активный PR программы, реальные истории успеха, создание прозрачного карьерного лифта за 1,5 года существования проекта позволили закрыть каждую пятую вакансию руководителя подразделения участниками программы в 20 городах страны.

В программу вступили 134 сотрудника, из них 24 получили карьерное развитие, 31 занял должность руководителя, семеро — ключевую должность генерального менеджера отеля¹.

Поставленная задача № 1: сформировать концепцию развития талантов.

Достигнутый результат: определены четкие критерии отбора кандидатов, сроки прохождения и инструменты развития, написана *Политика развития талантов*.

Поставленная задача № 2: запустить программу подготовки генеральных менеджеров.

Достигнутый результат: семь из десяти назначений на должность генерального менеджера — участники программы развития.

Поставленная задача № 3: закрыть более 15 % вакансий руководителей подразделений внутренними кандидатами.

Достигнутый результат: 20 % вакансий руководителей подразделений было закрыто кадровым резервом, также обеспечен контроль

¹ Данные на июнь 2019 года.

за подбором на открытые вакансии сети. В приоритете участники программы.

Поставленная задача № 4: запустить активную PR-кампанию о карьерных возможностях сети *AZIMUT*.

Достигнутый результат: четыре канала коммуникации работают на PR программы: закрытая группа Facebook, рассылка вакансий внутри компании, рассылка по корпоративной почте о назначении на новую должность участников программы, собрания-брифинги в отелях.

Кроме того, собирается фидбэк от кандидатов с рынка о том, что в *AZIMUT* быстрый карьерный рост и активное продвижение сотрудников на позиции генерального менеджера.

Максим Бродовский, генеральный директор:

— В течение нескольких лет компания стабильно существовала при наличии 13 отелей. После окончания контракта на управление с крупным объектом департаменту развития было поручено в краткие сроки восполнить потерю номерного фонда контрактами на управление. В течение 2017 и 2018 годов к сети присоединились десять новых отелей, и стало понятно, что максимально мягко сеть начинает свою деятельность в новом регионе/отеле при наличии *внутреннего кандидата на управленческую должность*, в том числе генерального менеджера гостиницы. Так появилась задача для департамента по работе с персоналом сформировать кадровый резерв.

Проект начинался как программа повышения квалификации без фокуса на релокацию и быстрое карьерное продвижение. С интенсивным ростом сети и сменой директора по персоналу произошло репозиционирование в программу карьерного развития талантов с обучением ради продвижения и переездом участников, что отвечало потребностям бизнеса.

Из сложностей можно выделить:

- неравномерное экономическое развитие регионов: в городах, где есть вакансии, оплата ниже, чем на текущем месте работы участников программы;
- нежелание коллег переезжать из Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных центров в небольшие города;
- формальный выбор участников резерва в отелях, отправка информации о кандидатах в управляющую компанию, как правило, «потому что попросили».

Марина Попова, директор по персоналу:

— Если говорить о неожиданных моментах в процессе реализации проекта, то это:

- слабый уровень анализа риска при оценке времени на обучение, возможность переезда и продвижения; обучение ради галочки, так как сеть развивалась медленно и сотрудники не ждали, что будет сделано реальное предложение;

- готовность участников, которые получили повышение, принимать решение о переезде в кратчайшие сроки и вылетать уже «завтра», а иногда — сначала переезжать, а потом уже принимать предложение о работе. Запал и внутренняя мотивация местами поражали.

Концепцию подобной программы следует разрабатывать не только с учетом эйчарских гуманитарных точек (кого учить, чему учить) — важно сразу подготовить аналитику зарплат, иметь понимание о стоимости аренды жилья при релокации. Кроме того, необходимо договориться с руководителем компании о том, на что вы готовы в рамках проекта: ждать, пока совпадет уровень дохода в городе-доноре и при переезде, или иногда платить чуть выше рынка, при этом дав шанс внутреннему сотруднику и увеличив количество историй успеха. В любом проекте также значимую роль играет PR-поддержка от менеджмента, в том числе включение программы в приоритетные стратегические задачи для руководителей на местах. В идеале лучше ввести KPI по подготовке резерва и награждать любой прогресс.

Наша программа работает только в формате win-win, так как в противном случае руководители часто сопротивляются подготовке «своего» сотрудника на «выбытие». От HR важен непрерывный и не только формальный сторителлинг об историях успеха. Для этого надо стремиться к личному знакомству с каждым участником и во время обучения, и на этапе интервьюирования, и в процессе назначения. Вот почему HR-директор общается со всеми кандидатами при приеме в программу, узнает бытовые подробности (откуда человек, его карьерный путь, как он решился на переезд, с какими трудностями столкнулся, как их решил и т. п.), отслеживает их путь внутри проекта.

ROCKWOOL Russia (ООО «РОКВУЛ»)

Проект «RE!ФОРМА образования 2017–2018» (авторы: **Ирина Лиманова**, директор по персоналу, **Елена Серова**, руководитель отдела персонала, **Антонина Прозорова**, менеджер по персоналу)

Отрасль компании: производство (строительные материалы).

Численность сотрудников: 11 000 в мире, из них 1300 в России.

Предпосылки

- Использование устаревшего подхода в обучении: 95 % тренингов — это формат очного мероприятия с тренером, отсутствие digital-решений, micro learning, подхода 70/20/10.
- Территориальная распределенность команды: четыре завода (Балашиха в Московской области, Выборг в Ленинградской области, Троицк в Челябинской области и ОЭЗ Алабуга в Татарстане), офисы в Балашихе и Москве, региональные офисы продаж в десяти городах России.

- Низкая оценка сотрудниками возможностей развития внутри компании: 72 из 100, при высоком уровне удовлетворенности персонала – 92 из 100¹.
- Возросшее количество локальных и международных проектов: 17 крупных проектов в течение 2017–2018 годов, в большинстве (10 из 17) кросс-функциональные, требующие от сотрудников развития новых навыков не только для управления проектами, но и для эффективного участия в качестве члена проектной команды.
- Создание новой команды телефонных продаж (inside sales) в структуре департамента продаж и отсутствие экспертизы по телефонным продажам внутри организации.
- Низкая текучесть: сотрудники в среднем работают в компании восемь лет и за последние пять лет прошли немало всевозможных программ по обучению (в большинстве случаев это было очное обучение с тренерами) и пресытились им.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создать принципиально новый подход к обучению персонала, вовлекающий максимальное количество участников и интегрирующий в себе лучшие решения/тренеров/платформы при аналогичном или меньшем бюджете (сравнивая с 2016–2017 годами обучения).
2. Внедрить новые форматы обучения, интегрировав современные digital-инструменты, а также подготовить сотрудников к запуску глобального портала RockWise.
3. Повысить уровень удовлетворенности персонала возможностями развития в рамках компании: не менее 80 из 100 по результатам следующего исследования вовлеченности.
4. Привить персоналу парадигму «развитие = успех», сформировать у сотрудников четкую взаимосвязь между собственным развитием и развитием компании и поддержать их в достижении новых амбициозных целей.
5. Повысить количество внутренних откликов на вакансии: не менее пяти внутренних перемещений за календарный год.

Целевая аудитория проекта: все сотрудники компании, а именно:

- высший и средний менеджмент, линейные специалисты;
- сотрудники производства.

¹ По результатам исследования вовлеченности RockPulse за 2017 год от Willis Towers Watson.

Реализация

Система обучения и развития до 2017 года существовала в компании в формате очных тренингов, на которые руководители направляли сотрудников согласно плану развития или когда узнавали о сборе группы на какое-либо обучение. С учетом кризиса после 2014 года *развитие* как основной мотиватор сотрудников отошло на второй план. Когда рынок начал восстанавливаться, тема развития персонала стала актуальной как для бизнеса, так и для самих сотрудников, что подтверждалось ежегодными исследованиями¹. Поэтому необходимо было разработать и внедрить новый подход в обучении персонала за счет создания интегрированной системы, отвечающей следующим критериям:

- доступна всем сотрудникам в формате 24/7 из любой точки присутствия офиса/завода;
- актуальна для текущих задач компании: способна дать инструменты и помочь отработать те навыки и умения, которые востребованы для достижения ключевых бизнес-результатов;
- качественно отличалась от формата очного обучения и «заезженных» тренингов;
- вызывала интерес у всех категорий сотрудников независимо от возраста, должности и статуса в компании.

Основные этапы проекта

I этап (третий квартал 2017 года): подготовительный этап.

- Анализ результатов RockPulse в категории «Личное развитие» (72 из 100) и анонимного опроса сотрудников HR Satisfaction Survey².
- Изучение тенденций в мире современного обучения и опыта коллег по индустрии/рынку.
- Отказ от индивидуального предоставления тренинга по заданным темам и разделение потребностей на мегакластеры: вопросы личной эффективности, коммуникации и узкоспециализированные знания.

II этап (четвертый квартал 2017 года): проработка концепции.

- Проведение переговоров с ключевыми партнерами, подписание документов.
- Масштабная коммуникация внутри организации: e-mail-рассылки, новости в интранете, публикации анонса старта обучения в корпоративной газете.

¹ RockPulse — внутреннее исследование вовлеченности, ежегодно проводимое Willis Towers Watson.

² С использованием ресурса Survey Monkey.

III этап (четвертый квартал 2017 года — третий квартал 2018 года): реализация проекта, которую условно можно разделить на три ключевых блока.

«Разжечь любопытство»: стартовал проект «Марафон развития», включающий серию вебинаров на универсальные темы (где *личность* и *развитие* в фокусе). На этом этапе были организованы встречи HR с топ-менеджментом («Диалоги о развитии») для обсуждения проекта в свободном формате.

«Марафон развития» был признан советом директоров лучшим проектом 2017 года в сфере HR (несмотря на то что стартовал только в ноябре 2017 года).

«Привести в онлайн»: старт глобальной корпоративной платформы RockWise — библиотека онлайн-обучения (впоследствии туда были выложены записи всех прошедших тренингов и вебинаров и реализована возможность оставлять комментарии). По запросам сотрудников были подключены доступы к MyBook и SkyEng; организован English Club в локациях в формате еженедельных встреч на определенную тематику и English Friday во всех офисах компании в России; был дан старт заполнению раздела «Истории успеха» в интранете и другие активности.

«Дать лучшее»: привлечение к обучению персонала знаковых экспертов — *Ernst & Young, Mercuri International, Bonnie & Slide* и др. Были запущены в том числе шестимесячное пошаговое обучение для специалистов по телефонным продажам с еженедельным мониторингом прогресса, обучение навыкам работы с внутренним программным обеспечением для сотрудников складов, курс Project Management для 50 специалистов (двухмесячное обучение с привязкой к реальным проектам, контролем изучения материала и выпускной работой) и другие образовательные программы.

На этом этапе были организованы очные встречи с топ-менеджерами компании («Диалоги о развитии») уже для широкой аудитории.

Результаты

Поставленная задача № 1: создать принципиально новый подход к обучению сотрудников, вовлекающий максимальное количество участников и интегрирующий в себе лучшие решения/тренеров/платформы при аналогичном или меньшем бюджете.

Достигнутый результат:

- Бюджет, затраченный на обучение и развитие в новом формате, был равен бюджету 2016–2017 годов при возросшем количестве человеко-часов (6814 часов в 2017 году vs 8314 часов в 2018 году) и качестве обучения (рост на 1500 человеко-часов обучения).

- В перерасчете на часы обучения была достигнута фактическая экономия бюджета 19 % (стоимость часа в 2017 году — 440,2 рубля, в 2018-м — 360,8 рубля).
- Сокращение времени и бюджета, затраченного на командировки: ни один из общекорпоративных тренингов и вебинаров (кроме узкопрофессиональных) не требовал личного присутствия ни в одной локации; ориентировочная экономия бюджета составила 975 тысяч рублей.

