

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по стратегии "Персонал" – 71852, 70555, 72635

№ 06
(650)

2022

Главная тема: **ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ**

Наталья Токарская
Hr Secrets

**Нужно работать над
нематериальной
мотивацией**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Что делать компаниям в условиях неожиданных форс-мажорных обстоятельств, последовавших с 24.02?

Могу пересказать интервью Инги Кутергиной (HRD у Е. Чичваркина «Евросеть») в период кризиса того времени: «Женя сказал – надо **РЕЗАТЬ КОСТЫ**».

И Евросеть их резала жестко и сразу – отмена командировок, закрытие всех убыточных точек, сокращение офисов и складов...

Но нельзя **«РЕЗАТЬ КУР, НЕСУЩИХ ЗОЛОТЫЕ ЯЙЦА!!!»**

В его понимании, это были топ-менеджеры. Им НЕ понизили гонорары!!!

Александр Гончаров

Номер готовили:



Анжелика
Бутова



Алена
Верещагина



Алия
Верисова



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жиринов



Игорь
Жуковский



Олеся
Костив



Павел
Кочетков



Анастасия
Кочетова



Кристина
Кузнецова



Виолетта
Павлова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Алена
Юрова

ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ



ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ

Наталья Токарская
Hr. Secrets

Ценность бизнес-обучения многократно повышается, если люди у вас выходят на рынок труда с практикой

HR BRAND

inventive retail group



HR BRAND

Ксения Васильева

Лидер компании – это ядро бренда работодателя

КОММЕНТАРИИ

КОММЕНТАРИИ

Комментарий новости: «Бельгия первой вводит для всех жителей страны четырехдневную рабочую неделю»

Бельгия вводит четырехдневную рабочую неделю? Первой! Для всех!

Живут же люди!

В Швеции дорога на работу и с работы засчитывается как рабочее время и оплачивается как время работы!

Живут же люди!

В Швейцарии все переходит на удаленку, чтобы проводить больше времени с семьей!

В Японии, Швейцарии, Германии, Южной Корее, в которой был туркотом две недели, ввели дневной сон прямо в офисах!

В Дании запретили платить женщинам меньше, чем мужчинам!

Живут же люди, а!

В России пенсионерам сделали бесплатную коммуналку!

Живут же лю... что?!

Да. Как говорится, и вы говорите.

Года три назад в Дании был скандал. Ну как скандал, по меркам Дании, конечно. Какой-то актер возмущился, что ему предлагают оплату за роль меньше, чем Ларсу Микхельсену. В Дании не принято обсуждать, у кого сколько зарплата, считается, что приличнее ответить, когда у тебя был в последний раз секс и какой, чем сколько у тебя зарплата. Но старший Микхельсен обсуждал и легко отвечает на звонки незнакомых даже людей на вопрос, сколько он получил за ту или иную роль. И вот, один из актеров, узнав, что ему за подобную же роль предложили сильно меньше, раздул скандал, покаялся журналистам, те покаялись защищать равенство и демо-



Светослав Альбиоров
«Альбиоров МКТ»

ГЕЙМИФИКАЦИЯ

ГЕЙМИФИКАЦИЯ

Мы категорически против истории, когда людей насильно обязуют и «причиняют им добро»

Пандемия, нехватка персонала, сложности во взаимодействии с сотрудниками привели компанию к усиленному вниманию к теме вовлеченности и геймификации

С опытом беседовал гендиректор **USET** А. Гонимов



Кирилл Морозов
Usetech

USET А почему вы пошли в геймификацию?

Состоятели сложились таким образом: в начале 2020 года компания «Usetech» заметила определенные сложности во взаимодействии с сотрудниками.

Началась пандемия, очень многие сотрудники перешли на удаленный формат работы, много процессов было автоматизировано. То есть с точки зрения процесса разработки и всего остального никаких «проблем» не было, но начались «просадки», связанные с потерей связи с сотрудниками – меньше вовлеченность сотрудников в проекты, меньше удовлетворенность сотрудников от работы. Шаг за шагом всё это приводило к увеличению текучки кадров.

Что начали предпринимать в компании?

Начали изучать эту тему, внедрять пульс-опросы для того, чтобы оперативно получать обратную связь от сотрудников, и работать с этой обратной связью. Посмотрели лучшие практики, которые есть на рынке, и выбрали state-of-the-art на-

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

ТРИБУНА НРД



БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Формирование HR-бренда – это процесс, длящийся не один год

Основной тренд сегодня, который позволяет получать интересные предложения о работе и осуществлять голобокружительные переходы в другие компании, это развитие личного бренда.

С экспертом беседовал редактор УП А. Гинерев



Александра Мочукова «Ешь Деревенское»

УП Почему на hh мало выкладывают резюме кандидатов, а компании стоят от нехватки людей?

Рынок труда стремительно претерпевает изменения, и этот факт не обсуждают «только ленивые». Очевидно, что сайт hh.ru, который еще пару лет назад был основным источником подбора в том числе и по ТОП-позициям, сегодня таким источником быть перестал. Да, там по-прежнему размещены резюме миллионов кандидатов, но... Развитие рынка электронной коммерции породило появление совершенно новых профессий: директоров по развитию продукта, руководителей блоков по маркетинговой аналитике, специалистов по продвижению и многих других. Осмелюсь предположить, что такие специалисты, если и искали работу посредством hh.ru, то в юности, а возможно и никогда не прибегали к поиску через данный сайт. Основной тренд сегодня, который позволяет получать интересные предложения о работе и осуществлять голобокружительные переходы в другие компании, это развитие личного бренда.

ТРИБУНА НРД

УВОЛЬНЕНИЕ

РЕКРУТИНГ

Ошибки работодателя при увольнении (анализ практики за 21 год)

Каждый день организации оформляют и заканчивают трудовые отношения с тысячами сотрудников. Зачастую увольнение перерастает в конфликт, а в дальнейшем – в судебный процесс. Процедура расторжения трудового договора с работниками вполне подробно регламентирована нормами Трудового кодекса РФ (далее – ТК РФ). Несоблюдение порядка расторжения трудового договора влечет за собой судебные споры и в большинстве случаев признание увольнения незаконным. Это, в свою очередь, обязывает работодателя нести дополнительные финансовые расходы, связанные с оплатой времени вынужденного прогула, компенсацией морального вреда и возмещением судебных издержек работника.



Тамара Кочубова

Однако, что ждет каждую из сторон по итогам заседания, оказывается непростой предсказать: практика постоянно меняется.

Одна из тенденций относится к спорам из-за сокращения работника: в 2021 году стало гораздо больше случаев, когда сотруднику удается добиться восстановления на том основании, что документы подписало неуполномоченное лицо.

Суд, рассматривая подобные дела, исходит из нормы закона и внутренних распорядительных актов работодателя, должностных инструкций. Например, подписывая приказ об увольнении во время отсутствия директора, его заместители зачастую даже не подозревают, что без указания на то в учредительных документах и/или локальных нормативных актах они это делать не вправе. О данном обстоятельстве нередко забывают. Суд признает такой акт незаконным и, соответственно, восстанавливает сотрудника на работе.

УВОЛЬНЕНИЕ

Новое поколение россиян желает красиво жить, иметь много денег и предпринимать минимум действий для достижения

Никита Козьмин считает, что проблемы подбора связаны с тем, что реальных кандидатов становится все сложнее и сложнее привлечь в связи с экономической ситуацией.

Нужны новые компании на рынке, которые из-за новизны и четкого вектора развития могут зацепить молодое поколение развиваться в них, занимать рабочие места. Тому хороший пример сфера диджитал-компаний.

Как пример, по мнению Никиты, Ангстрем (фабрика для Ikea) в Воронеже. Она

открывает сразу во всех городах магазины мебели.

«И смогут ли они найти правильных людей сразу и везде?» – спросил журналист УП.



Никита Козьмин «LOOWORK»

Ответ спикера: «Правильных людей они найти сразу не смогут, так как это производство, которое несёт в себе определенные навыки и умения. Но чтобы создать не только рабочие места, а ещё привлечь к себе сотрудников, нужно провести для всех отобранных кандидатов обучение. Это может быть инструкция, а также куратор».

РЕКРУТИНГ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ
Ценность бизнес-обучения многократно повышается, если люди у вас выходят на рынок труда с практикой
Наталья Токарская, Hr Secrets

13

HR BRAND
Лидер компании – это ядро бренда работодателя
Ксения Васильева, Inventive Retail Group

20

КОММЕНТАРИИ
Святослав Альбирео, «Альбирео МКГ»

23

ГЕЙМИФИКАЦИЯ
Мы категорически против истории, когда люди насильно обязуют и «причиняют им добро»
Кирилл Морозов, Usetech

29

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Виталий Антощенко «Разгневанный Клиент, я люблю тебя»

41

Трибуна HRD
Формирование HR-бренда – это процесс, длящийся не один год
Александра Моцкувене, «Ешь Деревенское»

48

КОММЕНТАРИИ
Елена Гладышева, Андрей Кучкаров, Вера Красильникова, «РИ-консалтинг»
Олег Матюнин, «Матюнины и Партнеры»

53

УВОЛЬНЕНИЕ
Ошибки работодателя при увольнении (анализ практики за 21 год)
Татьяна Кочанова

59

РЕКРУТИНГ
Новое поколение россиян желает красиво жить, иметь много денег и предпринимать минимум действий для достижения
Никита Козьмин, «LOOWORK»

61

HR ПРАКТИКА
Офис – это ваша жизнь
Ирина Никулина, «ProfiStaff»

63

Трибуна HR
Время «стройных рядов» и жестких корпоративных культур уже потихоньку уходит
Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 09.03.2022 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

№06
(650)

Издаётся с 1996 г. 2022 г.

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Наталья Токарская
Hr Secrets

**Ценность бизнес-обучения
многократно повышается,
если люди у вас выходят
на рынок труда с практикой**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Всего в 25 лет Наталья возглавила HR банка группы Ашан в России, а затем и его коммерческую службу, и далее развивалась как топ-менеджер, пока в какой-то момент не закончилась ее корпоративная карьера, и она стремительно перешла в самостоятельный проект.


У нее есть несколько направлений. В частности, школа рекрутмента, где обучают профессиональных рекрутеров, причем как новичков, так и опытных.


Второе направление – в партнёрстве с европейской школой психологии обучает карьерных консультантов, которые хотят работать как на себя, так и тех, кто работает внутри компании.

И третье направление – Наталья работает как карьерный консультант и сертифицированный провайдер DICS в России со всеми, кто хочет развить свою карьеру или найти работу.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Есть ли у Вас в бизнес-проектах какое-то ноу-хау, которое Вы даже мне не скажете?**

 Нет, мне не нравится такая идея, что есть какое-то ноу-хау или секретное знание, но сейчас я его никому не скажу.

Во-первых, мы сейчас живем в мире интернета, где все понятно и все доступно. И если мы про обучение говорим, то основную ценность я вижу в построении такой системы внутри школы, чтобы люди оттуда выходили с практикой.

Поэтому мое ноу-хау больше в этой форме.

Т. е. у нас приходит новичок, он может быть, скажем, экономистом и ничего не знать про рекрутмент. И через



месяц он закрывает реальную вакансию у реального работодателя, например, маркетолога, за счет того, что каждый кусочек теории тут же отрабатывается на практике.

УП Есть ли у Вас свои наработки и методы для привлечения клиентов?