Поставленная задача № 2: внедрить новые каналы обучения, интегрировав современные digital-инструменты, а также подготовить сотрудников к запуску глобального портала RockWise.

Достигнутый результат:

- MyBook и SkyEng — занято 100 % лицензий.
- Среднее количество единовременных участников на онлайн-обучении (вебинары) — 178 человек, что раньше ввиду территориальной распределенности и ограничения по количеству участников на тренингах было просто невозможно (среднее количество участников на очных тренингах было не больше 15 человек).
- Несмотря на короткий срок после внедрения RockWise (февраль 2018 года — ноябрь 2018 года), результаты следующие¹:
 - 447 активных пользователей (всего доступ имеют 560 человек);
 - в среднем один сотрудник зашел на портал девять раз;
 - локальные материалы собрали в среднем 44 лайка.

Первая цель — потребление контента — была преодолена. Культура оценки — это следующая амбициозная цель, как и рост активной аудитории.

Поставленная задача № 3: повысить уровень удовлетворенности сотрудников возможностями развития в рамках компании: не менее 80 из 100 по результатам исследования вовлеченности.

Достигнутый результат: по итогам опроса Rockpulse показатель удовлетворенности сотрудников составил 92 из 100.

Поставленная задача № 4: привить сотрудникам парадигму «развитие = успех» и поддержать их в достижении новых амбициозных целей.

Достигнутый результат: по итогам опроса Rockpulse показатель «Развитие» вырос на один пункт по сравнению с 2017 годом и составил 73 из 100.

¹ Здесь и далее по проекту — данные на ноябрь 2018 года.

Поставленная задача № 5: повысить количество внутренних откликов на вакансии: не менее пяти внутренних перемещений за календарный год.

Достигнутый результат:

- шесть внутренних назначений за десять месяцев 2018 года, из них три — на руководящие позиции, что составляет 10 % от общего количества вакансий (ориентировочная экономия бюджета на подбор составила 1 500 000 рублей). *Для сравнения:* в 2017 году было только два внутренних перехода;
- рост количества внутренних кандидатов на открытые вакансии — три отклика в 2017 году, семь — в 2018-м.

Ирина Лиманова, директор по персоналу:

— Можно ли перестроить систему обучения и развития так, чтобы новый подход не только позволял привлекать лучших тренеров и консультантов, но и перевел все в плоскость digital, при этом мотивировав команду делиться опытом и экспертизой без космического бюджета? Наша команда сделала такой проект и с гордостью может ответить: «Да!»

Проект «REIФОРМА образования 2017–2018» — это 500 участников, более 50 обучающих программ, рост человеко-часов обучения на 1500 в год, 178 единовременных участников на тренингах, шесть внутренних назначений за десять месяцев 2018 года и 100 % занятых сотрудниками лицензий на онлайн-инструменты обучения.

Проект включал в себя сразу несколько digital-решений, и важной задачей было «приучить» сотрудников к их использованию. Чтобы эти инструменты «жили», какой бы процесс ни протекал в рамках компании, все обучение по нему (записи тренингов, ролики и т. д.) выкладывается на портал.

Классического заключительного этапа проект не предполагает, так как, с одной стороны, была подведена черта встречами с топ-менеджерами, а с другой — новый подход в обучении подразумевает непрерывность развития сотрудников.

HR предлагает концепцию, решения и провайдеров, фасилитирующих процесс; сами сотрудники могут одновременно с этим пользоваться онлайн-инструментами для развития в тех направлениях, которые им важны (английский язык, профессиональная литература и т. д.). И все это сменяется узкопрофильным обучением в интегрированном формате, данные и запросы на который формируются исходя из системы performance management или стратегии компании на год.

Проект 2017–2018 годов продолжился новым «Марафоном развития 2018–2019», который стартовал в октябре 2018-го. Этот этап был реализован совместно с партнером Wikium.ru, в центре — развитие способностей сотрудников (внимание, мышление, память, а также курсы по скорочтению, эмоциональному интеллекту и т. д.).

«Унистрой»

Проект «Унистроим успех» (авторы: **Екатерина Царенко**, заместитель генерального директора по персоналу, **Юлия Мишина**, ведущий менеджер по персоналу, **Юлия Шильман**, ведущий менеджер по подбору, **Неля Панаева**, ведущий менеджер по обучению и оценке персонала)

Отрасль компании: проектирование, строительство, недвижимость, эксплуатация.

Численность сотрудников: 341.

Предпосылки

- Для реализации «Стратегии-2025» (масштабирование компании: переход от регионального рынка в федеральный) разработаны тактические цели подразделений, вытекающие из них KPI сотрудников и их компетенции.
- Потребность в быстром наборе управленческого состава в регионы (в связи с этим внутренняя политика на возвращение своих сотрудников на управленческие позиции).
- Потребность в единой эффективной системе обучения и развития.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Сформировать единое понимание карьерных возможностей для сотрудников.
2. Сформировать систему управления на основе ценностей и компетенций.
3. Сформировать систему, в рамках которой у каждого сотрудника будет свой индивидуальный план развития в компании.
4. Сформировать понимание желаемого и нежелательного поведения персонала.
5. Сформировать корпоративную культуру, при которой поддерживается и развивается самообучающаяся организация.

Целевая аудитория проекта: сотрудники компании.

Реализация

Основные этапы проекта

- *Январь 2018 года:* формирование первой версии модели корпоративных компетенций.
- *Январь—март:* обучение специалистов отдела персонала по программе «Тренинг тренеров».

- *Февраль*: обучение руководителей на тему «Управление на основе компетенций».
- *Февраль—март*: трансляция сотрудникам модели корпоративных компетенций и презентация процесса оценки «360 градусов».
- *Апрель—май*: проведение оценки «360 градусов».
- *Апрель—октябрь*: формирование карьерных траекторий.
- *Май—июнь*: составление индивидуальных планов развития.
- *Июнь—октябрь*: обучение сотрудников по компетенциям, определенным как зоны роста.
- *Сентябрь—октябрь*: корректировка модели корпоративных компетенций.
- *Январь—декабрь*: обучение руководителей коучингу как стилю лидерства.
- *Январь—декабрь*: формирование культуры регулярной обратной связи.

Результаты

Проект является важной инициативой компании, его цель — активное вовлечение персонала в реализацию стратегии по федеральной экспансии (к 2025 году присутствовать еще в четырех регионах, помимо Татарстана и Самарской области). В рамках программы сотрудники участвуют в разработке ценностей и корпоративных компетенций, а также в их трансляции коллегам; проходят ежегодную оценку «360 градусов» и обучение по компетенциям, которые являются зонами роста; становятся наставниками для коллег по тем компетенциям, которые являются их сильными сторонами.

Поставленная задача № 1: сформировать единое понимание карьерных возможностей для сотрудников.

Достигнутый результат: сформированы карьерные траектории (горизонтальное, вертикальное и смешанное развитие) по всем подразделениям компании.

Поставленная задача № 2: сформировать систему управления на основе ценностей и компетенций.

Достигнутый результат:

- 15 руководителей прошли обучение на тему «Управление на основе компетенций»;
- семь руководителей обучены по программе «Лидер как коуч».

Поставленная задача № 3: сформировать систему, в рамках которой у каждого сотрудника будет свой индивидуальный план развития в компании.

Достигнутый результат: оценку «360 градусов» прошли 177 человек.

Поставленная задача № 4: сформировать понимание желаемого и нежелательного поведения персонала.

Достигнутый результат:

- Обучение руководителей внешними подрядчиками:
 - компетенция «управление исполнением» — 18 человек;
 - компетенция «развитие подчиненных» — девять человек.
- Обучение сотрудников отделом персонала:
 - компетенция «нацеленность на результат» — 17 человек;
 - компетенция «системное мышление» — 12 человек;
 - компетенция «лидерство» — 65 человек;
 - компетенция «работа в команде и взаимодействие с другими подразделениями» — восемь человек;
 - компетенция «саморазвитие» — 34 человека.

Поставленная задача № 5: сформировать корпоративную культуру, при которой поддерживается и развивается самообучающаяся организация.

Достигнутый результат:

- четыре сотрудника отдела персонала обучены и сертифицированы по программе «Тренинг тренеров».

Обучение руководителей:

- компетенция «развитие подчиненных» — девять человек;
- семь руководителей обучены по программе «Лидер как коуч».

Екатерина Царенко, заместитель генерального директора по персоналу:

— Многие компании уже давно поняли, что основой успеха являются люди, знания и навыки, которыми они обладают. В нашей компании с момента основания этот принцип был одним из главных. В 2016 году были оцифрованы ценности компании с поведенческими индикаторами. Однако в течение двух лет мы масштабировались, запланировали освоение новых регионов, и стало понятно, что для достижения целевых показателей и повышения конкурентоспособности важно сформулировать единое понимание желаемого поведения (корпоративные компетенции), показать сотрудникам пути карьерного развития и возможности самообучения.

Первая версия модели корпоративных компетенций имела четырехуровневую оценку. Многие руководители при оценке сотрудников чаще выбирали критерии, относящиеся к наивысшим баллам, которые не были подкреплены

соответствующими примерами. Кейсы — это важная составляющая, так как благодаря им можно измерить, насколько полученные баллы соответствуют действительности по каждому сотруднику. Применение кейсов давало возможность сравнить несколько сотрудников из одного направления, руководители сами лучше осознавали ожидаемое от сотрудников поведение, к тому же кейсы были почвой для обратной связи по итогам комитетов. Некоторые трудности были и в формировании индивидуальных планов развития в части определения конкретных целей и конечных результатов (что должно измениться и как мы это измерим).

Неожиданным, а скорее, неспрогнозированным оказалось колоссальное количество времени, которое инвестировали HR-специалисты и руководители подразделений. Это было сложным, но важным периодом для всей команды. Неважно, какого масштаба компания, в ней должны быть сформулированные корпоративные компетенции, вытекающие из ценностей. Именно ценности и компетенции определяют поведение сотрудников, а поведение — корпоративную культуру. Есть выражение «Корпоративная культура съедает стратегию на завтрак», поэтому чем раньше в компании появятся сформулированные ценности и компетенции, тем лучше. Возможно, спустя время вы захотите их пересмотреть или актуализировать, и это абсолютно нормально. Будьте готовы потратить много времени. Начните с простого, внедряйте новшества порционно, давайте возможность команде все переварить в своем темпе или создайте условия для наиболее быстрого их усвоения.

18. КСО

Корпоративное волонтерство помогает удерживать сотрудников в компании: 3/4 респондентов опроса KFC называют волонтерство одним из мотивов для продолжения работы в организации.

По данным масштабного исследования KFC¹, корпоративные волонтеры показывают большую вовлеченность и большую производительность труда, чем остальные работники. При этом 3/4 респондентов из числа волонтеров назвали свое участие в волонтерских проектах одним из мотивов для продолжения работы в организации.

Исследование выявило семь ключевых тенденций, которые будут полезны каждому работодателю.

¹ Исследование проводилось в период с 7 марта по 31 мая 2019 года в три этапа: кабинетное исследование (включало анализ информации о развитии волонтерской деятельности в KFC и 41 компании-франчайзи в России и странах СНГ (в Азербайджане, Армении, Беларуси, Грузии, Казахстане, Киргизии, Узбекистане и на Украине за 2016–2019 годы), качественное исследование (26 информантов из указанных стран), количественное исследование (онлайн-опрос 1034 респондентов).

1. Сотрудники, которые занимаются корпоративным волонтерством, более удовлетворены работой.

Индекс удовлетворенности NSAT¹ значительно выше среди корпоративных волонтеров (41 %), чем среди остальных сотрудников (29 %). Это можно считать прямым свидетельством того, что корпоративные волонтеры настроены более лояльно по отношению к компании-работодателю.

2. Корпоративные волонтеры более лояльны к работодателю.

Индекс лояльности eNPS² среди участников волонтерских программ оказался выше, чем среди остальных сотрудников: 50 и 37 % соответственно. Корпоративные волонтеры охотнее готовы рекомендовать компанию друзьям и коллегам и реже ее критикуют.

3. Корпоративное волонтерство помогает быстрее находить и раскрывать таланты сотрудников, способствует продвижению в организации.

Почти 90 % респондентов назвали корпоративное волонтерство инструментом выявления талантов и лидеров. В интервью работники компании отмечали, что участие в волонтерских программах позволяет им вырабатывать навыки, которые важны для профессиональной деятельности: креативность, коммуникабельность, чувство ответственности, лидерские качества, тайм-менеджмент и навыки работы в команде. Более половины (59 %) опрошенных волонтеров считают, что участие в волонтерских инициативах компании помогает быстрее подниматься по карьерной лестнице.

4. Корпоративные волонтеры показывают бóльшую вовлеченность, чем остальные работники.

Высокий индекс вовлеченности наблюдается у 96 % корпоративных волонтеров и лишь у трети обычных сотрудников.

5. Корпоративное волонтерство помогает удерживать сотрудников в компании.

Три четверти респондентов из числа волонтеров называют свое участие в волонтерских проектах одним из мотивов для продолжения работы в организации. Больше половины из них считают, что сотрудники меньше хотят уходить из компании именно из-за наличия подобных программ. Это связано не только с формирова-

¹ Индекс удовлетворенности NSAT — показатель, который используется для оценки удовлетворенности сотрудников своей работой в компании.

² Индекс лояльности eNPS (Employee Net Promoter Score) — показатель, который используется для оценки степени приверженности сотрудников к компании.

нием чувства гордости за компанию, но и с желанием развиваться в выбранном волонтерском направлении.

При этом у корпоративного волонтерства может быть и негативный эффект, например утечка кадров: некоторые сотрудники покидают компанию, чтобы заниматься своими благотворительными проектами. Активное участие в волонтерских инициативах также может привести к нехватке времени для выполнения основных рабочих обязанностей, а также к недостатку персонала в ресторанах из-за участия в масштабных мероприятиях.

6. **Респонденты считают, что корпоративное волонтерство позитивно влияет на взаимоотношения в коллективе и внутреннюю коммуникацию в компании.**

95 % корпоративных волонтеров отмечают: участие в волонтерских программах делает команду более сплоченной; 86 % считают, что такие проекты в компании способствуют оперативности выполнения рабочих задач, потому что сотрудники начинают узнавать сильные и слабые стороны друг друга, а значит, могут начать обмениваться опытом и обращаться друг к другу за помощью.

7. **По мнению большинства респондентов, корпоративное волонтерство улучшает репутацию компании.**

Почти 90 % опрошенных сотрудников считают, что корпоративное волонтерство помогает формировать образ социально ответственной компании. Клиенты начинают лучше относиться к организации, если видят ее волонтерские проекты (это отмечают 84 % респондентов). 80 % работников полагают, что волонтерство улучшает взаимоотношения между компанией и государством.

МТС

Проект «Культурный код»

Победитель в специальной номинации от компании *KFS Russia* «Большое сердце»¹

Отрасль компании: телекоммуникации, ИТ.

Численность сотрудников: более 70 000.

Предпосылки

- МТС работает во всех регионах страны и, как социально ответственная компания, считает себя обязанной поддерживать и развивать территории своего присутствия.

¹ <https://hrbrand.ru/2018/bigheart/>

- Каждый регион России обладает уникальным набором локальных ценностей, которые позволяют его жителям идентифицировать себя и выделить среди других.
- Зачастую в региональных бюджетах не предусмотрена статья расходов на поддержание региональной идентичности.
- Высокий уровень вовлеченности волонтеров *МТС* позволяет реализовывать социальные проекты высокого качества.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Вовлечение жителей регионов в жизнь территории и компании.
2. Увеличение лояльности жителей регионов и клиентов за счет демонстрации заботы и уважения к региону.
3. Формирование образа компании-лидера через проактивную позицию руководителей в регионах.
4. Формирование внутренней и внешней среды для социальной реализации сотрудников.
5. Улучшение GR-позиций компании.
6. Масштабирование успешной практики проекта на все регионы присутствия компании.

Целевая аудитория проекта:

- *внутренняя* целевая аудитория: сотрудники компании в регионах проведения проекта;
- *внешняя* целевая аудитория: широкая общественность, СМИ, представители власти.

Реализация

«Культурный код» — волонтерская акция сотрудников *МТС*, целью которой является сохранение и поддержка уникальных для территорий культурных ценностей и инициатив: разработка творческих технологий, сохранение памятников культуры, поддержка ремесленных школ, уникальных мастеров, инициативных местных сообществ и движений, а также самобытных региональных мероприятий, выставок, арт-объектов. Поддержание региональной идентичности повышает лояльность персонала и позволяет создать имидж «своей», «родной» компании.

Основные этапы проекта

1 этап (первый квартал 2018 года): разработка идеи, концепции и механики реализации проекта.

Разработка визуальных символов и атрибутики. Проведение обучающих семинаров, формирование концепций локальных акций и региональных команд, вовлечение руководства региональных филиалов.

II этап (второй и третий кварталы): реализация проекта в регионах.

Был дан старт флешмобу добрых дел между регионами-участниками (всего 16 регионов), в рамках которого сотрудники-волонтеры улучшали городскую среду и вносили свой вклад в популяризацию культурной идентичности региона: восстанавливали памятники культуры, поддерживали ремесленные школы, проводили локальные культурные мероприятия.

Передавая друг другу эстафету (в том числе через соцсети), участники осуществляли культурный обмен между регионами и поддерживали творческие инициативы, на которые у властей не всегда находятся силы, а у людей — время.

Каждому региону был присвоен собственный образ — бусинка с оригинальным дизайном.

Вместе бусинки образуют уникальное ожерелье — символ единства и одновременно культурного разнообразия народов в РФ.

Во всех регионах к акциям волонтеров присоединялись местные жители, журналисты и местные власти.

III этап (четвертый квартал): подведение итогов и разработка плана по масштабированию проекта на 2019 год¹ (+ 40 регионов).

Результаты

Проект «Культурный код» был награжден президентом группы *МТС* и вице-президентом по персоналу как лучший волонтерский проект компании в номинации «Вклад в развитие регионов и местных сообществ».

Поставленная задача № 1: вовлечение жителей регионов в жизнь территории и компании.

Достигнутый результат: в мероприятиях приняло участие более 1500 человек; уровень вовлеченности превышает средние показатели по стране.

Поставленная задача № 2: увеличение лояльности жителей регионов и клиентов за счет демонстрации заботы и уважения к региону.

Достигнутый результат: проект получил большой общественный резонанс в инфополе регионов. Во всех акциях приняли участие журналисты и блогеры, представители общественных организаций (более 150 публикаций в СМИ и социальных сетях). Все публикации были бесплатными! Реализуя проект «Культурный код», *МТС* поддерживает имидж «своей», местной компании, которой можно доверять и которая заботится о жителях и ценностях региона.

¹ Данные на ноябрь 2018 года.

Поставленная задача № 3: формирование образа компании-лидера через проактивную позицию руководителей в регионах.

Достигнутый результат: в каждом регионе директор филиала стал фактически лидером волонтерского движения не только внутри компании, но и в регионе. Также директора филиалов выступили в качестве ньюсмейкеров — людей, формирующих актуальную повестку в регионе.

Поставленная задача № 4: формирование внутренней и внешней среды для социальной реализации сотрудников.

Достигнутый результат: проект дал возможность сотрудникам проявить свою гражданскую позицию, сделать что-то важное и полезное для своего региона и города. Сотрудники демонстрировали высокую вовлеченность: в 16 регионах были организованы общественно полезные акции: оказана помощь творческим коллективам, ремесленным школам, музеям, зоопаркам и т. д. И это реальные и осязаемые вещи, которые сделали сами сотрудники.

Поставленная задача № 5: улучшение GR-позиций компании.

Достигнутый результат: проект воплотил в жизнь инициативы бизнеса, государства и общества. Активная поддержка органов местной власти показала социальную значимость проекта.

Поставленная задача № 6: масштабирование успешной практики проекта в 2019 году.

Достигнутый результат: отличные результаты проекта вдохновили сотрудников в других регионах. Разработан план реализации проекта в 2019 году в 40 регионах страны.

ООО «Страховая компания «Согласие»

Проект «25 добрых лет» (авторы: **Майя Тихонова**, генеральный директор, **Елена Бейникова**, директор по персоналу и организационному развитию, **Дмитрий Басов**, директор департамента маркетинга, рекламы и PR)

Победитель в специальной номинации от компании *KFS Russia* «Большое сердце»¹

Отрасль компании: финансы, страхование.

Численность сотрудников: 5000.

¹ <https://hrbrand.ru/2018/bigheart/>

Предпосылки

На протяжении всей своей истории компания оказывала адресную помощь детским домам и домам престарелых, проводила отдельные благотворительные мероприятия, которые не были объединены в какую-то систему и в основном привлекали сотрудников к заочному участию. На открытых встречах и фокус-группах сотрудники высказывали свое желание активно участвовать в социально значимых проектах. Это и легло в основу разработки благотворительной концепции празднования 25-летнего юбилея компании.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Создать условия для реализации благотворительных инициатив сотрудников в масштабах всей страны.
2. Укрепить образ СК «Согласие» в глазах сотрудников как социально ответственной компании.
3. Предоставить возможность сотрудникам лично участвовать в добрых делах компании.

Целевая аудитория проекта: штатные сотрудники, страховые агенты, партнеры по бизнесу.

Реализация

«25 добрых лет» — серия социально ориентированных мероприятий, которые проходили весь юбилейный год в различных регионах РФ. Сотрудники оказывали адресную помощь тем, кто в этом больше всего нуждается. В проекте участвовали 18 регионов России, в каждом из которых сотрудники совместно с клиентами, партнерами и местными жителями помогали детям, старикам, инвалидам, приютам для бездомных животных, пропагандировали здоровый образ жизни и устраивали субботники.

Основные этапы проекта

I этап: создание информационной платформы проекта и анонсирование.

Для информирования сотрудников и партнеров был создан сайт 25.soglasie.ru. Регулярно проводились рассылки по компании с анонсами мероприятий, новости проекта освещались на внутреннем сайте.

II этап: выбор партнеров проекта.

В качестве партнеров были выбраны шесть благотворительных фондов: «Дети наши», «Измени одну жизнь», «СтопДТП», «Старость в радость», «Приют “Друг”» и «РусДог».

III этап: реализация мероприятий.

Первая группа: реализованы 22 мероприятия, созданные *инициативной группой от компании* в согласованных регионах проведения.

1. 6 мая: помощь пожилым людям (город Ногинск).

Сотрудники провели творческий вечер для бабушек и дедушек в Ногинском доме престарелых, подарили каждому подарки и частичку внимания.

2. 11 мая: субботник на озере Карасун.

Сотрудники Краснодарского филиала облагородили берег озера, покрасили обветшавшую детскую площадку и повесили скворечники.

3. 17 мая: облагораживание парка в Нижнем Новгороде.

Сотрудники Нижегородского филиала организовали сбор листьев, установку новых лавочек и покраску инвентаря парка.