— В 2017 году я решила вести блог в Инстаграме про HR, про карьеру, и на то время таких блогов просто не существовало. И до сих пор считается, что подобного рода блоги нужно писать в Фейсбуке. Якобы там более интеллектуальная аудитория. А мне было интересно поставить эксперимент по работе в Инстаграме среди всего, что там происходило на тот момент.

В результате у меня самый большой блог в Инстаграм на HR тематику. И это имело такой эффект, потому что в этом пространстве люди не ожидали подобной темы, и о ней стали говорить.

УП Чем вы «подкупаете» крупные бредовые компании, где ваши учащиеся практикуются?

— Ничем. Я не беру с них деньги, и сама не плачу. Я думаю, что у меня уже сложился какой-то личный бренд.

И когда у меня появилась школа рекрутмента, я поместила объявление, что я сейчас набираю реальные проекты, чтобы ученики над ними стали

работать. Я просто объяснила, что для нас это практика, для них – это возможность закрыть вакансию.

Конечно, есть возражения, что ученик не так хорошо это сделает, но у нас есть наставники, которые этого человека ведут.

УП Какое соотношение физлиц и тех, кого компании на обучение посылают?

— 30% — это юр. лица, которые отправляют своих сотрудников на обучение. И где-то 70% — это все-таки физлица, которые либо хотят менять сферу деятельности и стать рекрутерами, либо опытные, которые хотят освежить свои знания или структурировать их.

УП Какие советы можете дать для работы с юр. лицами? Ведь там же есть свои нюансы?


— Очевидная причина – это скорость.

Конечно же, невозможно сравнить скорость заключения контракта с юр. лицом и скорость заключения контракта с физлицом: когда физлицо за секунду покупает курс на сайте, или когда ты отдаешь огромный пакет документов на изучение СБ юр. лицу, и соответственно сделка заключается за 2 недели. Очевидно, что с физиками это быстрее и проще, и тебе не нужно делать чего-то индивидуального.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но если процесс организован нормально, если есть какой-то готовый набор для юр. лиц или специальный человек, который с ними работает, то я не думаю, что будут какие-то проблемы. Да, есть определенные нюансы в скорости и требованиях. Но я считаю это высокопотенциальным рынком, и для меня компании – это долгосрочная перспектива.

 **Как подбираете преподавателей и как работаете с ними?**

— Обязательно это выпускники, это не может быть человек, который никогда у меня не учился. Я смотрю на результаты, т. е. человек должен уже

его задача помочь человеку пройти тот путь, который когда-то он прошел сам, работая в нужный момент с сопротивлением. Потому что рекрутерам, которые только начали свой путь, очень сложно, потому что они только пришли, а им на третий день уже нужно звонить заказчикам и обсуждать с ними профиль.


И вот как раз для меня важнее способность передавать энергию, способность делиться опытом, спокойно объяснять, что будет дальше. Это один из ключевых факторов, потому что наставник очень много работает со страхами человека, особенно если он новичок.

НАСТАВНИК ОЧЕНЬ МНОГО РАБОТАЕТ СО СТРАХАМИ ЧЕЛОВЕКА, ОСОБЕННО ЕСЛИ ОН НОВИЧОК

закрыть какую-то вакансию. Конечно, очень желательно, чтобы у человека до этого был опыт в рекрутменте, хотя не обязательно.

У меня есть кейс, где человек был вообще не из рекрутмента, но она сначала на курсе не закрыла вакансию, но она тут же на курсе взяла вторую и все равно ее закрыла. Ее тут же стали рекомендовать, и она очень быстро стала набирать практику.

Для меня преподаватель на курсе выступает больше в роли наставника,


 **Очень многие жалуются, что очень сложно закрыть айтишные вакансии. Ваше мнение?**

— Это проблема всего мира. Я отмечу, что не специализируюсь на IT-рекрутменте. Но понятно, что мы исходим из рынка и мы понимаем, что есть редкость IT-тантов.

Тут надо смотреть, насколько те рекрутеры, которые этим занимаются, действительно проявляют какие-то активные действия.

Как я вижу, когда анализирую неудачные попытки закрыть позиции даже не в IT, очень часто причина в том, что именно рекрутер совершает меньше активных действий, которые мог бы совершать. А именно: публикует вакансию в меньших количествах каналов, не идет сам к людям. Понятно, что айтишники не любят, чтобы им звонили, но тем не менее какие-то заходы важно делать самому, а не просто ждать, когда откликнуться и т. д.

Мой комментарий: если никто не может найти сотрудников для IT, то нужно умножить в 2 или 3 раза действия, которые нужно совершать по сравнению с обычными позициями.

 HR одного банка придумал способ привлекать айтишников. Раз в месяц они проводят балы и хитрым способом делают так, чтобы туда приходили интересные для них IT-кандидаты. И это оказалось эффективно, потому что кандидаты не догадываются, что их пригласили как айтишников, их пригласили под другим предлогом. Ваш комментарий?


— Отличный кейс, как я уже сказала, что первый способ – это совершать активные действия.

Другой способ – совершать более умные действия.

Всегда нужно думать, что стоит делать, чтобы привлечь человека, что ему важно, ставить себя на его место.

Допустим, из моего опыта я вижу, что очень часто айтишникам важно то, насколько интересные будут задачи. Соответственно, насколько мы как компания транслируем наши задачи, потому что часто в вакансиях транслируют «плюшки» и «печеньки», а это не то, что может привлекать айтишников.

Т. е. нужно убедиться, что трансляция нашего бренда показывает уровень интересности задач.

 Можно ли как-то защититься от хантинга сотрудников? Например, не так давно один госбанк схантил айтишников у компании-лидера по торговле акциями.

— Мой комментарий таков: вот поэтому очень важно в рекрутменте подбирать таких людей, чья основная мотивация не только деньги. Потому что, когда деньги – это основная мотивация человека, то единственный способ мотивации человека – это повышать ему уровень зарплаты.

По моему корпоративному опыту, в группе Ашан и Леруа Мерлен были не самые высокие зарплаты, они часто были даже ниже рынка. Но я думаю, что если бы пришел конкурент и предложил бы зарплату в 2 раза больше, то, наверное, какие-то сотрудники и

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ушли бы, но не подавляющее большинство. Потому что в компаниях есть то, что за деньги никогда не купишь, а именно нормальное человеческое отношение, люди чувствуют себя значимыми, ни одно решение не могло быть принято, пока руководитель у команды не спросил, что они об этом думают. И вот это создает позитивную привычку. И когда я сотрудник и мой руководитель спрашивает у меня, что я об этом думаю, даже если он мой ответ потом как-то не применяет, мне очень сложно пойти куда-то, где меня об этом никогда не спрашивают.

И это значит, что нужно работать над нематериальной мотивацией, она лежит вот в этой плоскости человеческого отношения. Потому что это не купишь ни за какие деньги.

Я знаю компании, в которых это отношение есть, и люди говорят, что никуда не уйдут, потому что не представляют, где к ним так еще будут относиться.

А что же делают СБ компаний, когда конкуренты хантят ее сотрудников? Почему они не сказали руководству, что ххх хантит сотрудников?

— Я не думаю, что это вопрос службы безопасности. Это вопрос HR и непосредственных руководителей, которые, возможно, не до конца понимали мотивацию текущих сотрудников. По-

этому я очень большой противник того, что рекрутеры обсуждают только деньги. Как только вот это все остальное не выясняется и не обсуждается, соответственно, мы понимаем, какая будет цепочка: человек будет уходить только за деньги. Поэтому важно понимать, что движет человеком и использовать это.

Ряд банков построили большие бизнес-центры в Сочи со стеклянными переходами в жилые дома и предложили айтишникам туда переехать. Они туда переезжают, получают под очень низкий процент в собственность квартиру, стоимость которой они выплачивают уже через 5 лет. Какие здесь минусы?

— Для компании минус может быть в том, что гипотетически человек может ждать окончания этого срока и начать просто его отсиживать в случае какой-то своей демотивации.


Но при этом мне нравятся такие долгосрочные схемы, как взять в ипотеку квартиру на несколько лет. У меня есть более позитивные примеры. Допустим, тот же Ашан – это одна из компаний, которая сделала акционирование всем сотрудникам. Т. е. акции Ашан нельзя купить на бирже, они распределяются между семьей владельца и сотрудниками группы Ашан. И это такая позитивная долгосрочная мотивация. Т. е. если ты уходишь через X лет – все это сгорает, если ты

остаешься – ты можешь получать хорошую сумму с определенной периодичностью. Но минус есть в том, что люди начинают ждать – срок у меня еще не подошел в этой долгосрочной мотивации, поэтому я еще здесь. И не факт, что я сейчас вкладываюсь так же и делаю больше.

у которого есть ипотека, будет лучше работать. Соответственно, они отбирали людей, у которых есть ипотека. Я очень резко негативно на это реагирую, потому что это второстепенный фактор. Есть человек, у которого есть ипотека, я знаю достаточно таких людей, но это не значит, что они супер-

ЕСЛИ НИКТО НЕ МОЖЕТ НАЙТИ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ IT, ТО НУЖНО УМНОЖИТЬ В 2 ИЛИ 3 РАЗА ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ НУЖНО СОВЕРШАТЬ ПО СРАВНЕНИЮ С ОБЫЧНЫМИ ПОЗИЦИЯМИ

Но все же я считаю, что это очень сильный фактор, который помог бы избежать потери ценных сотрудников.

 Как Вы относитесь к нетрадиционным методам подбора персонала, например, по имени и отчеству или по формам рук?


— У меня плохой комментарий, потому что я немного прозападная. Я в Америке училась, с французами 10 лет работала. И я очень негативно отношусь к тому, когда что-то очень похоже на дискриминацию. Именно поэтому я за структуру и за то, чтобы мы людей реально оценивали по их качествам, а не додумывали.

Например, недавно один из заказчиков школы посчитал, что человек,

целеустремленные. Не это определяющий фактор. Определяющий фактор, когда мы разного рода вопросами выясним, действительно ли он целеустремленный. И меня очень корбит, когда вместо того, чтобы выявлять непосредственные качества человека, мы начинаем косвенным образом пытаться это понять.

***Наталья Токарская,**
Основатель, генеральный директор
Hr Secrets

[@hr_secrets](https://www.instagram.com/hr_secrets)

Эксклюзивно для 

Ответ ЮФ на вопрос: Правомерны ли договоры с сотрудниками о том, что они не могут работать у конкурентов год или два, не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну и т.д.

Правомерны ли договоры с сотрудниками о том, что они не могут работать у конкурентов год или два, не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну и т.д.

- Положения трудового договора или другого кадрового документа, налагающие запрет трудоустройства к конкурентам, не имеют юридической силы. Условия трудового договора, которые содержат в себе подобного рода запреты и ограничения, являются ничтожными в силу закона. Они противоречат, как основному закону страны - Конституции Российской Федерации, так и положениям Трудового законодательства.

Так, в соответствии с частью первой статьи 34 Конституции РФ каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической дея-

тельности. Также в силу части первой статьи 37 Конституции каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

Права и свободы человека и гражданина могут быть ограничены федеральным законом только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства (часть третья статьи 55 Конституции).



***Игорь Перегудов,**
Юридическое агентство
Игоря Перегудова

**Читайте полный текст
в Трудовое Право №3
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
tp@top-personal.ru**



inventive
retail
group





Ксения Васильева

**Лидер компании –
это ядро бренда работодателя**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Бренд работодателя или HR-бренд, как его начали называть на российском рынке изначально, в каждой компании развивается по индивидуальной траектории


С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 Какие обязательства на себя взваливает компания, создавая в СМИ и в умах кандидатов, своего персонала привлекательный HR-бренд?