4. 26 мая: облагораживание сквера на Гзени в Великом Новгороде.

Сотрудники Новгородского филиала подготовили субботник в сквере: побелили бордюры, высадили цветы и покрасили стелу.

5. 1 июня: детское праздничное мероприятие в Екатеринбурге.

Сотрудники филиала организовали общегородской праздник для детей в парке, вместе с детьми смастерили и повесили скворечники, совместили мероприятие с субботником.

6. 17 июня: выходные для воспитанников детского дома и обустройство Заельцовского парка в Новосибирске.

7. 23 июня: помощь бездомным животным (Москва).

Сотрудники московских офисов выехали в приют и подготовили для питомцев лакомства, а также обновили и привели в порядок клетки для содержания животных.

8. 25–29 июня: сбор макулатуры в Красноярске.

Сотрудниками филиала организован сбор макулатуры в офисе компании для всех желающих: удалось передать на утилизацию пять тонн макулатуры и на вырученные денежные средства приобрести подарки для детей из клинической больницы города.

9. 13 июля: благоустройство зоны отдыха в Воронеже.

Сотрудники филиала организовали прибрежную зону отдыха для всех желающих: привезено десять тонн песка и подготовлена волейбольная площадка.

10. С 15 июня по 15 июля: 100 рублей с КАСКО.
Компанией запущена акция по сбору средств для людей, пострадавших в ДТП: 100 рублей с каждого приобретенного полиса передается в фонд помощи.
11. 27 июля: благоустройство музея-заповедника в Санкт-Петербурге.
Сотрудники филиала провели субботник и покрасили забор Гатчинского музея-усадьбы.
12. 27 июля: облагораживание парка 1000-летия Ярославля.
Сотрудники высадили более тысячи цветов на радость горожанам и отдыхающим в парке.
13. 17 августа: день здоровья в Самаре.
Проведен городской день здоровья: каждый желающий смог попробовать свои силы в спортивных состязаниях, организованных сотрудниками операционного центра компании.
14. 24 августа: субботник в Ростове-на-Дону.
В ботаническом саду сотрудники провели субботник: собрали старые ветки и убрали территорию.
15. 25 августа: день творчества для подопечных дома престарелых.
Осуществлен второй выезд в Ногинский дом престарелых: сотрудники своими силами провели для постояльцев мастер-класс по созданию цветочных букетов.
16. 31 августа: образовательная акция для детей «Соблюдаешь правила – сохраняешь жизнь».
В Ижевском зоопарке совместно с ГИБДД города проведена акция для всех желающих по проверке знаний правил дорожного движения.
17. 2 октября: субботник на территории Тульского областного кремля.
Побелены деревья, убрана старая листва, высажено десять дубов.
18. 8 сентября: поездка в приют для животных «РусДог».
19. 13 сентября: посадка аллеи «Доверие» в новом сквере в Вологде.
20. С 23 июля по 28 сентября: проведен сбор средств на запись видеороликов о детях-сиротах (совместно с фондом «Измени одну жизнь»).
21. С 24 июля по 28 сентября: проведен сбор средств для детей (совместно с благотворительным фондом «Дети наши»).
22. 7 ноября: день донора для сотрудников Московского филиала.

Вторая группа: реализовано восемь мероприятий в регионах РФ и Москве, *инициаторами которых выступили сотрудники компании.*

1. 17 мая: Аллея доверия (Ставрополь).

Сотрудники филиала посадили саженцы елей на территории парка.

2. 2 июня: субботник на территории Тульского дома ребенка.

Сотрудники помогли подопечному детскому дому подготовиться к приезду из лагеря постояльцев: привели в порядок территорию, обновили детские площадки.

3. С 6 по 8 августа: «Добрые дела» в Сыктывкаре.

Сотрудники провели сразу два мероприятия — посетили детишек из детского дома (привезли игрушки, тетрадки, книжки и другие полезные вещи) и навестили приют для животных.

4. С 20 июля по 14 августа: помощь детскому дому в Кирове.

Сотрудники обустроили территорию вокруг здания: установили газонную решетку, покрасили беседку, возвели песочницу, убрали мусор с территории.

5. 24 августа: вручение подарков детям к 1 сентября в Перми.

Акция вручения подарков к 1 сентября детям из многодетных и малообеспеченных семей начальной (1–5-е классы) сельской школы, расположенной в селе Кыласово Кунгурского района Пермского края. С просьбой к компании помочь детям из многодетных и малообеспеченных семей собраться к учебному году обратился глава сельской администрации. Сбор средств проводился силами сотрудников Прикамского филиала.

6. 25 августа: благоустройство ботанического сада РАН (Москва).

Инициатором мероприятий выступили сотрудники дочерней компании «Согласие — Вума». Общими усилиями удалось привести в порядок цветник, вывезти мусор, отремонтировать и покрасить скамейки.

7. 14 сентября: поездка Смоленского филиала в детский дом.

Сотрудниками и агентами филиала был организован сбор денежных средств и закуплены предметы первой необходимости для маленьких воспитанников дома ребенка: подгузники, пеленки, ватные палочки, салфетки и т. д.

8. 15 сентября: акция «Сделаем! 2018» в Смоленске.

Сотрудники филиала вместе с представителями других учреждений и общественных организаций города приняли участие в акции «Сделаем! 2018». Объектом уборки стал любимый смолянами Реадовский парк в Ленинском районе города. Эта акция стала наглядным примером того, как за один час можно привести в порядок целый лесной массив.

Результаты¹

За 2018 год в рамках проекта было реализовано 30 добрых дел, и одним из самых ценных результатов стало то, что 14 детей благодаря участию компании нашли свои семьи.

Поставленная задача № 1: создать условия для реализации благотворительных инициатив сотрудников в масштабах всей страны.

Достигнутый результат: мероприятия прошли в 22 городах, в них приняло участие около 1500 сотрудников.

Поставленная задача № 2: укрепить образ СК «Согласие» в глазах сотрудников как социально ответственной компании.

Достигнутый результат: взаимодействие сотрудников в проекте «25 добрых лет» заменяет стандартные тренинги и тимбилдинги, формируя корпоративную идентичность. Всего было реализовано 30 добрых дел. По итогам благотворительных активностей:

- собрали 240 490 рублей на съемку 80 видеоанкет, в результате 14 детей нашли семью;
- перечислили более 800 тысяч рублей в фонд «СтопДТП»;
- вовлекли в проект 200 партнеров;
- посадили 1000 цветов и 52 дерева;
- передали для переработки пять тонн макулатуры;
- выбросили более 1000 пакетов мусора.

Поставленная задача № 3: предоставить возможность сотрудникам лично участвовать в добрых делах компании.

Достигнутый результат: сотрудники активно вовлеклись в инициативы компании и самостоятельно инициировали восемь добрых дел. Собрали инициативные группы и выступили амбассадорами проекта в своих регионах, вовлекая членов семей, партнеров и клиентов компании, делились новостями о своей благотворительной деятельности, размещали посты в соцсетях после выездов в рамках акции.

Дмитрий Басов, директор департамента маркетинга, рекламы и PR:

— Идея проекта возникла у нашего сотрудника на «Диалоге доверия» с генеральным директором.

Мы готовились к системной работе, напомним и не ожидали, что инициатива запустится так легко и в таком количестве. Сейчас нет департамента, который бы не принимал участия, а самое интересное, что сотрудники реализуют свои инициативы уже без запроса ресурсов компании.

¹ Проект продолжается, каждую неделю компания получает новые положительные результаты. В заявку вошли данные, актуальные на декабрь 2018 года.

Существенных сложностей в процессе реализации не было: люди активно вовлеклись, поддержали инициативу всем сердцем — мы чувствовали мощную помощь и вдохновение. Проект уже стал частью нашей жизни.

Если вспоминать неожиданные моменты, то, например, в Красноярске многие партнеры участвовали в сборе макулатуры, чтобы на вырученные деньги помочь больнице, а в Самаре на день здоровья случайные прохожие танцевали с нами. Мы не ожидали такого большого отклика.

Практика корпоративной благотворительности не нова, но важно не только выбрать направления работы, а углубляться в специфику города или района, в котором будет оказана помощь. При реализации похожих проектов мы рекомендуем смотреть, кому действительно нужна помощь, где ее ждут и где ее не хватает.

«Папа Джонс»

Проект «“Папа Джонс” — детям!» (авторы: **Надежда Ованесова**, директор департамента управления продуктом и брендом, **Татьяна Кувшинова**, директор по персоналу, **Юлия Панина**, менеджер по координации проектов)

Отрасль компании: ресторанный бизнес.

Численность сотрудников: 2500.

Предпосылки

- Поддержать глобальную стратегию *Papa Johns*, направленную на сотрудничество с благотворительными фондами.
- Повысить эмоциональную вовлеченность сотрудников «Папа Джонс» как компании, основанной на этических принципах и ценностях.
- Продвижение внешнего HR-бренда для более оперативного закрытия вакансий.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Пропаганда здорового образа жизни, развитие детского и юношеского уличного спорта.
2. Увеличение лояльности персонала к HR-бренду за счет вовлечения в корпоративный благотворительный проект.
3. Повышение узнаваемости бренда работодателя за счет популяризации и расширения географии благотворительного проекта.

Целевая аудитория проекта:

- дети и подростки по всей России;
- сотрудники компании;
- потенциальные кандидаты.

Реализация

Перед стартом проекта был проведен опрос среди персонала с целью:

- анализа готовности сотрудников принимать участие в благотворительных проектах компании;
- выявления приоритетного направления благотворительной деятельности.

Сотрудники сами определяли целевую аудиторию для оказания помощи, и большинством голосов были выбраны дети, а приоритетным направлением — спорт.

На следующем этапе компания искала партнера, максимально подходящего под корпоративную культуру и с широким географическим покрытием. Выбор был сделан в пользу сотрудничества с фондом «Кириленко — детям!».

Основные этапы проекта

I этап: поиск города для строительства площадки или мониторинг заявок, которые приходят в офис компании или фонда «Кириленко — детям!».

II этап: утверждение с администрацией города (поселения) места и плана строительства.

III этап: строительство площадки силами подрядчика (зависит от города).

На первых трех этапах со стороны компании в проект вовлечен отдел Brand & Quality.

IV этап: подготовка торжественного открытия площадки, составление сценария, отработка мастер-классов и активностей для детей, составление меню угощений (пицца и закуски).

Вовлечены HR-отдел и команда сотрудников ресторанов.

V этап: проведение мероприятия.

28 мая 2016 года состоялось открытие первого баскетбольного пространства в Балашихе в рамках сотрудничества российской сети «Папа Джонс» и благотворительного фонда «Кириленко — детям!»¹.

В 2018 году было построено еще шесть детских уличных баскетбольных площадок (Санкт-Петербург, Москва, Московская область, Дубна, Нижний Новгород, Екатеринбург).

Результаты

Поставленная задача № 1: пропаганда здорового образа жизни, развитие детского и юношеского уличного спорта.

¹ <http://kirilenko.fund/papajohns>

Достигнутый результат: созданные баскетбольные площадки стимулируют у детей и подростков интерес к спорту и активному образу жизни. Торжественное открытие таких площадок привлекает большое количество детей, которые могут попробовать свои силы в игре с прославленными спортсменами.

Поставленная задача № 2: увеличение лояльности персонала к HR-бренду за счет вовлечения в корпоративный благотворительный проект.

Достигнутый результат:

- Начиная с 2016 года в благотворительном проекте приняли участие более 300 специалистов компании по всей России. Это участие было абсолютно добровольным, сотрудники приводили свои семьи, проводили мастер-классы по приготовлению пищи на открытии площадок. Согласно аналитическим данным опросов вовлеченности, проводимых в компании, самыми активными участниками подобных мероприятий являются специалисты со стажем работы от одного года, которые успешно продолжают работать в «Папа Джонс».
- Благодаря проекту сотрудники стали активнее участвовать в корпоративных мероприятиях (тренинги, праздники, тимбилдинги, детские утренники) в среднем на 25 % (по сравнению с 2016 годом).
- На 15 % увеличилось количество закрытых вакансий с помощью реферальных программ (по сравнению с 2016 годом).

Поставленная задача № 3: повышение узнаваемости бренда работодателя за счет популяризации и расширения географии благотворительного проекта.

Достигнутый результат: в маленьких городах увеличился приток кандидатов за счет привлечения внимания к бренду «Папа Джонс» как к социально ответственной компании, уделяющей внимание развитию детского спорта:

- Балашиха – прирост кандидатов в среднем составил 40 %;
- Дубна – прирост кандидатов в среднем составил 30 %.

Надежда Ованесова, директор департамента управления продуктом и брендом:

— Благодаря любви к спорту и знакомству с **Андреем Кириленко** возникла идея совместного вклада в развитие уличного спорта. «Папа Джонс» поддерживает спортивные инициативы, особенно молодых спортсменов, подающих надежды. Нам очень хотелось создать современные баскетбольные площадки для ребят, где каждый сможет бесплатно и комфортно тренироваться.

Да, иногда возникали организационные трудности, как и при ведении любого проекта, но благодаря максимальной мобилизации и стопроцентной отдаче команды нам удалось реализовать успешный кейс.

Каждый раз получалось устраивать настоящий городской праздник: на спортивных мастер-классах, конкурсах присутствовали звезды баскетбола и, конечно, самая вкусная пицца. Так, на открытие одной из площадок пришло вдвое больше людей, чем ожидалось. В такие моменты становится особенно приятно видеть результаты проделанной работы.

Самое важное в подобных проектах — найти надежного партнера, которому можно доверять и с которым вас будет объединять основная цель — создание полезного и социально значимого проекта.

19. Равные возможности

«Бургер Кинг» (Россия)

Проект «Трудоустройство в рестораны людей с нарушением развития и интеллекта» (авторы: **Дмитрий Медовый**, генеральный директор, **Татьяна Тиунова**, директор департамента людей, **Гульнара Горишняя**, руководитель управления подбора и оценки людей, **Этери Стурова**, заместитель руководителя управления кадрового администрирования)

Победитель в специальной номинации «Равные возможности»¹

Отрасль компании: общественное питание.

Предпосылки

У людей с нарушениями развития и интеллекта очень мало возможностей найти работу и стать специалистом в какой-либо сфере. Они обычно получают образование в специальных учебных заведениях, не учатся жить самостоятельно, не работают и даже по городу перемещаются в основном в сопровождении родственников.

Кроме того, из-за имеющихся в обществе стереотипов большинство компаний не представляет людей с такой формой инвалидности, работающих в обычном коллективе. Поэтому, окончив школу, молодые люди очень часто не могут устроиться на работу. В результате они имеют заниженную самооценку, плохие навыки коммуникации, у них нет возможности развивать свои способности и стать полноценными членами общества.

Данный проект направлен на включение людей с ментальной формой инвалидности в общество посредством помощи в трудоустройстве и адаптации.

¹ https://hrbrand.ru/2018/ravnye_vozmozhnosti/

Поставленные перед проектом задачи:

1. Трудоустроить и адаптировать не менее десяти человек на работу в рестораны.
2. Развить социальные навыки работающих молодых людей с ментальной инвалидностью.
3. Повысить лояльность и толерантность персонала компании к сотрудникам с ограничениями по здоровью.

Целевая аудитория проекта: молодые люди от 18 лет с нарушениями развития и интеллекта — кандидаты на трудоустройство.

Цель проекта: помочь людям с ментальной инвалидностью значительно расширить круг общения, приобрести уверенность и развить социальные навыки, стать более самостоятельными.

Реализация

Основные этапы проекта:

I этап (январь—февраль 2018 года): проведение профориентационной экскурсии для четырех человек; собеседования; оформление трудовых отношений; адаптация четырех новых сотрудников на рабочем месте.

II этап (март—апрель): проведение профориентационных экскурсий для шести человек; собеседования; оформление трудовых отношений; адаптация шести новых сотрудников на рабочем месте.

III этап (май—сентябрь): проведение двух профориентационных экскурсий для 15 человек с нарушениями развития и интеллекта.

IV этап (октябрь—ноябрь): проведение профориентационной экскурсии для трех человек; собеседования; оформление трудовых отношений; адаптация трех новых сотрудников на рабочем месте.

Проект был реализован совместно с фондом «Лучшие друзья», сотрудники которого сопровождали кандидатов на профориентационные экскурсии, проводили первичное интервью, проверяли контакты педагогов / предыдущих работодателей; сопровождали новых сотрудников на работе, консультировали коллег по вопросам взаимодействия с людьми с такой формой инвалидности, общались с родителями/ родственниками новых сотрудников.

Результаты

Проект направлен на социализацию людей с нарушениями развития и интеллекта путем трудоустройства и адаптации на рабочем месте в ресторанах «Бургер Кинг».

Поставленная задача № 1: трудоустроить и адаптировать не менее десяти человек с инвалидностью.

Достигнутый результат¹:

- проведено пять профориентационных экскурсий для 28 кандидатов с нарушениями развития и интеллекта;
- трудоустроены 13 человек на должность члена бригады ресторана (11 человек в Москве и области, двое — в Воронеже);
- два сотрудника в течение 2018 года по итогам работы выиграли номинацию «Лучший сотрудник месяца» в своих ресторанах и получили заслуженные призы от компании.

Поставленная задача № 2: развить социальные навыки работающих молодых людей с ментальной инвалидностью.

Достигнутый результат: работая в ресторанах, молодые люди существенно развили навыки коммуникации, научились новой профессии и получили возможность жить самостоятельно².

Поставленная задача № 3: повысить лояльность и толерантность персонала компании к сотрудникам с ограничениями по здоровью.

Достигнутый результат: сотрудники ресторанов, где работают люди с ментальной инвалидностью, избавились от стереотипов, стали более внимательны друг к другу³.

ООО «ИКЕА ДОМ»

Проект «Равенство работает лучше!» (авторы: Елена Парфенова, специалист по внутренним коммуникациям, Дарья Лозинская, менеджер по трудовым отношениям, Александра Нагорная, специалист, амбасадор подхода к многообразию и инклюзивности в ИКЕА в России)

Отрасль компании: розничная торговля.

Численность сотрудников: более 8000.

Предпосылки

- Группа компаний *Ingka*⁴ выступает за равенство и права человека. Равенство отражено в ценностях компании, стремящейся к созданию инклюзивной рабочей среды, в которой ценят, уважают

¹ Данные за 2018 год.

² Источник: наблюдения сотрудников компании, отзывы родителей и родственников лиц с нарушениями развития (в сравнении с периодом их жизни без работы), обратная связь от сотрудников фонда «Лучшие друзья».

³ Источник: опрос персонала.

⁴ Группа компаний *Ingka* — самая крупная организация в франчайзинговой системе ИКЕА, в состав которой входят 367 магазинов в 30 странах. Общее количество сотрудников — более 150 000.

и поддерживают каждого. Речь идет о разработке гибких и совместных способов работы, практике ежедневного инклюзивного поведения и использовании различий на пользу бизнеса и сообщества. Компания верит, что работа в направлении равноправия, многообразия и инклюзивности (D&I) полезна для сотрудников, покупателей и бизнеса. А еще это просто правильно. Превращая равенство в конкурентное преимущество, компания увеличивает способность привлекать и удерживать специалистов, чтобы делать жизнь самых разных покупателей лучше и способствовать позитивным изменениям в обществе. Участие в таких мероприятиях, как «Абилимпикс», и трудоустройство кандидатов с инвалидностью, — важные шаги по созданию инклюзивной среды в *ИКЕА*.

- Трудоустройству людей с ограниченными возможностями здоровья в последнее время уделяется много внимания на уровне общества и государства, однако работодатели не воспринимают трудоустройство людей с инвалидностью как системную практику и не готовы массово применять такие инициативы на российском рынке. На современном рынке труда сохраняется дефицит вакансий для людей с инвалидностью, зачастую кандидатам с инвалидностью сложно устроиться по специальности.
- Стремление к достижению равенства является неотъемлемой частью концепции *ИКЕА*, а подход к многообразию и инклюзивности — один из базовых принципов ведения бизнеса. Россия — одна из немногих стран, которая сделала приоритетом создание благоприятных условий труда для работников с инвалидностью:
 - трудоустройство инвалидов согласно квотам для работодателя;
 - создание инклюзивной среды, которая позволяет сотрудникам, в том числе и с инвалидностью, работать на равных в команде *ИКЕА*.
- «Абилимпикс»¹ — международное некоммерческое движение, целью которого является создание в Российской Федерации системы конкурсов профессионального мастерства для людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья, обеспечивающей эффективную профессиональную ориентацию и мотивацию людей с инвалидностью к получению профессионального образования, содействие их трудоустройству и социокультурной инклюзии в обществе.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Разработка системного и стратегического подхода к участию в национальном чемпионате «Абилимпикс-2018».

¹ <https://abilympicspro.ru/>

2. Закрытие квотированных вакансий и прием в штат людей с инвалидностью сверх квоты.
3. Обеспечение более эффективного взаимодействия как с государственными, так и с некоммерческими партнерами¹.
4. Решение социальных проблем общества посредством объединения усилий бизнеса, НКО и госорганов в решении вопросов трудоустройства людей с инвалидностью.
5. Развитие корпоративного волонтерства и повышение уровня вовлеченности персонала.
6. Развитие и поддержание инклюзивной среды *ИКЕА* посредством ценностно ориентированной культуры, развития компетенции лидеров, применения инклюзивных политик, процедур и практик на рабочих местах. Проработка неосознанных предубеждений руководителей и команд.
7. Проработка инклюзивной рабочей среды для сотрудников с инвалидностью.

Целевая аудитория проекта: сотрудники *ИКЕА* в России независимо от города или подразделения, поскольку создание инклюзивной среды требует вовлеченности каждого.

Среди сотрудников можно выделить следующие подгруппы:

- амбассадоры подхода к многообразию и инклюзивности;
- фасилитаторы учебных программ и тренингов;
- наставники для людей с инвалидностью в своих командах;
- эксперты на площадках;
- рекрутеры;
- корпоративные волонтеры, включая переводчиков жестового языка;
- спикеры на конференциях.

Внешняя аудитория:

- кандидаты с инвалидностью;
- государственные службы, работодатели, участники чемпионата.

¹ Министерство труда и социальной защиты РФ, департаменты труда и социальной защиты регионов, центры занятости населения, Центр занятости молодежи в Москве, РООИ «Перспектива», фонд «Рауль», Объединение переводчиков жестового языка, РГСУ и другие средние и высшие учебные заведения.

Реализация

Основные этапы проекта

I этап: целенаправленное развитие компетенции лидеров и сотрудников в области подхода к многообразию и инклюзивности, понимания инвалидности (законодательные основы и этика общения), преодоления неосознанных предубеждений и стереотипов (рекрутмент, карьерное развитие):

- тренинг D&I, работа с амбассадорами;
- тренинг «Трудоустройство молодых людей с ограниченными возможностями в компанию *ИКЕА*. Предпосылки успеха» в партнерстве с фондом «Рауль»;
- тренинги с РООИ «Перспектива», «Семинар по пониманию инвалидности».