Бренд работодателя или HR-бренд, как его начали называть на российском рынке изначально, в каждой компании развивается по индивидуальной траектории. Заниматься брендом работодателя можно системно или ситуационно, а можно и вовсе не заниматься. Все зависит от конкретного кейса.

При этом, если работа над брендом работодателя не входит в круг обязанностей внутренних подразделений, это не значит, что его нет. Бренд работодателя формируется из многих вещей: это и про отзывы кандидатов и бывших сотрудников в сети, и про проекты компании, которые она поддерживает в отношении своих работников, и про стиль руководителей в проведении интервью, и даже про то, какой текст и

имидж размещены в анонсе вакансии на общедоступных ресурсах.


 Появляются ли в связи с этим у компании какие-либо специальные обязательства сверх тех, что есть после приема на работу первого сотрудника?

— Не думаю. Но есть очень важное обязательство работодателя, связанное с имиджем компании на рынке труда. Быть честным в своем ценностном предложении и контролировать, чтобы у сотрудников не возникала пропасть между ожиданиями и реальностью, с которой они сталкиваются, придя в компанию.

 Компании начали считать свои расходы на супер HR-бренд и особенно на его поддержку. Почему не озвучивают?

— Расходы у всех очень разные, а показатель, который бы определил много это или мало, дорого или нет – отсутствует. Рекомендации сотрудников, их голоса в рейтинге работодателя, например, не измеряются в денежном эквиваленте, а, скажем, исследования по выявлению и сегмен-

тации целевых аудиторий, их мотивов, анализ атрибутов компании – все это совершенно разные бюджеты.

 **Есть крупные фирмы, у которых крутая известность, привлекательный бренд, но низкие гонорары. И, чтобы стать богатым, надо купить их акции за 10% и проработать там 5 лет, чтобы их продать по цене рынка. Почему никто не повторяет особо их опыт?**


— Полагаю, что речь идет о связи бренда работодателя и системы долгосрочного вознаграждения в виде акций или опционов.

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ НЕ МОЖЕТ ФОРМИРОВАТЬСЯ В ОТРЫВЕ ОТ ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ, ИНАЧЕ ЭТО ИДЕЯ РАДИ ИДЕИ

Да, действительно, на рынке есть компании, которые в качестве одного из элементов продвижения бренда на рынке труда используют акции. Компания предоставляет сотруднику право на приобретение определенного числа акций или опционов на акции по заранее определенной цене. Ценность опциона определяется разницей между ценой выпуска и рыночной стоимостью акции на дату исполнения опциона. Этот инструмент может работать как на продвижение бренда, так и на удержание ключевых экспер-

тов. В настоящее время практика довольно сильно распространилась на рынке. По данным Korn Ferry, в 2021 году 28% компаний использовали систему LTI (Long Term Incentives), 33% из них применяют акционный подход. При этом понятно, что для использования инструмента компания должна быть публичной, а акционеры компании должны быть готовы к инвестициям и наличию у компании миноритариев. Наибольшую эффективность данного подхода я вижу в технологических стартапах либо в компаниях, где драйвер роста – высококвалифицированные сотрудники редких для рынка профессий, и компании необходима

их высокая заинтересованность в значительном увеличении своих финансовых результатов.

 **Walmart в США не критикует только ленивый, но они упорно стремятся создавать в СМИ свой привлекательный имидж работодателя. Что им дает такое поведение?**

— Walmart Inc. – крупнейший американский ретейлер, игрок с огромной историей.


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Очевидно, что за все время своего развития компания «понабила шишек» и неоднократно сталкивалась с критикой и в адрес стратегии развития, и в адрес подходов в работе с персоналом. Это абсолютно естественно. Однако кейсы Walmart изучают в международных бизнес-школах, а компания успешно существует на рынке уже 60 лет.

Непрерывная работа с имиджем позволяет компании продолжать свое развитие, активно привлекая необходимые кадры, двигаться к намеченным целям и упрочнять лидерские позиции на рынке.

 **Как влияет личный имидж лидера компании на HR-бренд?**

— Максимально. Лидер компании – это ядро бренда работодателя. Ценности, корпоративная культура, политика внутренних коммуникаций — все это неразрывно связано с видением и приоритетами первого лица и/или executive board team.

 **Людей дико не хватает уже сейчас энергетическим фирмам, логистике, заводам... Ваши советы им о том, как «лепить» каждому из них свой HR-бренд?**

— В детстве мне всегда было интересно, как из одних и тех же ингредиентов у разных людей получались со-

вершенно разные на вкус блюда. Если рассматривать бренд работодателя метафорично, то смешав муку, воду, дрожжи, соль, вы получите самое простое тесто, готовое к лепке и выпечке. Но даже при использовании самого простого рецепта вкус продукта будет отличаться. Единого рецепта просто не существует.

Кадровый дефицит давно не новость. Во многих направлениях не хватает людей, и демографические данные не вселяют оптимизма. В некоторых направлениях также не хватает и профессионалов из-за высокой скорости устаревания технологий. Люди просто не успевают осваивать новое. Тем сильнее и острее стоит вопрос привлечения и удержания.

Существует вполне понятная модель построения и развития бренда работодателя, который придерживаемся и мы в Inventive Retail Group. Если коротко, то вот ключевые шаги:

- Необходимо понять, что и зачем мы «строим» и какими ресурсами обладаем на сегодня. К анализу берутся миссия и видение компании, ее ценности, цели бизнеса и ключевые цели в отношении работы с людьми. Формируются цели бренда работодателя.
- Производится оценка текущего состояния бренда работодателя

к поставленным целям. На этом этапе мы сегментируем ключевые целевые аудитории, определяем профили «идеальных» сотрудников, выявляем их ожидания и ограничения в отношении компании.


- Определяется ценностное предложение для сотрудников и формулируется EVP. Ожидания и

соответствующих целевых аудиторий и внутренние коммуникации, охватывающие весь HR-цикл компании от pre-boarding (например, иммерсивная экскурсия по офисному пространству до или после интервью) до off-boarding («Ex-» клуб, полезный участникам для поддержания связей в формате профессиональных сообществ).

НЕПРЕРЫВНАЯ РАБОТА С ИМИДЖЕМ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ПРОДОЛЖАТЬ СВОЕ РАЗВИТИЕ, АКТИВНО ПРИВЛЕКАЯ НЕОБХОДИМЫЕ КАДРЫ, ДВИГАТЬСЯ К НАМЕЧЕННЫМ ЦЕЛЯМ И УПРОЧНЯТЬ ЛИДЕРСКИЕ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ

ограничения переводим на язык преимуществ, имеющих в компании. Описываем ключевые и уникальные ценности. Исключаем вещи, которые не согласуются с интересами бизнеса/корпоративными ценностями.

- Разрабатывается коммуникационная стратегия. Фиксируем подробный план того, что, как и где мы коммуницируем, рассматривая два вектора. Внешние коммуникации для привлечения


 IT-компании прошли путь от тенниса в офисах, фитнеса, релакса... и уже не знают, чем привлечь надолго людей. Ваши идеи?

— Бренд работодателя не может формироваться в отрыве от потребностей сотрудников, иначе это идея ради идеи. Нам важно отвечать на запросы сотрудников и работать с их обратной связью. В нашем офисе, например, тоже есть теннис, и это улучшило жизнь не только IT-команды.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В своей книге «Сильнейшие. Бизнес по правилам NETFLIX» Патти МакКорд упоминает, что основная мотивация персонала – не соцпакет или «плюшки» в виде корпоративного досуга.


Я считаю, что это как нельзя отражает современные реалии. Для сотрудников, как никогда, важны смыслы в той деятельности, которой они занимаются, открытость в корпоративной среде и уважение. И никакой теннисный стол не сможет это заменить. Поэтому переусердствовать с «плюшками», не фокусируясь на главном, я бы не рекомендовала.

 **Аутплейсмент – дорогая штука для компании. Когда игра стоит свеч с ним?**

— Вы удивитесь, но аутплейсмент не всегда требует дополнительных инвестиций со стороны компании. Если HR хорошо ориентируется на рынке труда, а за компанией закрепился имидж «хорошей школы», то аутплейсмент возможен и без посредников. Прибегнуть к услугам агентства зачастую может быть хорошим, но не обязательным решением.

Один из последних наших аутплейсментов был связан с реструктуризацией подразделения. Нашего ведущего специалиста, который отработал в компании более 7 лет, с большим удовольствием приняла к себе крупная IT-компания.

Уверена, что это наилучшее решение для всех участников. И если в будущем профессиональные траектории снова пересекутся (компания и сотрудник), будем рады продолжить сотрудничество на новом уровне. Стоит ли игра свеч, решать вам. Я считаю, что за таким подходом будущее.

 **Как бороться с тайным кумовством, племенами в компании и т. д., если это мешает (а оно убивает) вере людей в прозрачность вознаграждений и карьеры в фирме?**

— Исключительно системным подходом в выстраивании бизнес-процессов, связанных с управлением людьми.

С точки зрения долгосрочной эффективности – это единственно верный путь для поддержки устойчивого развития компании. При этом «племена» – не всегда плохо. У племени есть свои традиции, ритуалы, поддерживающие боевой дух и ведущие к победе. Это все про корпоративную культуру. В Inventive, например, довольно большое количество брендов. Все сотрудники связаны единой корпоративной культурой. Однако в каждом бренде так или иначе присутствуют элементы своей субкультуры, что делает их близкими по духу не только группе компаний, но и тому бренду, в котором они работают.

Если бы мы не поддерживали и не помогали «дружить» этим вещам, не учитывали такие особенности при работе с брендом работодателя, то сотрудники не смогли бы транслировать аутентичную культуру и высокие стандарты брендов покупателям. А это имеет огромное значение для бизнеса.

УП Всегда ли надо объяснять сотрудникам причины расставания с их коллегами?

— В нашей компании одним из элементов по работе с внутренним брендом работодателя пару лет назад стали «Рекомендации по расставанию с сотрудником для руководителей». Так как расставание с сотрудником – неотъемлемая часть менеджмента, мы поставили перед собой цель сделать данный процесс максимально корректным и, насколько это возможно, менее травматичным как для сотрудника, так и для руководителя.

Увольнение по-прежнему входит в один из сильнейших стрессов.


Один из пунктов рекомендаций как раз касается работы с командой и ее информирования о принятом решении, а также налаживания работы после изменения структуры подразделения на время поиска замены/либо трансформации функции. За два года после внедрения мы не получили ни одной

жалобы на некорректность увольнения от бывших сотрудников.

УП В каких дозах надо вводить «свежую кровь» и расставаться со «старой»?

— В таких, каких требуется бизнесу. Драйверы роста компании всегда зависят от выбранной бизнесом стратегии развития. Решение: развиваем мы людей внутри либо привлекаем из вне – часть функциональной HR-стратегии. Она всегда следует за тем, как планирует развиваться бизнес и что в конкретном случае даст нужный эффект в краткосрочной и долгосрочной перспективе. С профессиональной точки зрения лично я поддерживаю культуру внутреннего продвижения и развития. Однако не мыслю эффективной команды без здоровой доли инновационных подходов и нового опыта.

***Ксения Васильева,**
вице-президент по персоналу
Inventive Retail Group

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Комментарий новости: «Бельгия первой вводит для всех жителей страны четырехдневную рабочую неделю»

Бельгия вводит четырехдневную рабочую неделю! Первой! Для всех!

Живут же люди!