II этап: анализ открытых вакансий, расширение предложенного списка, адаптирование позиций при небольших ограничениях ИПРА¹.

III этап: создание инклюзии в рабочей среде и специальных рабочих мест.

Например:

- для кандидатов с нарушением слуха — «Помощник в отделе продаж», «Сотрудник подразделения коммуникаций и интерьера» (со слуховым аппаратом);
- для кандидатов с нарушением зрения — «Помощник в отделе питания», «Помощник мастера в отделе восстановления товаров»;
- для кандидатов с нарушением опорно-двигательной системы — «Специалист маркетинга», «Помощник в отделе питания», «Сотрудник подразделения товарооборота»;
- для кандидатов с ментальными нарушениями — «Помощник в отделе питания»;
- кандидатам с инвалидностью по общему заболеванию доступны любые позиции в любых отделах (логистика, продажи, касса и т. д.).

IV этап: закрепление системы наставничества через сопровождаемое трудоустройство.

V этап: организация прохождения курсов жестового языка для сотрудников².

¹ Индивидуальная программа реабилитации и адаптации.

² Научно-методический центр социально-педагогических проблем образования глухих и жестового языка им. Г. Л. Зайцевой.

VI этап: вовлечение лидеров и специалистов во внутренние (дни открытых дверей, ознакомительные экскурсии) и внешние мероприятия (конкурсы «Путь к карьере» и «Карьерные перспективы», ярмарки вакансий, конференции и форумы).

Коммуникационная поддержка проекта:

- главные слоганы проекта: «Равенство работает лучше», «Равенство — это не тема одного дня»;
- проведение внешних мероприятий и круглых столов по теме Diversity&Inclusion;
- подготовка региональных спикеров;
- пресс-релизы, интервью, охват СМИ;
- коммуникационный пакет: постеры, брошюры по равноправию, многообразию и инклюзивности, Weekly news — еженедельные новости ИКЕА, видеоролик и т. д.;
- обучающие материалы, брошюры, презентации.

VII этап: развитие корпоративного волонтерства.

ИКЕА выступила партнером национального конкурса «Абилимпикс-2018». Проект реализован с вовлечением более 55 сотрудников из разных регионов и подразделений ИКЕА (Омск, Санкт-Петербург, Москва, Уфа, Великий Новгород, Адыгея, Ростов-на-Дону) и включает тренинги, работу сотрудников в качестве независимых экспертов и корпоративных волонтеров, в том числе в зоне сурдоперевода, в проектировании и строительстве зоны отдыха с доступной средой «Абилаунж».

Подготовка к «Абилимпиксу» (январь—декабрь 2018 года):

- бюджетирование (январь—март);
- планирование в бизнес-плане страны, плане магазинов и бизнес-подразделений (март—июнь);
- работа в составе организационного комитета «Абилимпикс-2018» (сентябрь—ноябрь);
- планирование постройки зоны отдыха и работы экспертов и волонтеров на площадках (ноябрь);
- обучение сотрудников (сентябрь—ноябрь);
- финальная стадия проекта (ноябрь);
- мероприятие (21–23 ноября);
- подведение итогов, отчетность, внутренние и внешние коммуникации (декабрь).

VIII этап: участие в конкурсах «Абилимпикса» на региональном уровне («Абилимпикс-2019»).

Результаты

Поставленная задача № 1: разработка системного и стратегического подхода к участию в национальном чемпионате «Абилимпикс-2018».

Достигнутый результат: разработан подход, запланированы действия на 2019 год.

Поставленная задача № 2: закрытие квотированных вакансий и прием в штат людей с инвалидностью сверх квоты.

Достигнутый результат:

- Закрытие квот в большинстве регионов (Санкт-Петербург, Химки, Омск, Ростов-на-Дону, Уфа).
- Прием на работу сверх квот в регионах-участниках региональных этапов (Уфа, Самара, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону).
- Благодаря планомерной работе в течение 2018 года были трудоустроены 34 сотрудника с инвалидностью в разные функции и на разные профессии (инвалиды III группы (65 %), II группы (33 %), I группы (2 %)).

В планах компании на 2019 год закрыть квоты полностью¹.

Поставленная задача № 3: обеспечение более эффективного взаимодействия как с государственными, так и с некоммерческими партнерами.

Достигнутый результат: задача выполнена. По итогам встречи волонтеров *ИКЕА* с министром просвещения РФ **О. Ю. Васильевой** вручено благодарственное письмо за активное участие волонтеру **Маргарите Левиной**, сотруднику отдела продаж дизайн-студии *ИКЕА*.

Установлены партнерские отношения с организаторами «Абилимпикса» — приглашение к участию в региональных, национальном и международном проектах, в мероприятиях и комитетах.

Поставленная задача № 4: решение социальных проблем общества посредством объединения усилий бизнеса, НКО и госорганов в решении вопросов трудоустройства людей с инвалидностью.

Достигнутый результат: активная позиция *ИКЕА* в направлении развития подхода к многообразию и инклюзивности, а также трудоустройства сотрудников с инвалидностью признана бизнес-сообществами, форумами D&I и госорганами, что отражено в регулярных приглашениях к выступлениям по данной тематике и в запросе делиться опытом с другими работодателями.

Поставленная задача № 5: развитие корпоративного волонтерства и повышение уровня вовлеченности персонала.

¹ По состоянию на август 2019 года в компании были трудоустроены 106 сотрудников с инвалидностью.

Достигнутый результат: активная позиция сотрудников в направлении волонтерства как для сотрудников с инвалидностью, так и для покупателей (как пример — обучение на курсах жестового языка). Реализация талантов работников (эксперт профессионального конкурса, волонтер, переводчик и т. д.).

Поставленная задача № 6: развитие и поддержание инклюзивной среды *ИКЕА*.

Достигнутый результат: реализация плана работы по многообразию и инклюзивности на FY18-FY19¹. Подтверждение положительных результатов работы и успехов в работе с фокусом на «физические возможности» в глобальном D&I-сообществе *ИКЕА*. По данным на декабрь 2018 года², в подразделениях розничной сети *ИКЕА* работали 87 сотрудников с инвалидностью в каждой функции и на разных профессиональных позициях.

Поставленная задача № 7: проработка инклюзивной рабочей среды для сотрудников с инвалидностью.

Достигнутый результат:

Пример: рабочее место для сотрудника с нарушениями слуха на позиции дизайнера в отдел коммуникации и интервьюеров:

- подготовка менеджера и команды (D&I-подход *ИКЕА*);
- обучение русскому жестовому языку;
- предоставление переводчиков на вводные тренинги;
- предоставление гибкого режима рабочего времени и частичной занятости для совмещения обучения в вузе;
- обеспечение приборами оповещения в случае эвакуации (мобильный аппарат с вибрацией и текстовыми уведомлениями);
- мероприятия по развитию команды с вовлечением слышащих и неслышащих сотрудников, неформальное общение вне работы;
- проработка программы профессионального обучения с учетом возможности сотрудников работы с текстами и материалами на 1,5 года (стандартная программа рассчитана на 6–9 месяцев);
- вовлечение сотрудников в профессиональное планирование инклюзивной площадки «Абилаунж» в рамках рабочих задач;
- включение в проект подготовки и участия в национальном чемпионате по профессиональному мастерству среди инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья «Абилимпикс-2018» в качестве независимых экспертов в компетенции «художественный дизайн».

¹ Финансовый год.

² На момент подачи заявки на конкурс «Премия HR-бренд 2018».

Елена Парфенова, специалист по внутренним коммуникациям:

— С 2015 года мы приняли решение работать в России с фокусами на «гендерное равенство» и «физические возможности». Работа с людьми, обладающими разными физическими возможностями, в том числе трудоустройство людей с инвалидностью, отражала настроение в общественной среде, потребности бизнеса и была созвучна государственной программе «Доступная среда — 2020». Работа велась в нескольких направлениях: разработка тренингов для сотрудников, выстраивание отношений и работа с НКО и государственными структурами, партнерство с чемпионатом профессионального мастерства для людей с инвалидностью «Абилимпикс».

Основная сложность состоит в том, что на все нужно время, а на изменение нашего менталитета (готовность на равных работать в одном коллективе с сотрудниками с инвалидностью) — тем более. Как помочь менеджерам разглядеть и оценить талант каждого человека независимо от его физических особенностей? Это требует усилий.

Второй аспект — знание и понимание терминологии, этики общения с людьми с инвалидностью. Мы немало потрудились над изменением риторики: от слова «инвалид» (человек, который не может работать уже из-за статуса) к формулировкам «сотрудник с инвалидностью» или «кандидат с инвалидностью» (это значит, что мы готовы рассматривать его на вакансию, трудоустроить и работать вместе). Мы прошли этот путь за три года, но он не кончается: нужно дальше развивать методы работы и инструменты, подходы и технологии.

Третий вызов заключается в формировании понимания, что инклюзивное трудоустройство — это не ответственность одной только HR-функции. В нашем случае залог успеха в приверженности руководителей всех уровней целям многообразия и инклюзивности, поддержке специалистов по охране труда, объединении усилий со стороны других отделов и бизнесов, особенно в непростое экономическое время, когда коммерческие приоритеты могут диктовать жесткие условия ведения бизнеса.

Несмотря на все сложности, удивили неподдельный интерес, высокая вовлеченность сотрудников из разных регионов и бизнес-подразделений *ИКЕА*, энтузиазм, волонтерство, готовность учиться и делиться знаниями в области создания инклюзивной среды. В итоге — быстрый результат и закрытие квотированных мест после участия в «Абилимпиксе».

Для участия в таких проектах:

- надо находить единомышленников по духу, которые разделяют ваши убеждения и готовы стать амбассадорами проекта;
- вовлекать ключевых стейкхолдеров в компании и заручаться их поддержкой;
- заранее готовить сотрудников к взаимодействию с людьми с инвалидностью (тренинги по этике общения и т. д.);
- выстраивать партнерские отношения с НКО, учебными заведениями, представителями власти, перенимать успешный опыт бизнеса и делиться своими наработками;

- активно делиться с коллегами успехами проекта и достижениями сотрудников с инвалидностью;
- самое главное — искать возможности, даже если кажется, что вы зашли в тупик. Всегда найдутся неравнодушные лидеры, готовые поверить в таланты каждого сотрудника!

Аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» в России

LET — Leadership, Equality, Trust — проект по привлечению и поддержке сотрудников с инвалидностью (авторы: **Евгения Портнова**, управляющий по многообразию и вовлечению, **Мария Науменко**, координатор программ многообразия и вовлечения; в подготовке проекта также участвовала **Софья Пак**, представитель компании *ООО «АНКОР Кадровые решения»*)

Отрасль компании: потребительские товары, табачная продукция и продукты с потенциально пониженным риском для здоровья.

Численность сотрудников: более 3500 в России.

Предпосылки

Аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» (ФМИ) в России уделяют особое внимание вовлечению и многообразию, так как усилия в этом направлении способствуют достижению высоких бизнес-результатов, созданию успешного будущего как для сотрудников, так и для потребителей, партнеров и общества в целом.

Компания верит, что разнообразный состав рабочих команд, не зависящий от пола, вероисповедания, национальной принадлежности или любых иных индивидуальных черт, приводит к более высоким результатам по сравнению с гомогенными командами. Многие исследования подтверждают, что разнообразие команд стимулирует инновации и креативность.