В Швеции дорога на работу и с работы засчитывается как рабочее время и оплачивается как время работы!

Живут же люди!

В Швейцарии все переходят на удаленку, чтобы проводить больше времени с семьей!

В Японии/Швейцарии/Германии/Впиши страну, в которой был туристом две недели/ ввели дневной сон прямо в офисах!

В Дании запретили платить женщинам меньше, чем мужчинам!

Живут же люди, а!

В России пенсионерам сделали бесплатную коммуналку!

Живут же лю... что?!

Да. Как говорится, и вы говорите.

Года три назад в Дании был скандал. Ну как скандал, по меркам Дании, конечно. Какой-то актер возмутился, что ему предлагают оплату за роль меньше, чем Ларсу Миккельсену. В Дании не принято обсуждать, у кого сколько зарплата, считается, что приличнее ответить, когда у тебя был в последний раз секс и какой, чем сколько у тебя зарплата. Но старший Миккельсен обсуждает и легко отвечает на звонки незнакомых даже людей на вопрос, сколько он получил за ту или иную роль. И вот, один из актеров, узнав, что ему за подобную же роль предложили сильно меньше, раздул скандал, пожаловался журналистам, те помчались защищать равенство и демо-



Святослав
Альбирео
«Альбирео МКГ»

кратию, узнавать у продюсеров «как же так?»

Ну и призыв тут, конечно, мол, нет неравенству. И закон какой-то там приплели и такое. Даже жена Ларса высказалась, мол, да, мне тоже всегда меньше предлагают (напомню, что Аннете Стовельбек как-то участвовала в спектакле и жаловалась в интервью, что на этот спектакль никто не ходит, а они так стараются там все играть, и они просто умирают морально, когда они вынуждены снимать этот спектакль, потому что все актеры его так сильно любят, а злое правительство не хочет платить за то, чтобы они там в этом спектакле играли, а люди вот не ходят).

А продюсеры оказались настоящими. Взрослыми и циничными. И ответили: так это, когда у нас хватает денег на Ларса Миккельсена, то мы его и нанимаем. Потому что на него захотят смотреть. А на других нет. Тут дело не в том, что мы хотим из личного отношения заплатить кому-то меньше. Ну вот любой актер имеет право потребовать любую сумму за свою работу. А мы имеем право с этой суммой не согласиться и его не нанимать. А нанять того, кто согласен за меньшие деньги.

Некоторые еще грубее отзывались, мол, а вы в зеркало на себя смотрели, чтобы столько же требовать?

К чему я это в теме про четырехдневную неделю? Да к тому, что все такие новшества, которые якобы ради людей, хороши только для бюджетников и каких-то офисных работников, и то строго для тех, кто на окладе, а не на почасовой оплате. А ведь вся Европа работает по часовой оплате.

Ну представьте, что вы мастер маникюра, работаете в салоне. Представьте, что вы получаете не 10 денег в месяц, а 0,1 деньгу за маникюр. И вам говорят, что у вас просто один день теперь нерабочий, чтобы вы посвятили его семье, себе и вышиванию крестиком. Вы рады?

У вас просто меньше денег будет на день работы. Так что или вы будете искать лазейку, как остаться работать в этот день, или будете искать работу на стороне, чтобы не потерять в деньгах. А менеджеры купи-продаев, которые работают исключительно за проценты от сделок? Ну, будут обзванивать клиентов из дома.

Это как с поднятием обязательной оплаты за час. Ну, хозяин какой-нибудь частной лавочки может платить только столько, сколько может. И не больше. Если хозяин кофейни платит официантке 10 денег в месяц, то если законодательно поднять оплату почасовую, то официантка будет работать на полставки и получать свои 10. Потому что подъем благосостояния работников не бумажками решается.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У меня как-то был разговор с владельцем логистической сибирской компании. Он пел что-то такое пасторальное, про то, что каждый работник должен зарабатывать столько, чтобы ему хватило просто на зарплату купить себе квартиру, загородный дом (дачу), машину и несколько раз в год ездить, куда он хочет отдыхать. Никогда такого не было, и вот опять, как говаривал Виктор Степанович.

И так пел, как с броневишка!

Я пытался объяснить, что мелкий бизнес, да и средний бизнес, платят столько, сколько могут, конечно, оставляя прибыль, которую будут вкладывать в развитие своего лотка коробейника и которую возьмут себе на хлеб с маслом. И, конечно, владелец бизнеса хочет получать больше своего работника, это естественно, а иначе зачем он затеял бизнес-то?

Нет, непонятно.

Я и спросил: а менеджерам ты сколько платишь?

И тут он начал что-то подозревать. Поэтому стал юлить, мямлить и прятать глаза.

Нет, я довел разговор до конца, я сторонник такого способа оперирования. И вот непонимание бизнес-процессов и приводит к таким бесполезным реше-

ниям. В целом. Конечно, коммунизм — это здоровье человечества, поэтому у человека нет другого внутреннего психологического лекала, мы в голове мерим все идеальной социалистической картинкой. Мы где-то там работаем, защищенно и за оклад, и нам и рогастики к обеду, и дорога оплачиваемая, и сон на рабочем месте как в детском саду, и четырехдневная рабочая неделя. Тогда, конечно, это хорошо.


Во-первых, эта прекрасная новость не коснется просто львиной доли людей. Мелкий бизнес (кафе и салоны будут закрываться по пятницам? Набрать больше людей, чтобы они потеряли в зарплате, но работали в две смены? Помним же, больше-то бюджета на зарплату хозяин мелкоты платить не сможет), аутсорсеры и фрилансеры, репетиторы, ну все контрактники – им куда сунуть это прекрасное распоряжение-рекомендацию? Или их в Бельгии нет? Их там большинство. Поэтому эта инициатива хороша для госслужащих и тех, кто работает по госмодели же.

А вот финансовые потери за день простоя капитал сдерет с этих «отдыхающих».

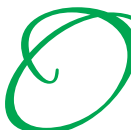
***Святослав Альбирео,**
директор творческой студии
«Альбирео МКГ»

Мы категорически против истории, когда людей насильно обязуют и «причиняют им добро»

Пандемия, нехватка персонала, сложности во взаимодействии с сотрудниками привели компанию к усиленному вниманию к теме вовлеченности и геймификации

С экспертом беседовал гл. редактор 
А. Гончаров

 А почему вы пошли в геймификацию?

 обстоятельство сложились таким образом: в начале 2020 года компания «Usetech» заметила определённые сложности во взаимодействии с сотрудниками.

Началась пандемия, очень многие сотрудники перешли на удалённый формат работы, много процессов было автоматизировано. То есть с точки зрения процесса разработки и всего остального никаких «просадок» не было, но начались «просадки», связанные с потерей связи с сотрудниками – меньше вовлечённость сотрудников в проекты, меньше удовлетворение сотрудников от работы. Шаг за шагом всё это приводило к увеличению текучки кадров.

Что начали предпринимать в компании?

Начали изучать эту тему, внедрять пульс-опросы для того, чтобы оперативно получать обратную связь от сотрудников, и работать с этой обратной связью. Посмотрели лучшие практики, которые есть на рынке, и выбрали state-of-the-art на-



Кирилл Морозов
Usetech

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

правление, которое как раз и построено на геймификации.

Какие глобальные проблемы стоят на рынке за всем этим? Это нехватка кадров. То есть сейчас в любой из существующих сфер (это касается не только IT) стоит проблема кадрового голода. Есть дефицит, связанный с тем, что количество молодых лю-

НАЧАЛИСЬ «ПРОСАДКИ», СВЯЗАННЫЕ С ПОТЕРЕЙ СВЯЗИ С СОТРУДНИКАМИ – МЕНЬШЕ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В ПРОЕКТЫ, МЕНЬШЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТ РАБОТЫ

дей уменьшается. С 2011 по 2021 год число людей в возрасте 20–24 лет уменьшилось почти в два раза – с 12 млн до 7 млн, а новым людям взяться внезапно неоткуда. Эта тенденция будет сохраняться ещё минимум лет 10 – дефицит будет увеличиваться, конкуренция будет расти. И сейчас в той среде, из которой я пришёл, – стартап-комьюнити – у многих стартапов идёт конкуренция не столько за долю рынка, сколько за кадры, за сотрудников.

Сегодня говорят:

«зарплаты не очень, зато задачи сложные».

Людям хочется чувствовать себя полезными, ощущать свой вклад, хочется, чтобы работа была не каким-то бесконечным процессом, а приводила к конкретным результатам, и человек мог отслеживать эти результаты.

Постоянная работа ради процесса очень сильно изматывает и приводит к выгоранию сотрудников.

Но когда ты можешь в конце недели подвести итоги своего труда и понять, каким образом твой вклад повлиял на цели компании, на развитие продукта, как ты сделал мир чуточку лучше – это очень здорово мотивирует и тебе хочется расти, хочется дальше развиваться

в том, что ты делаешь. И ты не бесполезен, не ощущаешь вот это чувство «работа ради работы». Это очень важно для людей.



УП Вы ведете мысль к тому, что хорошая компания должна создавать питательную среду для самореализации сотрудников?

— Да, и если мы вспомним пирамиду Маслоу, то высший уровень удовлетворения потребностей — это потребность в самореализации. Это никуда не ушло, оно у нас также остаётся. Но в том числе в части HR-бренда компании, части гудвилла, который компания создаёт, это создание вот этой «питательной среды» для тех, кто хочет расти.

У МНОГИХ СТАРТАПОВ ИДЁТ КОНКУРЕНЦИЯ НЕ СТОЛЬКО ЗА ДОЛЮ РЫНКА, СКОЛЬКО ЗА КАДРЫ, ЗА СОТРУДНИКОВ

Тот способ, который мы предлагаем, состоит из основной задачи - определить вектор развития компании, понять, какая цель и миссия, какие ценности, а дальше начать декомпозировать эти задачи, разбивая их на более мелкие, более прикладные.

Если мы говорим про «красную» компанию по стилю управления, то там есть лидер, есть начальники, руководители отделов. В данном случае на каждом уровне мы декомпозируем задачи до того уровня менеджмента, на который мы их спуска-

ем, и так пока не дойдёт до конечного сотрудника.

УП А что Вы можете сказать о непрямой (не только в рамках IT) конкуренции на рынке?

— Всегда идёт борьба за ресурсы. Можно вложиться не в HR-бренд и программу лояльности, а в развитие производства, модернизировать станки. Это же тоже конкуренция, она неочевидная, непрямая, все та же конкуренция. Здесь опять-таки всё сводится к экономике: давайте подсчитаем эконо-

номический эффект от действий А, затем от действий Б и выберем наилучший из доступных вариантов. Это классическая экономическая теория.

УП Вы работаете и с HR-брендом, и с системой лояльности?

— Система лояльности неизбежно и очень сильно влияет на HR-бренд компании. Во-первых, ее сразу же начинают использовать в рамках того же HR-бренда, чтобы показать новым соискателям, что в компании есть система лояльности как нематериальное

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

преимущество, мотивация для сотрудников.

Если стоит выбор между двумя компаниями, и у одной есть система лояльности, а у другой нет, то понятно, что система лояльности становится конкурентным преимуществом HR-бренда. Потом, мы работаем с лояльностью и вовлеченностью сотрудников, а лояльный и вовлеченный сотрудник неизбежно оставляет о компании позитивный цифровой след.

быть, они даже отправили резюме. И это тоже составляет часть HR-бренда.


Мы заметили тенденцию последних лет, что многие новые сотрудники, которые приходят в компанию, попадают к нам именно по рекомендации через программу лояльности. За год мы закрываем более 50 вакансий благодаря программе. То есть сотрудники рекомендуют, создают этот позитивный эмоциональный фон вокруг компании, а их друзья и знакомые начинают ин-

ВРЯД ЛИ ОН БУДЕТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ВЕЩАМИ С СИМВОЛИКОЙ КОМПАНИИ, ЕСЛИ НЕНАВИДИТ ЕЁ

В самом «Usetech» в рамках программы реализовано множество активностей, например, Welcome Box, который получает при трудоустройстве каждый новый сотрудник, такой приветственный подарок от компании. Очень многие потом эти подарки публикуют в своих соцсетях.

Один новый сотрудник, который получил такой бокс, создаёт определённый фон в соцсети вокруг себя, это как круги, которые расходятся по воде. Многие его знакомые, бывшие коллеги не знали о нашей компании, а сейчас они увидели, что он пришел туда на работу и ему дали какой-то подарочек. В итоге они узнали о компании, им стало интересно и, может

тересоваться, начинают вовлекаться, начинают тоже смотреть: вот вакансия появилась, пожалуй, отправлю резюме.

 **Безусловно, это очень хорошо работает на молодой аудитории в возрасте от 20 до 25 лет. А что работает с людьми более старшего возраста?**

— Это хорошо работает на всех, но в случае с аудиторией более старшего возраста все происходит немного по-другому. Для более старшей аудитории информация распространяется не через соцсети. Хотя я бы сказал, что это возраст не 20–25, а 20–37. Давайте уйдем в производство и в линейный персонал и рассмотрим ситуацию, ког-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

да есть небольшой город с несколькими градообразующими предприятиями, и одно из них начинает внедрять программу лояльности. Там общение идет скорее не через соцсети, там идёт живое общение. Сотрудники предприятия получают подарочные коробки (в том числе это может быть мерч компании – футболка, толстовка, зонт и т. п.), в городе начинают пользоваться вещами из подарочных наборов, и это тоже привлекает других людей.

Конкуренция там идёт между несколькими предприятиями. В городе


ЕСЛИ СТОИТ ВЫБОР МЕЖДУ ДВУМЯ КОМПАНИЯМИ, И У ОДНОЙ ЕСТЬ СИСТЕМА ЛОЯЛЬНОСТИ, А У ДРУГОЙ НЕТ, ТО ПОНЯТНО, ЧТО СИСТЕМА ЛОЯЛЬНОСТИ СТАНОВИТСЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ HR-БРЕНДА

появляются люди, которые пользуются вещами с символикой компании и начинает появляться узнаваемость. Человек всегда ищет условия лучше, какие-то лучшие варианты, какие-то перспективы.

Вот я увидел человека, который ходит с символикой, подошёл к нему и просто пообщался вживую. Скорее всего, он не будет меня обманывать. Я у него просто поинтересуюсь: а как? а

что дают? а какие есть условия? какие льготы? какие преимущества? Спрошу, какой в принципе у него эмоциональный фон по отношению к компании.

Вряд ли он будет пользоваться вещами с символикой компании, если ненавидит её.

 **Были ли у вас случаи, когда люди саботировали внедрение программы лояльности?**

— Явного саботажа не было, потому что программа лояльности в принципе про инициативу, то есть мы категори-

чески против истории, когда людей насильно обязуют и «причиняют им добро».

Такой задачи нет, и это будет неэффективно. Программа лояльности — это инструмент, которым может воспользоваться каждый сотрудник, который поможет и поддержит, сгенерирует план развития и соберет твои «боли» и желания.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Но если ты не хочешь этим заниматься, если твои интересы ограничены исключительно тем, чтобы продать своё время за деньги, то мы не заставляем. И поэтому программа не подразумевает конфронтации.

К тому же есть много должностей, профессий, которые даже по смыслу требуют просто чёткого выполнения должностных инструкций.

ваем, как это работает, предлагаем различные варианты, интересуемся, что интересно, через пульс-опросы. Но мы не карательный инструмент, который вынуждает что-то делать, это в корне противоречит философии программы лояльности.


Она должна вызывать только позитивные эмоции, она про это.

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА – ЭТО СОЗДАТЬ «ПИТАТЕЛЬНУЮ СРЕДУ»

У нас нет задачи заставить вовлекаться, наша задача – вовлечь. По метрикам, порядка 80–87% сотрудников сейчас вовлечены в программу и только менее 20% - не вовлечены. Им это неинтересно, они не хотят этим заниматься, и в этом нет ничего страшного. На климат в компании эти 20% не влияют.

Основная задача – это создать «питательную среду». Если у сотрудника есть желание расти и развиваться – программа лояльности в этом поможет. Если нет желания – нет смысла заставлять. Это уже другая история, и тут надо просто требовать соблюдения тех задач, за которые платят деньги. Если такой сценарий всех устраивает, то влиять должна не программа лояльности. Мы даем возможность, показы-

***Кирилл Морозов,**
Владелец продукта Teal HR, компания
Usetech

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова
yurova.yr@yandex.ru





Позитивный подход

Глава 1

Мы программируем себя

Что же должны делать сами участники для накопления энергетического потенциала команды? Программировать себя. Не спешите возмущаться. Поскольку эта книга посвящена теории и практике работы с претензиями, каждому человеку в компании нужно искренне верить:

встреча с Разгневанным Клиентом — лучшее событие дня!

Насколько реально в это поверить? Или мы имеем дело с очередным красивым лозунгом менеджмента? Давайте познакомимся с тем, как мы воспринимаем окружающий мир.

Во-первых, мир, в котором мы живем, абсолютно нейтрален. Это означает, что одно и то же событие люди трактуют по-разному. Например, если вы грибник, то долгожданный дождь в засушливый август для вас станет радостью. Тот же самый дождь для меня, выкroившего впервые за лето время, чтобы выехать на природу, поесть шашлыков и позагорать, будет расценен негативно.

Идем дальше. Представьте, что, поехав по грибы, вы разминувшись со своим старинным другом, который оказался проездом в вашем городе, но не предупредил заранее, потому что хотел сделать сюрприз. За грибами вы могли бы пойти и через неделю, а друга не видели лет десять, и теперь неизвестно, когда встретитесь снова. А я зато, оставшись из-за дождя дома, вовремя заметил и остановил протечку в комнатной батарее. Сделай я это позже, понес бы колоссальные расходы на ремонт своей квартиры и той, что ниже. Как теперь мы оцениваем дождь? Согласитесь, ситуация поменялась кардинально.

То же самое происходит с абсолютно любым событием. Если оно действительно плохое само по себе, то должно быть плохим для всех.

Итак, любая ситуация, независимо от восприятия ее разными людьми, на самом деле «пуста», нейтральна.

Вспомните своего знакомого или коллегу, который вас раздражает. Порой у вас складывается ощущение, что этот человек несет в себе все самое невыносимое. Тем не менее у него есть жена, дети, друзья, которые его любят и считают лучшим. Вполне ве-



роятно, что в тот момент, когда вы высказываетесь об этом человеке с негодованием, другой видит в нем что-то хорошее.

Нас окружает абсолютно нейтральный мир. Откуда же берутся его положительные или отрицательные качества? Ответ очевиден. Каждый из нас сам является тем «художником», который «кистью» своего восприятия раскрашивает бесцветное полотно.

Сделаем первый вывод. Разгневанный Клиент на самом деле нейтральное событие и человек.

Во-вторых, наша нервная система устроена так, что не отличает подлинного от мнимого, фантазии от реальности.

Наверняка вы много раз видели в юмористических фильмах, как, надев страшную маску, шутник пугает приятеля, неожиданно выскакивая из-за угла.

Этот розыгрыш всегда имеет один финал: первый снимает маску, смеясь над испугом второго, а тот, в свою очередь, бросается в погоню, чтобы наказать шутника. Что происходит «внутри» разыгрываемого? Он увидел образ, который воспринял как угрозу. Нервная система мгновенно послала в мышцы сигнал — «бороться или бежать». Человек спасается бегством или нападает с кулаками на обидчика. Ключевое слово тут — «образ». Ведь за маской скрывался не враг, а приятель, целью которого была только шутка.

Будет ли чем-то отличаться поведение напуганного героя, если вместо приятеля в маске перед ним оказался бы страшный зверь? Нет. Его поведение идентично и при розыгрыше, и при реальной опасности.

Тот факт, что наша нервная система одинаково реагирует на фактическую ситуацию и на созданную в воображении, доказан многочисленными экспериментами. Вы сами, и не один раз, получали тому подтверждение, когда засыпали. Вам казалось, что вы начинаете падать или что-то летит прямо в вас. Вы просыпались от того, что ваше тело пыталось удержать баланс или поймать летящий предмет. Яркий образ был настолько четок, что нервная система отработала его как реальный.

Итак, от того, каков в нашем воображении образ Разгневанного Клиента, зависит реакция на него нашей нервной системы.

В-третьих, человек — это набор представлений, определяющих его поведение. Событием в психологии личности стало открытие так называемого образа собственного Я. Он складывается у каждого из нас на основе жизненного опыта: неудач, успехов, обид, борьбы с обстоятельствами, счастливых событий, пережитых в основном в детские годы.

Однажды сформировав представление о самом себе, мы склонны действовать в соответствии с образом собственного Я. Любая информация,



идеи и советы, не вписывающиеся в эту концепцию, нами тут же отвергаются.

Впечатляющую серию научных экспериментов провел в 30-е годы XX века психолог Прескотт Леки (Prescott Lecky). Он доказал, что люди с негативным образом собственного Я выбирают партнерами для общения или совместной жизни тех, кто относится к ним тоже негативно. И наоборот, носители положительного образа собственного Я в жизни окружены позитивно относящимися к ним людьми.

Позже, в 1992 году, результаты его исследования были подтверждены группой Техасского университета во главе с Уильямом Сванном (William B. Swann).

Прескотт Леки обнаружил, что любая идея, какой бы прекрасной она ни была, отвергается человеком, если не согласуется с его личными убеждениями, составляющими образ собственного Я.

Возможно, вы теперь ответите на вопрос, который мучил вас много раз. Помните, как вы пытались помочь своему сотруднику или ребенку изменить поведение, чтобы он достиг лучших результатов, а он отказывался делать очевидные, по вашему мнению, вещи?

Посмотрите внимательно на рис. 1.4. Кто на нем изображен?

Вы видите загадочную красавицу или неприветливую старуху?

В любом случае вы правы.



Рис. 1.4. Пример различного восприятия одного и того же объекта



Еще один шаг наверх! То, каким мы видим нейтральный по своей природе мир — негативным или позитивным, зависит от нашего же представления о себе.

В-четвертых, согласно тому же исследованию Прескотта Леки, представление о самом себе можно изменить. Работая преподавателем, он имел большой опыт общения со студентами, которые, к примеру, считали себя неспособными писать без ошибок, но потом становились исключительно грамотными. Им хватало способностей. Дело было только в их неадекватном, отрицательном образе собственного Я.

Итак, перед нами открывается полный обзор «панели управления» восприятием нейтрального мира. В основе

управления заложен образ. В зависимости от выбора образа программируется наше восприятие. Все события потеряли природную нейтральность и приобрели соответствующую нашей системе оценки эмоциональную окраску. Взглянули, услышали, почувствовали — и эмоции повели к действию.

Образ — Восприятие — Эмоция — Действие.