ФМИ использует понятие «человек с инвалидностью» (по идеологическим соображениям отказались от использования словосочетания «люди с ограниченными возможностями» в силу сложности использования такого «тяжелого» оборота и несоответствия той смысловой нагрузке, которую он несет). В своей корпоративной культуре компания пришла к пониманию, что возможности каждого человека в той или иной степени ограничены разными факторами: финансовым благосостоянием, здоровьем, социальным статусом и т. д., поэтому инвалидность — это характеристика, имеющая такое же значение, как и цвет волос, рост, цвет кожи, раса и т. д. Вот почему

она рассматривается не как ограничение, а как отличительная черта внешности человека либо как особенность, не имеющая внешних проявлений.

Поставленные перед проектом задачи:

1. Привлечение и трудоустройство людей с инвалидностью в разные команды.
2. Адаптация нового сотрудника, его рабочего места и рабочей среды.
3. Повышение осведомленности сотрудников компании об инвалидности.
4. Участие в совместных проектах с партнерами для подготовки людей с инвалидностью к поиску работы и их дальнейшего успешного трудоустройства.

Целевая аудитория проекта: сотрудники, потенциальные кандидаты и партнеры-единомышленники (только работая одновременно со всеми группами, можно достичь главной цели — успешного трудоустройства людей с инвалидностью).

Реализация

ФМИ в России обеспечивает равные возможности как кандидатам при найме, так и сотрудникам, предоставляя многочисленные возможности развиваться и строить свою карьеру, использовать преимущества, созданные благодаря корпоративной культуре, основанной на многообразии.

Компания объективно рассматривает на открытые вакансии каждого кандидата независимо от пола, вероисповедания, национальной принадлежности, наличия инвалидности или любых иных индивидуальных черт, но отчетливо понимает ситуацию на рынке труда и то, как обстоят дела, например, в сфере образования людей с инвалидностью. Именно поэтому в подборе таких кандидатов применяется гибкий подход. Например, в некоторых ситуациях компания готова рассматривать кандидатов, не имеющих необходимого уровня знания английского языка.

В компании нет вакансий, не требующих специального образования, поэтому идет поиск людей с определенным уровнем профессиональных знаний и навыков, мотивированных и разделяющих корпоративные ценности. В подборе сотрудников с инвалидностью компания руководствуется в первую очередь их умениями, навыками и компетенциями и предлагает подходящего соискателя в тот или иной отдел. Другими словами, работа подбирается под кандидата, а не идет поиск специалиста на вакансию.

Процессы интеграции, оценка результатов деятельности и продвижение сотрудников с инвалидностью внутри компании ничем

не отличаются от обычных. Однако особое значение приобретают подготовка адаптированной среды и повышение уровня осведомленности персонала об инвалидности. Это способствует как процессу адаптации самих сотрудников с инвалидностью, так и сохранению комфортной психологической атмосферы в коллективе.

Именно поэтому *ФМИ* вовлекает сотрудников также в мероприятия, которые не имеют целью прямое трудоустройство в компанию, но помогают людям с инвалидностью повысить свой профессиональный уровень, тщательнее подготовиться к процессу трудоустройства и дальнейшей работе в бизнес-среде, а сотрудникам компании — лучше узнать о потребностях и ожиданиях людей с инвалидностью. Например, компания развивает наставничество, проводит бизнес-игры, оказывает помощь в составлении резюме, развивает навыки для прохождения интервью. В рамках участия в проектах, направленных на трудоустройство людей с инвалидностью, компания дает кандидатам возможность решить реальные бизнес-задачи (например «попробовать профессию в деле»). В результате такой работы повышаются компетенции кандидата, что значительно увеличивает его шансы на успешное трудоустройство.

Основные этапы проекта

I этап: привлечение специалистов с инвалидностью.

- Размещение всех вакансий компании с указанием информации об их доступности для людей с инвалидностью в социальных сетях и на профильных сайтах по поиску работы.
- Сотрудничество с некоммерческими фондами и центрами занятости населения.
- Выстраивание взаимодействия с кураторами программ по вопросам инвалидности в университетах (ВШЭ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, РГСУ и др.).
- Участие в ярмарках вакансий для людей с инвалидностью.

II этап: адаптация.

В офисе и на фабриках были созданы рабочие группы, в задачу которых входило адаптировать здание, территорию и средства коммуникации для специалистов с инвалидностью.

Ввод в должность и сопровождение сотрудников с инвалидностью не отличается от процесса ввода в должность любого другого нового работника. Все новички проходят онбординг-курс, который включает:

- онлайн-знакомство с компанией и принципами работы;
- офлайн-тренинги и личные встречи с представителями функций;

- знакомство с коллегами из разных функций, с которыми предстоит взаимодействие по работе;
- виртуальную экскурсию по офису или фабрике;
- назначение Buddy.

III этап: повышение осведомленности сотрудников.

Чтобы поддерживать работу в этом направлении и повышать узнаваемость темы вовлечения и многообразия внутри организации, с 2018 года используются символика и брендинг, отражающие стремление привлекать и поддерживать сотрудников с инвалидностью.

Процесс принятия чего-то, о чем ты мало знаешь, всегда сопряжен с определенным уровнем сопротивления. В целом трудоустройство кандидатов с инвалидностью всегда воспринималось положительно, но когда дело дошло непосредственно до найма, компания столкнулась с некоторыми препятствиями, так как не все сотрудники были готовы к тому, что работать и взаимодействовать с сотрудником с инвалидностью совсем не сложно.

Основным инструментом для решения данной проблемы стало просвещение. Повышая осведомленность персонала, компания преследовала цель по снижению уровня напряжения и дискомфорта, развенчиванию мифов и стереотипов. Главным было не заставить нанимать таких людей в свою команду, а принять этот процесс как норму и положительное явление. Опыт общения — самый оптимальный подход. Достичь этого получилось при помощи следующих программ.

- Лучшее всего люди учатся и приобретают опыт в процессе игры, поэтому в течение года совместно с благотворительным фондом «ДЕЙСТВУЙ!» были запущены *образовательные интерактивные мероприятия* (квесты) для сотрудников. Квест — это интерактивный продукт, вобравший в себя опыт и знания многих людей с инвалидностью, которые предлагают в непринужденной и в некоторой степени игровой форме поговорить на довольно сложную для многих тему, связанную с инвалидностью. В рамках данного мероприятия можно не только узнать много нового, но и увидеть, насколько много мифов и предрассудков бытует в нашем обществе по отношению к таким людям. Их инклюзии препятствуют не только барьеры в среде, но и стереотипы (они настолько укоренились в сознании большинства, что не всегда осознаваемы).

Квест представляет собой площадку с пятью станциями, на которых можно узнать о людях с разными формами инвалидности, пройти ряд испытаний и, что самое важное, получить опыт общения с ними, поскольку все ведущие квеста имеют инвалидность. Ключевая идея таких мероприятий — не вызвать жалость или сочувствие, а продемонстрировать огромное количество возможностей людей

с инвалидностью, которые либо не замечаются или игнорируются, либо требуют для реализации создания необходимых условий (например, программное обеспечение, аудио-, видеоборудование, крупный шрифт и т. п.).

- *Сессия по подготовке команд:* команды, где планировался выход сотрудника с инвалидностью, принимали участие в полуторачасовых сессиях по теме инвалидности. На этих встречах рассматривались все вопросы, связанные с инвалидностью, а также способы взаимодействия и адаптации будущего коллеги.
- Совместно с экспертами из РООИ «Перспектива» была создана *брошюра*, раскрывающая основные аспекты, связанные с терминологией, этикетом и взаимодействием с людьми с разными формами инвалидности.
- Были сняты *просветительские ролики*, раскрывающие тему инвалидности для тех, кто пока по каким-то причинам не сумел принять участие в интерактивных мероприятиях (квестах и сессиях по теме инвалидности).

IV этап: участие в партнерских проектах с некоммерческими организациями.

Участие в проектах, связанных с помощью в трудоустройстве соискателей с инвалидностью, позволяет компании и ее сотрудникам внести посильный вклад в решение проблемы трудоустройства кандидатов с инвалидностью, а также помочь молодым специалистам повысить свои шансы на успешное трудоустройство и конкурентоспособность на рынке труда.

Сотрудники *ФМИ* в России выступали в качестве наставников, помогающих соискателям с инвалидностью сориентироваться на рынке труда, перенять опыт и знания в интересующей их профессиональной области.

Результаты¹

Поставленная задача № 1: привлечение людей с инвалидностью в разные команды.

Достигнутый результат:

- Отсмотренных резюме — около 1400.
- Трудоустроено в 2018 году — 17 человек.
- Общее количество сотрудников с инвалидностью в компании — 33 человека.

Поставленная задача № 2: адаптация нового сотрудника, его рабочего места и рабочей среды.

¹ Все данные — на январь 2019 года.

Достигнутый результат: рабочая среда адаптирована на фабриках и в региональных офисах компании.

Поставленная задача № 3: повышение осведомленности сотрудников компании об инвалидности.

Достигнутый результат: с середины 2018 года для сотрудников двух московских офисов и на фабрике в Ленинградской области было организовано пять квестов и два тренинга по теме инвалидности, а также сессия по стереотипам.

Для команд, в которых планировался выход специалиста с инвалидностью, были проведены сессии по вопросам терминологии, этикета в отношениях с людьми с инвалидностью, а также затрагивались вопросы адаптации такого сотрудника.

Более 220 человек стали участниками данных обучающих программ. Все перечисленные мероприятия заметно изменили в лучшую сторону отношение большинства сотрудников к людям с инвалидностью. В частности, анализ обратной связи от участников после прохождения квестов показал, что люди, приходя на мероприятие с определенным уровнем опасений и страхов, в конце просили учесть их пожелания и увеличить продолжительность квеста в будущем. Также они делились мнением, что подобные мероприятия необходимы для всех сотрудников компании.

Планы на 2019 год¹ — провести более 20 просветительских мероприятий (тренинги, квесты и др.).

Поставленная задача № 4: участие в совместных проектах с партнерами для подготовки людей с инвалидностью к поиску работы и их дальнейшего успешного трудоустройства.

Достигнутый результат:

- В 2018 году компания приняла активное участие в проектах РООИ «Перспектива» («Путь к карьере», «Карьерные перспективы») и БФ «ДЕЙСТВУЙ!» («Шаг в профессию»). В качестве наставников были привлечены десять сотрудников из разных отделов для десяти молодых специалистов с инвалидностью.
- Благодаря наставничеству опытных сотрудников восемь участников в дальнейшем были успешно трудоустроены в различные компании.
- В финале проектов «Путь к карьере» и «Шаг в профессию» компания вручила финалистам сертификаты на изучение английского языка.

¹ Данные на январь 2019 года.

Евгения Портнова, управляющий по многообразию и вовлечению:

— Отдел вовлечения и многообразия на глобальном уровне «*Филип Моррис Интернэшнл*» был сформирован в 2013 году. Такой шаг связан с бизнес-трансформацией организации, с ее новой миссией «Будущее без сигаретного дыма», а также с необходимостью привлекать и удерживать таланты.

Мы верим, что в многообразных командах зарождаются креатив и инновации, которые приводят к более высоким результатам и бизнес-показателям. В России формирование стратегии и инициатив направления вовлечения и многообразия началось четыре года назад. На этот путь мы вступили с вовлечения президента компании и его прямой линейки подчиненных. Готовясь к первому воркшопу с топ-менеджментом, собрали огромное количество данных, изучили статистику, провели фокус-группы в 18 городах и пригласили европейских спикеров. Далее, получив согласие руководителей, пошли к сотрудникам. Одной из фокусных инициатив в России стал проект по поддержке и привлечению людей с инвалидностью.