Если действия ваших сотрудников в работе с Клиентами вас не устраивают, потому что Клиенты уходят недовольные, не тратьте время на написание инструкций и стандартов. Работайте над изменением Образа в восприятии сотрудника.



Рис. 1.5. Образ Разгневанного Клиента



Конечно, более правильный подход — просто не принимать к себе на работу людей, образ собственного Я которых не совпадает с образом вашей компании. О системе подбора, максимально защищающего ваш бизнес от случайных людей, подробно рассказано в моей книге «Ух ты! Сервис».

Я просил вас не отвергать сразу мысль о том, что Разгневанного Клиента можно по-настоящему полюбить. Моя ставка была на то, что я смогу удержать ваше внимание до такого момента, когда удастся заложить веру в возможность этой мысли. Полюбив Разгневанного Клиента — изменив в себе его образ и создав новое восприятие, — мы сможем действовать открыто и с подлинной симпатией.

Если мы занимаемся «программированием» себя всю жизнь и делаем это с пользой, почему бы не заняться новым восприятием Разгневанного Клиента осмысленно и позитивно? Начнем?

Первым шагом на этом пути будет, конечно, Образ! Посмотрите на рис. 1.5.

На нем изображен типичный Разгневанный Клиент. Таким мы привыкли его представлять, таким его видят наши уважаемые сотрудники.

Теперь, чтобы физически ощутить, что мы будем делать дальше, переверните рисунок вниз головой.

Кого вы видите теперь? Того, кого легко полюбить!

Краткие итоги главы

- Существует как минимум четыре причины профессиональной работы с Разгневанным Клиентом: высокий уровень сложности, высокая цена некачественной работы для компании, знание нюансов производства и психологии как помощь в ситуации стресса, прогресс как результат работы с жалобами.
- При благоприятно решенной проблеме Клиента вероятность сделанной им повторной покупки может достигать 95%, тогда как нерешенная проблема снижает эту цифру до 9%.
- Цель работы с Разгневанным Клиентом — превратить его в Страстного Поклонника компании.
- Работу с Разгневанным Клиентом нужно строить так, чтобы положительного заряда энергии хватило до выхода конфликтной ситуации к позитивному результату.
- Корпоративная среда выполняет функцию источника позитивной энергии для сотрудников и включает в себя следующие элементы: отношение к изменениям, многоуровневое лидерство, совместная работа, творчество, доброжелательность.
- Природный механизм устроен по принципу: Образ — Восприятие — Эмоция — Действие. Для изменения действия нужно изменить образ объекта или субъекта.



Кто ты, Разгневанный Клиент?

Глава 2

Изменяя свое сознание, вы сами создаете свою Вселенную.
Уинстон Черчилль

Роли, которые играет Разгневанный Клиент

Надеюсь, вы убедились в том, что без позитивного настроения нет шансов для создания такого же впечатления у Разгневанного Клиента? В этой главе будет еще больше аргументов в пользу предлагаемого мной подхода.

Когда в нас рождается чувство любви к другому человеку, мы ощущаем, как оно наполняет нас смыслом. Помимо приподнятого настроения и небывалых сил, любовь дает нам надежду, желание расти и меняться к лучшему, потребность совершать подвиги и творить чудеса. Любовь дает нам очень многое.

Неужели возможно найти что-то ценное в ситуации конфликта с человеком, ведущим себя откровенно грубо и даже угрожающе? Разве можно проникнуться к нему подлинной симпатией?

Знакомьтесь с первым даром от Разгневанного Клиента. Все, что мы

видим, слышим, чувствуем и переживаем в момент встречи с ним, — это зеркало компании, в которой работаем. В недовольном Клиенте отражаемся мы сами.

Тот, кто сейчас подобен дракону, изрыгающему пламя, несколько минут назад улыбался вам, получая ключи от новой машины или смартфон, туристическую путевку на райский остров, или стильную сумочку, модные духи, или, в конце концов, просто пакет с продуктами, если вы работаете в магазине.

Ведь правда, он был в этот момент совершенно адекватным и здоровым человеком? Что же с ним произошло, какие чары подействовали? Некоторые сотрудники высказывают мнение, что при заключении сделки Клиент лишь изображал здоровье. Потом ему это надоело и он явил себя подлинного. Я говорю совершенно серьезно! На тренингах и семинарах, к сожалению, регулярно слышу такую версию метаморфозы Клиента.

Даже если это истина, подобный покупатель отражает нашу неспособность или неготовность отличать «на входе» здоровых от больных. Он выявляет брешь в нашей системе без-



опасности: работай она идеально — вмешалась бы в момент «передачи ключей» и остановила сделку. Представим, как это может выглядеть. Вы вот-вот станете обладателем роскошной квартиры с прекраснейшим видом из окна. Широко улыбаясь, вы протягиваете руку за ключами... Навстречу вам тянется рука не менее счастливого представителя компании... Но внезапно появившийся мужчина в черных очках и строгом костюме при галстукке забирает ключи. Он сообщает, что компания считает вас неуравновешенным человеком, скрывшим это, и потому с вами не хотят связываться, возвращают деньги и закрывают за вами дверь офиса.

Не правда ли, полнейшая чушь? Организации, занимающиеся повседневными продажами, никогда не будут разделять своих Клиентов по принципу «здоровый — больной». Раз так, то и ссылаться на эти признаки категорически недопустимо.

Так что же могло обычного человека превратить в негодующего настолько, что он даже покажется не совсем нормальным? Только то, что находится в зоне нашего контроля.

Нежелание сотрудников брать на себя ответственность за конфликт подчас так велико, что они продолжают искать причину во внешних обстоятельствах. Им приходит на ум «здоровая» мысль о том, что Клиенты довели до белого каления еще до

прихода в вашу компанию. Везде есть такие несдающиеся сотрудники. Они обязательно выдвинут также версию о «коммерческих террористах» — людях, зарабатывающих на конфликтах. Вполне возможно, что сами сотрудники никогда не встречались с ними и лишь пересказывают легенды, услышанные от бывалых продавцов. Так, наверное, раньше передавались истории о кровожадном Кракене — гигантском морском чудовище, топящем корабли.

Действительно, морально нечистоплотные Клиенты существуют.

От встречи с ними никто из нас не застрахован. Тем не менее, по статистике, появление «коммерческого террориста» является лишь малой погрешностью в количестве всех конфликтов с разочарованными Клиентами.

И вновь скажем о том, что подобная версия самооправдания отражает неготовность компании настроить свои системы распознавания таких опасных людей еще на самых дальних их подступах.

Третья версия звучит так: «Мы, работники банков (медицинских учреждений и т. п.), вынуждены подчиняться жестким регламентам Центробанка (Минздрава и т. п.), не позволяющим идти навстречу Клиентам, что часто вызывает недовольство с их стороны».

И это тоже правда. Существуют отрасли с жестко описанными огра-



ничениями со стороны государства. Однако, во-первых, регламенты распространяются не на всю операционную деятельность, а лишь на некоторые участки; во-вторых, в подобных условиях работают многие. Ограничения есть и у строителей, и у рестораторов, и в розничной торговле... Списать конфликт с Клиентом на спускаемые «сверху» инструкции можно только в первый раз. В дальнейшем мы еще вернемся к разбору ситуаций, в которых «виноваты» стандарты и регламенты. В главе 3 обсудим возможность компании влиять на ожидания Клиентов, а в главе 6 познакомимся с системой компенсации для создания Страстного Поклонника. Однако если перед организацией стоит задача свести к минимуму количество разочарованных Клиентов, то для нее достаточно всего одного постулата:

слабый интеллектуальный и эмоциональный потенциал компании превращает Клиента в Разгневанного.

История 1. Компания, которой мне выпала честь руководить, располагается в разных городах. Даже в одном городе мы имеем несколько офисов. Сотрудники одного из них как-то высказали пожелание о кофемашине.

Вскоре у нас должно было проходить общее годовое собрание, на

котором решили сделать сюрприз – объявить о кофейном подарке. Чтобы не перевозить большую коробку несколько раз, мы поступили иначе: оплатили кофемашину и заказали доставку в нужный офис сразу на следующий день после собрания.

На нем же вручили красиво оформленную фотографию покупки со смешными комментариями. Как и планировали, сюрприз удался, внес дополнительное развлечение и вызвал аплодисменты.

Вот тут начинается самое интересное.

Мы сделали эту покупку в крупной компании, носящей звучное имя мифической страны с золотыми приисками. Компания-поставщик знает, что в нашем лице встретила самого желанного Клиента – коммерческую организацию. Кроме того, «мифическая страна» знает, что приобретенная у них кофемашина – это подарок, а значит, как и ложка, хорош именно «к обеду».

Сотрудники офиса, куда должны были доставить аппарат, пришли на работу в предвкушении первой кофейной церемонии. Некоторые из них приготовили вкусные угощения. У нас в компании принято максимально вносить позитивные эмоции в повседневность. На сухом языке управления такой подход называется «создание событийности». Его цель – наполнить яркими воспо-



минаниями каждый день, вытесняя рутину и рождая положительную энергию.

Об этом мы говорили в предыдущей главе.

Итак, наступает день доставки. У центрального офис-менеджера раздается звонок. Аппарат привезли, но отдать не могут. Официальная стандартная доверенность их не устроила – нужна сделанная по специальной форме.

Более того, курьер потребовал оригинал доверенности. Ситуация очень напоминает мультфильм о Простоквашино, когда почтальон Печкин говорит: «У меня посылка для вашего мальчика. Только я вам ее не отдам».

Мы принялись звонить поставщику. Нет никакого дополнительного телефона, кроме горячей линии колл-центра. Пока с нашим юристом вежливо общались сотрудники центра, курьер молча уехал. Из телефонного разговора выяснилось, что он и не должен был требовать подлинник доверенности. Договорились о доставке на завтрашний день и о том, что нас предупредят о приезде за час.

Следующий день. Звонок курьера: «Буду у вас через полчаса». Наш офис-менеджер: «Пожалуйста, приезжайте не раньше чем через час, чтобы мы успели переслать новую доверенность».

Поясню: мы вовсе не опаздывали

с передачей доверенности, доставка кофемашины была важной, но не единственной задачей для нашей компании. Имелись дела с более ранним сроком готовности. Ими и занимались в первую очередь, понимая, что для доверенности еще есть время, которое тем более было заранее согласовано с доставкой.

Курьер сообщает, что он в разезде, поэтому прибудет или через полчаса, или никогда. Мы снова звоним в колл-центр. Через 20 минут ожидания в телефонной очереди снова слышим вежливые и шаблонные ответы операционистки, к сожалению, в них не было прописано ни одного слова «извините». Договорились о доставке на завтра.

Третий день. Звонок от курьера: «Я не могу отдать вам кофемашину, потому что у меня нет с собой личных документов, а без них в ваш бизнес-центр не пускают».

Вот он, поставщик электроники, гордящийся вторым местом в стране по объему продаж и торговым площадям, но не количеством счастливых Клиентов! Подобный подход, когда компании делают упор на быстрые продажи, является, по моей практике, самой распространенной причиной конфликтов.

После заключения сделки интерес к покупателю теряется. Закономерно, что служащие в итоге встречаются с Разгневанным Клиентом.



История 2. Действие разворачивается в г. Пушкине, знаменитом бывшем Царском Селе. Это небольшой город – спутник Санкт-Петербурга, славящийся Екатерининским дворцом, Янтарной комнатой, Лицеем, в котором учился юный Александр Пушкин... В 1837 году сюда из Санкт-Петербурга проложили первую железную дорогу в России. Одним словом, не город, а туристическая Мекка.