В 2016–2017 годах, заручившись поддержкой первых лиц компании и персонала, мы определили вакансии для ребят с инвалидностью и начали поиск. Но оказалось, что не так легко найти на рынке труда кандидата с инвалидностью на роль, например, в отдел бизнес-аналитики и планирования, где требовались продвинутые знания Excel и программирования на Python. Пришлось поменять тактику найма: знакомились, проводили собеседования со всеми кандидатами, которые к нам приходили, и, уже отталкиваясь от их знаний и умений, подбирали работу. Такой подход оказался намного эффективнее: мы до сих пор следуем его принципам.

Непростой задачей было и остается расширение каналов привлечения, так как зачастую резюме соискателей с инвалидностью нет в открытом доступе либо они не афишируют свою инвалидность на сайтах по поиску работы. Поэтому мы активно взаимодействуем с различными благотворительными фондами, которые поддерживают людей с инвалидностью, участвуем в совместных партнерских проектах, открыто рассказываем внешним аудиториям об этом направлении работы, чтобы соискатели приходили к нам по рекомендациям. А также, чтобы все больше компаний реализовывали проекты по найму и поддержке людей с инвалидностью.

Коллегам я советую целенаправленно заниматься данным вопросом, назначить человека, создать отдел, который будет заниматься реализацией искренне, с открытым сердцем и горящими глазами. Плюс, конечно, необходимо выработать правильную коммуникационную стратегию, чтобы привлечь сотрудников к решению этих интересных задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый год во время работы над книгой мы получаем от коллег HR-проекты на нашу следующую Премию. Приятно отметить, что все больше HR-активностей решают конкретные бизнес-задачи, ориентируясь в первую очередь на запросы от менеджмента или оперативно реагируя на изменения, происходящие на рынке труда.

Сразу после новогодних каникул экспертный совет Премии определит новых финалистов конкурса, а на втором этапе члены жюри уже будут выбирать победителей во всех номинациях, которые и получат заветные статуэтки.

Надеемся, опыт коллег и их наработки, которые мы постарались органично распределить по разделам этого издания, помогут вам выстроить работу над HR-брендом компании. Будем рады видеть ваши проекты в числе будущих номинантов и обязательно поделимся лучшими на российском рынке HR-практиками в книге по итогам конкурса «HR-бренд 2019».

III. СПИСОК КОМПАНИЙ

1

101XP

- Проект «101XPteam, развитие бренда работодателя», с. 131–137

5

Федеральная франчайзинговая ювелирная сеть «585*ЗОЛОТОЙ»

- Проект «Дистанционная работа отдела кадрового делопроизводства», с. 52–55
- Проект «Покоряем новые территории!», с. 321–325

A

adidas

- Проект «Культура устойчивого развития», с. 315–318

Adventum

- Проект Game on board!, с. 221–226

AGIMA

- Проект RUNIT Half marathon, с. 120–126

Amway (ООО «Амвэй»)

- Проект «Fast Track – программа ускоренного развития талантов», с. 426–431

AZIMUT Hotels

- «#АЗИМУТРАЗВИВАЕТ» – программа карьерного развития талантов, готовых к релокации в сети AZIMUT Hotels, с. 441–448

B

BGS Group

- Проект «Внедрение digital-решения для мотивации и повышения эффективности работы отдела продаж», с. 34–38

С**Castorama**

- Проект «Комитет социального благополучия», с. 350–356

«Coca-Cola HBC Россия»

- Проект «Лучшие мерчандайзеры: как офисные сотрудники спасли от жажды болельщиков Москвы», с. 282–285
- Проект «Будь Скаутом – Будь Чемпионом!» – скауты Coca-Cola 2018 FIFA FWC, с. 338–342
- HR Learning club: обучение HR-команды в рамках трансформации функции, с. 431–435

Д**DataArt**

- Интервью с Даниэлем Лурье, главным редактором DataArt, с. 81–84
- Проект Skillotron, с. 84–91

Н**LLC Haldor Topsoe / ООО «Хальдор Топсе»**

- Проект Haldor Topsoe Moscow Toastmasters Club, с. 156–162

И**Группа компаний Inventive Retail Group**

- Проект «Мультибрендовая HR-экосистема», с. 145–149

Л**Luxoft, A DXC Technology Company**

- Проект LTS – Luxoft Technology Series, с. 115–120

М**Mail.ru Group**

- Интервью с Сергеем Мардановым, директором по взаимодействию с вузами Mail.ru Group, с. 91–93
- Проект «День ИТ-знаний – 2018», с. 93–98

O**OVI**

- Проект «Кафетерий льгот OVIenefits Café», с. 38–41

P**Parallels**

- Проект «Нам не Параллельно!», с. 344–350

R**Rambler Group**

- Проект «Цифровой опыт сотрудника», с. 29–34

«Renault Россия»

- Talent Accelerator и его внедрение, с. 356–360

ROCKWOOL Russia (ООО «РОКВУЛ»)

- Проект «RE!ФОРМА образования 2017–2018», с. 448–453

S**Support Partners**

- Проект «Создавая организации будущего», с. 252–260

A**Группа компаний «АГАТ»**

- Проект «Внедрение инновационной системы менеджмента GANDIVA», с. 42–52

Б**АО «Байер»**

- Программа по развитию компетенций «Competencies 2020», с. 407–411

ООО «Бонава Санкт-Петербург»

- Проект «Performance management: управление через диалог», с. 262–268

«Бургер Кинг» (Россия)

- Проект «Трудоустройство в рестораны людей с нарушением развития и интеллекта», с. 471–473

В**«ВТМ дорпроект»**

- Проект «Симфония прогресса», с. 242–251

Г**ПАО «Группа Черкизово»**

- Проект «Черкизово. Твое. Настоящее. Будущее», с. 138–144

«Гленмарк»

- Проект «ГУРУ – Glenmark Университет Развития Управленцев», с. 435–440

Д**Группа компаний «Деловые Линии»**

- Проект «HR-реинжиниринг: трансформация функции работы с персоналом для повышения эффективности федеральной транспортно-логистической компании», с. 275–282

Е**АО ЛК «Европлан»**

- Бизнес-симуляция «Карты, деньги, “Европлан”», с. 331–336

И**ООО «ИКЕА ДОМ»**

- Проект «Равенство работает лучше!», с. 473–481

ООО «Исследовательский центр Самсунг» (Samsung R&D Institute Rus, SRR)

- Интервью со Светланой Юн, руководителем социально-образовательных программ Исследовательского центра Samsung, с. 368–371
- Проект «Создание инновационной среды для привлечения и развития редких специалистов в области IT», с. 371–382

К**ЗАО БКК «Коломенский»**

- Интервью с Ольгой Савченко, директором по персоналу ЗАО БКК «Коломенский», с. 393–394
- Проект «Виртуальная реальность в обучении производственного персонала», с. 395–399

Л**АО «Лаборатория Касперского»**

- Проект «Академия продаж», с. 420–426

ООО «Леви Штраусс Москва»

- Проект «HR как источник прибыли», с. 66–72

«Леруа Мерлен»

- Интервью с Ольгой Дубровской, руководителем проектов «Леруа Мерлен», с. 19–23
- Проект «Мобильная платформа», с. 23–29

М**«Макдоналдс»**

- Технологическая платформа обучения CAMPUS + FRED@McD, с. 415–420

ООО «НПФ «Материя Медика Холдинг»

- Проект «Стань SciPo — реализуй научный потенциал», с. 196–206

Союз «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров “Молодые профессионалы” (“Ворлдскиллс Россия”)»

- Программа стажировки для студентов российских вузов и колледжей, с. 167–170

МТС

- Интервью с вице-президентом по управлению персоналом МТС Марией Голяндиной, с. 60–62, 109–110
- Автоматизированная система управления рабочим временем персонала WorkForce Management, с. 63–66
- Проект «МТС Fountain Challenge», с. 111–115
- Проект «МТС — компания для всех возрастов», с. 211–215
- Проект «Культурный код», с. 459–462

Н**ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг РУС»**

- Интервью с Ольгой Тимофеевой, HR-бизнес-партнером производственных функций ООО «Ниссан Мэнүфэкчуринг РУС», с. 295–297
- Проект GPTW (Great Place To Work) — «Работа, которая приносит удовольствие», с. 297–302

«Норникель»

- Интервью с Кристиной Несиной, главным менеджером департамента кадровой политики «Норникеля», с. 190–193
- «Первая арктическая»: единственная в отрасли лидерская программа для технических экспертов с опытом работы до трех лет, с. 176–179
- Блокчейн-игра «Никелевый код» для найма ИТ-экспертов в ходе ежегодного форума SAP в Москве 11–12 апреля 2018 года, с. 193–196

П**«Папа Джонс»**

- Проект Pizza Jobs, с. 206–211
- Проект «“Папа Джонс” — детям!», с. 468–471

ПАО «Почта Банк»

- Проект «Триггеры, или Индивидуальный подход к обучению линейного персонала как элемент управления бизнесом», с. 411–415

ООО «ПЭК»

- Проект «Династия ПЭК», с. 318–321

С**«Свеза» (ООО «Свеза-Лес»)**

- Проект «Летние стажировки в “Свезе”», с. 162–167

Сеть мягких ресторанов «Своя Компания»

- Мотивационная игра «Привет, Буфет», с. 326–330

ООО «СИБУР»

- Интервью с Ольгой Улесовой, директором по управлению талантами ООО «СИБУР», с. 226–229
- Проект «Взгляд в будущее: комплектация и подготовка команды “ЗапСибНефтехим”», с. 229–241

ООО «Страховая компания «Согласие»

- Проект «Доверие ведет к согласию. Курс на вовлеченность», с. 302–308
- Проект «25 добрых лет», с. 462–468

ООО МКК «Срочноденьги»

- Проект «Покори Мир», с. 72–79

ООО «НПО «СтарЛайн»

- Международный конкурс профессионального мастерства «Мастер — Золотые руки», с. 216–221

АО «НПО «Стример»

- Интервью с Анной Лаптинской, директором по персоналу АО «НПО «Стример», с. 99–102
- Проект «Карьера в бизнесе для ученых», с. 102–108

Т**Консалтинговая группа «Текарт»**

- Проект «Трансформируй себя и компанию!», с. 268–275

Публичное акционерное общество «Тольяттиазот» (ПАО «ТОАЗ»)

- Проект «Совет молодежи», с. 170–175

У**«Унистрой»**

- Проект «Унистроим успех», с. 454–457

Ф**Аффилированные компании «Филип Моррис Интернэшнл» в России**

- LET — Leadership, Equality, Trust — проект по привлечению и поддержке сотрудников с инвалидностью, с. 481–487

Х**«Хлеб Насущный»**

- Интервью с Анной Выдра, директором департамента по работе с персоналом, «Хлеб Насущный», с. 183–185
- Проект «Нестандартный подход в привлечении кандидатов на линейные позиции: инструменты виртуальной реальности», с. 185–190

Ц**Группа ЦДС**

- Всероссийский профессиональный конкурс архитектурных и дизайнерских проектов для студентов и молодых архитекторов «АРХпроект», с. 151–156

ООО «ЦРТ»

- Интервью с Еленой Никишевой, директором по персоналу ООО «ЦРТ», с. 399–402
- Проект STC ML School, с. 402–406

Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)

- Проект «ИТ-события Сибири», с. 126–130
- Проект «Ретроспектива 2.0: технология самоорганизации продуктовых команд», с. 308–315

3**ООО «Эй-Пи Трейд»**

- Интервью с руководителем отдела обучения Владимиром Куропятником и директором по персоналу Ольгой Стояновой, ООО «Эй-Пи Трейд», с. 382–387
- Проект «Легко в учении, легко в бою!», с. 387–392

Издательская группа «ЭКМО-АСТ»

- Проект «Программа развития Лидерства», с. 286–291