В супермаркете, что неподалеку от достопримечательностей мирового уровня, не протолкнуться из-за иностранцев. Многие из них покупают русские конфеты на развес. Вот большая группа китайских туристов с энтузиазмом наполняет конфетами полиэтиленовые пакеты. Незнание порядка о том, что покупку надо взвесить, прежде чем идти к кассе, пока не омрачает их сладкий азарт. В магазине нет ни одного объявления даже на широко распространенном английском, не говоря уже про китайский.

Китайцы добрались до кассы и приготовились оплатить свои почти оптовые закупки конфет. Кассир обращается к коллеге: «Последди за кассой, я сбегая взвесить». Та отвечает: «У тебя нет такого в должностной инструкции – бегать и взвешивать. Пальцем им покажи, что нужно сделать».

Еще более удивительно то, что в зале находилась администратор.

Она наблюдала за ситуацией, но вообще ничего не предприняла, чтобы помочь своим сотрудникам или своим Клиентам.

История 3. Наша компания часто проводит обучающие конференции и семинары. Для организаций, которые предоставляют услуги по аренде конференцзалов, мы очень выгодный Клиент. Наш сотрудник, отвечающий за подбор площадки для очередного семинара по сервису, позвонил в субботу на сотовый телефон менеджеру одного отеля.

Наш сотрудник: «Скажите, пожалуйста, у вас на такое-то число будет свободен конференц-зал? Нам он нужен на целый день».

Менеджер отеля: «Я по выходным не работаю. Звоните в понедельник». Гудки...

Для справки: арендовать данный зал на день стоит порядка 100 000 руб лей.

Оставьте всякие сомнения в том, что Разгневанный Клиент является лишь бесстрастным отражением реального положения дел в организации. Он покажет вам всю компанию, а именно: низкое качество управления и безразличное отношение сотрудников.

Взглянув на себя в зеркало, мы в ярости можем разбить его. Впрочем, некоторые так и поступают, когда в ответ на претензии Клиента отворачиваются от него: «Ничем не можем



помочь», «Это не наша проблема» или «Что, мне больше всех надо?» — и даже чинят препятствия Клиенту, чтобы его проучить.

Предприниматели, бизнесмены и топ-менеджеры любят с гордостью повторять, что они люди рациональные и конкретные. Невольно приходится удивляться тому, откуда берется так много компаний, не нацеленных на борьбу с причинами, рождающими раздражение у Клиентов.

Подобная инфантильность способна принести только вред. Так же, как в личной жизни, если мы не обращаем внимания на проблемы, воюем со следствиями вместо причин, то перестаем развиваться и со временем те-

ряем свою личность. Смерть любой организации и даже целого государства наступает в тот момент, когда не остается энергии разбираться с причинами, рождающими препятствия на пути к цели.

Прислушавшись к тому, о чем кричит человек, стоящий перед вами, можно открыть для себя подлинную ситуацию в компании, начиная от подбора сотрудников и заканчивая постгарантийным обслуживанием.

Журнал 

Отрывок из книги:

Виталий Антощенко

Разгневанный Клиент,

я люблю тебя



Издательство «Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru



Формирование HR-бренда – это процесс, длящийся не один год

Основной тренд сегодня, который позволяет получать интересные предложения о работе и осуществлять головокружительные переходы в другие компании, это развитие личного бренда

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Почему на hh миллионы кандидатов, а компании стонут от нехватки людей?

Рынок труда стремительно претерпевает изменения, и этот факт не обсуждают «только ленивые». Очевидно, что сайт hh.ru, который еще пару лет назад был основным источником подбора в том числе и по ТОП-позициям, сегодня таким источником быть перестал. Да, там по-прежнему размещены резюме миллионов кандидатов, но... Развитие рынка электронной коммерции породило появление совершенно новых профессий: директоров по развитию продукта, руководителей блоков по маркетинговой аналитике, специалистов по продвижению и многих других. Осмелюсь предположить, что такие специалисты, если и искали работу посредством hh.ru, то в юности, а возможно и никогда не прибегали к поиску через данный сайт. Основной тренд сегодня, который позволяет получать интересные предложения о работе и осуществлять головокружительные переходы в другие компании, это развитие личного бренда.



*Александра
Моцкувене
«Ешь
Деревенское»*


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Это посты в соцсетях, связанные с деятельностью, это профессиональные публикации и нетворкинг. И такие профессионалы, как правило, занимаются любимым делом в любимой компании и часто не готовы к смене работы.

Компании стонут от нехватки людей, но порой они просто не знают других

способов поиска исключительно таким образом.

А площадка hh.ru работает для нас только по массовым вакансиям.

 Эксперты считают, что вложения в HR-бренд часто не окупаются. И как их считать?

ТАКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, ЕСЛИ И ИСКАЛИ РАБОТУ ПОСРЕДСТВОМ HH.RU, ТО В ЮНОСТИ, А ВОЗМОЖНО И НИКОГДА НЕ ПРИБЕГАЛИ К ПОИСКУ ЧЕРЕЗ ДАННЫЙ САЙТ

способов поиска. А те соискатели, кто недооценивает важность своего профессионального развития, размещают своё резюме, порой даже не обновляя его, и годами ждут, что их заметят и пригласят на собеседование. Но поскольку на одну управленческую вакансию, как правило, откликается 700-800 человек в день и 90 % откликов даже близко не имеет отношения к требованиям по вакансии, рекрутеру проще обратиться в соцсетях к коллегам за рекомендацией, либо осуществить прямой поиск по ключевым словам.

Последний год по вакансиям руководителей и специалистов мы осу-

— Совершенно напрасно многие эксперты считают, что вложения в HR-бренд не окупаются. Просто вложения эти не всегда материальные, а формирование HR-бренда — это процесс, длящийся не один год. И здесь много составляющих, начиная с гигиенических факторов и условий на рабочем месте, включая понятную для сотрудника адаптацию и обучение, развитие сотрудников, цели и миссию компании и, наконец, выполнение амбициозных, интересных и нужных миру задач. Конечно, без материальных затрат здесь тоже не обойтись, они нужны и для оборудования условий работы, организации comp&ben практик, ДМС и для обеспечения обучения и развития.

На мой взгляд, определять целесообразность затрат на HR-бренд можно по нескольким параметрам:


- eNPS – исследование удовлетворенности сотрудников – удовлетворенность необходимо повышать.

и в дальнейшем принять предложение работодателя.


На современном рынке труда репутация компании и решение интересных задач играют важнейшую роль, а соответствующая специалисту оплата труда – это просто само собой разумеющийся фактор, must have.

КОМПАНИИ СТОНУТ ОТ НЕХВАТКИ ЛЮДЕЙ, НО ПОРОЙ ОНИ ПРОСТО НЕ ЗНАЮТ ДРУГИХ СПОСОБОВ ПОИСКА

- Текучесть персонала – необходимо понижать
- Знание HR-бренда в отрасли, воронка подбора на этапе собеседования с рекрутером. Здесь основная метрика – готовность кандидатов принять потенциальное предложение о работе.

 Так, может, проще платить больше ценным специалистам и плевать на этот HR-бренд?

— За последний год при подборе ТОПов я очень часто сталкиваюсь с вопросом: «Какие ценности в вашей компании? Для меня важно, чтобы ценности компании совпадали с моими личными ценностями». И в этом случае именно позитивный, имеющий положительную репутацию HR-бренд играет высокую роль при принятии решения кандидата рассмотреть вакансию

 Программистов интересует в работодателе одно, а рабочих другое. Как быть всем интересным, да и надо ли?

— Безусловно, система материальной и нематериальной мотивации для разных категорий персонала различается. И если рабочим, в первую очередь, необходим базовый комфорт (раздевалки, душевые, питание, удобный график работы и зарплата вовремя и чуть выше рыночной), то для IT-специалистов сегодня, в первую очередь, важно решение интересных задач без привязки к месту работы и возможность постоянного профессионального развития, обучение, выступление на конференциях, участие в хакатонах.

Необходима прозрачная карьерная лестница для каждой категории и возможность для любого сотрудника подниматься по ступенькам своих способ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ностей и возможностей, ощущая при этом поддержку опытного наставника и своего руководителя.

Один фактор неизменен для всех — уважительное, человеческое отношение в компании как внутри коллектива, так и со стороны руководителя. Да, это непросто, и конфликты были и будут всегда и везде, но общий посыл в компании о важности сохранения личных границ и недопустимости хамства и оскорблений должен идти от первого

наикратчайший путь качества, свежести и вкуса от семьи к семье, от человека к человеку».

Россия всегда была аграрной страной, и у меня предки трудились на земле на хуторе в Ярославской области. Если бы не революция 17 года, возможно я продолжала бы их труд. Я рада осознавать, что являюсь небольшим звеном, соединяющим культуру земледелия и сельского хозяйства и урбанистический стиль жизни

НА ОДНУ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ВАКАНСИЮ, КАК ПРАВИЛО, ОТКЛИКАЕТСЯ 700-800 ЧЕЛОВЕК В ДЕНЬ И 90 % ОТКЛИКОВ ДАЖЕ БЛИЗКО НЕ ИМЕЕТ ОТНОШЕНИЯ К ТРЕБОВАНИЯМ ПО ВАКАНСИИ

лица и поддерживаться всеми руководителями.

 **Чем лично Вам интересна работа в вашей компании?**

— На вопрос, чем лично мне интересна работа в компании «Ешь Деревенское», хочется ответить «всё»)))

У нас уникальный продукт — настоящие фермерские продукты с чистым составом категории fresh и ultra-fresh. Миссия нашей компании чутко мне откликается, ведь мы хотим «построить

современного жителя мегаполиса. Это так здорово, что мы с одной стороны помогаем развивать небольшие фермерские хозяйства, а с другой — предоставляем возможность жителям больших городов питаться настоящими и вкусными продуктами.

В начале года я проводила в нашей компании стратегическую сессию по актуализации ценностей компании. Основной ценностью, которую выделили все участники, стала человечность и забота. Что перекликается с нашей миссией и с моими личными ценностями.

Люди так соскучились по вниманию к себе, им так важно быть услышанными и увиденными и понимать, что в своей компании они могут изменять мир к лучшему.

Одновременно с этим у нас высокая культура цифр, оцифрованы все процессы и выставлены четкие бизнес-метрики, подлежащие еженедельному контролю, что позволяет компании ра-

 **Wellbeing** — модная тема или блажь?

— Wellbeing — тема, конечно, модная, но и необходимая, насущная, на мой взгляд. Ведь, по сути, благополучие сотрудников — это благополучие её клиентов. Есть огромное количество активностей, которые можно запускать в компании с минимальными вложениями.

МЫ ПЛАТИМ ЗА УМЕНИЕ СОТРУДНИКА РЕШИТЬ ПОТРЕБНОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ ПРИБЫЛЬНЫМ ДЛЯ КОМПАНИИ СПОСОБОМ, ПРОДВИНУТЬ КОМПАНИЮ ВПЕРЕД, ОБОГНАТЬ КОНКУРЕНТОВ, ЗА УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ И ЗНАНИЯ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ В ЭТОМ ПРОРЫВЕ. И ЗДЕСЬ ВАЖЕН РЕЗУЛЬТАТ, А НЕ МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ СОТРУДНИКА

сти, несмотря на высококонкурентный рынок.

Для меня также очень важным в компании является возможность говорить то, что считаю нужным, порой не всегда приятные «вести с полей». Я обозначаю проблему и предлагаю решение. К моему мнению прислушиваются, могут не соглашаться, но мы всегда в конструктивном диалоге и согласовываем результативные решения.

Поделюсь нашим опытом:

Мы запустили цикл лекций для сотрудников, основываясь на результатах проведенного опроса. Лекции проводим для тех, кто в офисе, и в формате Zoom, а также осуществляем видеозапись для тех, кто работает в РЦ на смене и не может присутствовать.

Самые популярные темы: «Как правильно распоряжаться финансами и

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


осуществлять накопления», «Как провести отпуск в России», «Счастье и колесо баланса» и многие другие. Я приглашаю для проведения лекций своих друзей и коллег. Лекции пользуются популярностью, а также объединяют сотрудников вокруг одной темы. Дают возможность пообщаться, обсудить не только рабочие вопросы, но и другие интересные моменты про отдых, финансы, обменяться личным опытом. В результате многие сотрудники сами выступают с предложением поделиться опытом в тех или иных тематических мероприятиях.

Интересен также наш опыт объединения любителей кино и психологии. Наш головной офис находится в Дубне. Здесь есть киноклуб, в котором раз в месяц проходят показы интеллектуальных арт-хаусных фильмов с последующим разбором с точки зрения психоанализа. У нас уже сформировалась группа, которая регулярно участвует в показах, и обсуждения в офисе за обедом длятся по несколько дней. Общие интересы объединяют! Эта возможность прекрасно позволяет лучше узнать коллег, темы, которые их волнуют, и одновременно это дополнительный стимул для совместной результативной работы.

А также скоро весна, и для поднятия общего физкультурного духа мы запустили баттл по ходьбе! Ежедневно необходимо пройти минимум 7000 шагов

и выложить свой результат в общий чат. Азарт к победе высок, и новые участники челленджа присоединяются каждый день.

Могу с уверенностью сказать, что все эти элементы являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, сплочения команды и благополучия сотрудников. А значит мы продолжаем формирование позитивного HR-бренда.

 **Гибридный формат работы – останется после ковид или исчезнет? Как платить «гибридникам» зарплату? Больше-меньше?**

— Я полагаю, что гибридный формат работы уже не уйдет из нашей жизни. В какой-то мере он сокращает затраты на аренду помещений и дает возможность привлекать специалистов из других регионов, расширяя таким образом воронку найма и предоставляя возможность сотрудничества с теми специалистами, которые не готовы к релокации. Например, вся наша команда маркетинга находится в Москве, и я точно знаю, что в Дубне специалистов такого высокого уровня найти невозможно. Или наши IT-специалисты — кто-то живет в Дубне, но работает частично дома, частично в офисе, кто-то вообще из других городов России и никогда не был в Дубне. Мы платим за умение сотрудника решить потребность работодателя прибыльным для

компании способом, продвинуть компанию вперед, обогнать конкурентов, за уникальный опыт и знания, которые помогут в этом прорыве. И здесь важен результат, а не месторасположение сотрудника.

Что и как может губить усилия компании по HR-бренду?

— Однозначно погубить все усилия компании по созданию HR-бренда может несовпадение обещаний и поступков руководителей. Несоответствие ценностей, которые компания транслирует во внешний мир и реальности внутри компании.

Отсутствие доверия сотрудников управленцам компании, неверие в возможность достичь поставленные цели, несвоевременная обратная связь сотрудникам о достигнутых результатах и векторе развития.

Очень важна также работа «на входе» с кандидатами, корректное и своевременное предоставление обратной связи кандидатам.


Важна внимательная со стороны наставников и руководителей адаптация сотрудников во время срока испытания.

И, конечно, критически важно бережное расставание с сотрудниками.

И кандидаты, и сотрудники, работающие или расторгнувшие трудовой договор, являются носителями знаний о компании, и все они рассказывают о своем опыте друзьям и знакомым. И здесь классика жанра – «недовольный клиент» расскажет о своем негативном опыте не менее чем десяти человекам.

Бережное и внимательное отношение к сотрудникам, своевременное распознавание и устранение «болей». Корреляция целей и задач компании с целями и задачами сотрудников и совместное развитие. Это основные условия для успешного развития HR-бренда.

* **Александра Моцкувене**, Директор по персоналу онлайн-агрегатора фермерский продуктов «Ешь Деревенское»

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Новое поколение россиян желает красиво жить, иметь много денег и предпринимать минимум действий для достижения

Никита Козьмин считает, что проблемы подбора связаны с тем, что реальных кандидатов становится все сложнее и сложнее привлечь в связи с экономической ситуацией.

Но есть новые компании на рынке, которые из-за новизны и четкого вектора развития могут зацепить молодое поколение развиваться в них, занимать рабочие места. Тому хороший пример сфера диджитал-компаний.

Как пример, по мнению Никиты, Ангстрем (фабрика для Икеа) в Воронеже. Она

открывает сразу во всех городах магазины мебели.

«И смогут ли они найти правильных людей сразу и везде?» – спросил журналист .



Никита Козьмин
«LOOWORK»

Ответ спикера: «Правильных людей они найти сразу не смогут, так как это производство, которое несёт в себе определенные навыки и умения. Но чтобы создать не только рабочие места, а ещё привлечь к себе сотрудников, нужно провести для всех отобранных кандидатов обучение. Это может быть инструкция, а также куратор».


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

И еще, по его экспертному мнению, «в лапы» ИИ уйдут абсолютно все профессии.

Их можно перекинуть на ИИ, даже те, где не только механическая работа, но и логическая, основанная на моральных ценностях и так далее.

«ИИ можно сделать идеальным, возможно, это близко», – заключает эксперт.

***Никита Козьмин,**
директор по развитию
«**LOOWORK**», основатель компании

Эксклюзивно для 



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Справка о компании:

LOOWORK — CPA сеть по направлению HR, дочерняя компания LOOKY GROUP.
LOOWORK



1 млн. =

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА
КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

Офис – это ваша жизнь

Комментарий к публикации: «Какие увлечения Берия запретил иметь сотрудникам атомного проекта»

https://russian7.ru/post/kakie-uvlecheniya-beriya-zapretil-imet/?from=feed&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp


С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров



Ирина Никулина



 Какие странные запреты Вы видели или слышали о них в компаниях? Их цель?

Мы не наблюдаем странных запретов у работодателей, но у нас недавно был один случай, когда соискатель озвучил причину ухода, рассказав историю. Он работал в производственной компании. Офис компании разрабатывал приглашенный итальянский дизайнер, дизайн был выполнен в едином стиле в серых тонах, в связи с этим, сотрудникам было запрещено на рабочих столах держать личные вещи, такие как фотографии, чашки и т. д., что могло испортить внешний интерьер офиса.

Все сотрудники вынуждены были ходить с металлическими серыми термочашками.


 Что важно напоминать людям в их же благах безопасности, выгорания, здоровья?

— В последние два года, мы наблюдаем более частое выгорание сотрудников. Это связано с постоянным нервным напряжением не только на работе, но

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и во всех областях жизни. Ситуация с Covid, удаленный режим работы, постоянный контроль со стороны работодателя и государственных органов приводит к быстрому выгоранию сотрудников. Размытые границы отдыха и работы тоже способствуют этому. Если раньше дома мы только отдыхали, то теперь дом для многих удаленных сотрудников стал восприниматься

только следить за своим здоровьем и заниматься спортом.

 **Какой свободы на работе сейчас хочет новая генерация?**

— Молодые специалисты хотят больше свободы в самовыражении, например, в своем образе, в одежде, в цвете волос, татуировках на откры-

ВСЕ СОТРУДНИКИ ВЫНУЖДЕНЫ БЫЛИ ХОДИТЬ С МЕТАЛЛИЧЕСКИМИ СЕРЫМИ ТЕРМОКРУЖКАМИ

в том числе и как рабочее пространство. Хорошо, если у сотрудника есть условия, где он может работать спокойно, но есть люди, которые вынуждены работать там же, где и обычно отдыхают, размытие этих границ зачастую и приводит к раннему выгоранию.

тых участках тела, пирсинге и так далее. Они хотят показывать свою индивидуальность и отличаться от других людей. Они хотят комфорта в одежде и не хотят следовать общепринятым в офисе стандартам.

Многим сотрудникам нравится работать из дома, но дома труднее концентрироваться и не отвлекаться, и это требует больших усилий над собой.

***Ирина Никулина,**
Генеральный директор, Рекрутинговая компания «ProfiStaff»

Наш совет: не пренебрегать отпуском, обязательно уезжать из города и забыть на время о работе и постараться перезагрузиться.


Эксклюзивно для 

По возможности не работать там, где спите или просто отдыхаете. тща-



Организация, сопровождение
и согласование : А. Верещагина
top-personal2020
@mail.ru

Время «стройных рядов» и жестких корпоративных культур уже потихоньку уходит

Елена Фтиц поделилась с  экспертизой ряда тем бизнеса. Так Елена разъяснила, почему крупные компании не желают или не могут переобучить миллионы безработных нужным им профессиям, где есть дефицит кадров.

Причина в том, что при обучении «компании отталкиваются от потенциальных задач, возможности получения прибыли в будущем и гарантий. Поэтому компании не могут себе позволить обучать безработных: просто дефицитная специальность не относится к уровню задач конкретной компании, возможность получения прибыли до конца не ясна, а гарантий, что сотрудник потом после прохождения обучения будет работать в компании – нет никаких.»

Об Айтишниках



«Они почти все свободолюбивые», – считает Елена.

Они могут пожертвовать даже деньгами (в районе 10-15%), за возможность

не быть в рамках жесткой корпоративной культуры.

Это принципиальный момент. Многие думают, что айтишники почти все фрилансеры. Это не так! Тихих, скромных,



Елена Фтиц
ООО «Кадры для Вас»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

способных работать на зарплату ай-тишников тоже хватает. Можно также рассмотреть варианты за 40 лет.

Надо беседовать и смотреть», – говорит спикер, опираясь на свой богатый и разнообразный опыт.


Квалификация и персонал

Ее мнение о взлетевших в популярности онлайн-курсах всех профессий – от маркетолога до Python-программистов следующее: «Во-первых, дань моде, во-вторых – попытка сэкономить деньги на обучении и в-третьих – возможность заработать для тех, кто эти курсы продает».

Это уже рынок, со своими правилами. К сожалению, не всех специалистов можно подготовить с помощью онлайн-курсов.

Еще эксперт предупреждает коллег о том, что скоро еще более обострится борьба в вузах за таланты.

Для любой борьбы очень важна мотивация. И денежная, и нематериальная.


«Тот, кто выиграет борьбу за таланты – выиграет значительный кусок кадровых бонусов на рынке труда», – считает спикер . Время «стройных рядов» и жестких корпоративных культур уже потихоньку уходит.


На смену ему приходят команды на основе общих идей, ценностей и с определенным уровнем вовлеченности.

*** Елена Фтиц,**
Генеральный директор
ООО «Кадры для Вас»



Организация, сопровождение
и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

**ПОДЕЛИТЕСЬ ВАШИМ ДЕЛОВЫМ ОПЫТОМ
С ДЕЛОВОЙ АУДИТОРИЕЙ ЖУРНАЛА ,**

** ПРИГЛАШАЕТ ДАТЬ ИНТЕРВЬЮ*: СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ, HRD, БИЗНЕС КОНСУЛЬТАНТОВ, БИЗНЕС ТРЕНЕРОВ, КОУЧЕЙ**
почта для связи: 7447273@bk.ru

*формат: зум, вацап очно. Темы, сроки и пр. обсуждаем индивидуально