

Главная тема: **ВОРОВОСТВО ПЕРСОНАЛА**

Илья Балахнин
Сергей Худовеков

В ПОГОНЕ ЗА КАДРАМИ

МАРКЕТИНГОВЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ
СОТРУДНИКОВ

альпина PRO



EVP

EX-ХАРАКТЕРИСТИКИ

ОБРАТНАЯ ВОРОНКА
МАРКЕТИНГА В НР



ФОРМУЛА НР



CANDIDATE
JOURNEY MAP



УРОВНИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ
ЗРЕЛОСТИ



Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON



Ростелеком

РОСАТОМ

nopper

ПЛАТФОРМА
ДЛЯ БИЗНЕСА

ГАЗПРОМ

Конфазис

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал
УНИВЕРСИЯУрал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОКООПЕРАТИВ
РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK
CREATIVE TV**КОЛОНКА РЕДАКТОРА****А где легко создать новый бизнес?**

В Германии, по словам Дурова (Телеграм), «невозможно начать бизнес», так как вначале ты должен дать вакансии в местных СМИ, и только если ты не сможешь найти персонал здесь, то тогда можно привлекать извне...

Видимо, он еще промолчал о том, что иностранцу работать с законопослушными бюргерами непросто...

Они «слишком правильные» сотрудники...

Переработки «по закону», не так посмотрел на подчинённого — тот в суд (вначале специальный трудовой)...

В США Дурова «достали» ФБР, приезжая «поговорить» 4 раза в его дом...

Но у нас, особенно в малом бизнесе, есть проблемы ВОРОВСТВА — от товаров, клиентов... до идей...

Читайте в номере «крик души» Е. Малюкиной.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Владимир
Красновский



Елена
Лигостаева



Анастасия
Насонова



Наталья
Миронова



Сергей
Пронин



Екатерина
Брынская



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков

Рекадро — 25 лет в рекрутинге кадров

— Четверть века — период, за который и наша страна, и наша профессия претерпели серьезные изменения, — объясняет Екатерина Елендо. Но постоянно меняясь во всем, что помогает нам хорошо делать свою работу, мы оставались неизменны в принципах, на которых строили бизнес: честность, партнерские отношения с клиентами и готовность к упорному труду, даже в самые тяжелые моменты.

Компания, которую мы теперь знаем как Рекадро, была основана Екатериной Елендо и Натальей Зуевой в 1999-м году. Тогда лишь немногие руководители предприятий понимали, зачем им может понадобиться кадровое агентство — многое приходилось объяснять, по сути, прививая прогрессивные международные бизнес-практики начинающим российским предпринимателям.

В середине 2000-х компания вышла на федеральный уровень, включившись в работу со многими пришедшими в Россию иностранными производителями. Этот опыт позволил Рекадро найти свою уникальную нишу — подбор производственного персонала.

— Наши рекрутеры умеют вникать в специфику того или иного производства и подбирать персонал, который точно будет отвечать требованиям заказчика. Даже сейчас, когда на рынке видна острая нехватка именно рабочих специальностей, у нас получается закрывать позиции, там, где не справляются отделы кадров или другие агентства.

Сегодня Рекадро — это компания, в арсенале которой есть как клас-



сические инструменты рекрутинга вроде собственной постоянно обновляемой базы кандидатов, так и самые современные средства автоматизации рабочих процессов, включая собственные разработки. Но главным активом компании Екатерина Елендо называет команду: «Сейчас рынок труда в кризисе, выход из которого будет трудным. Я не могу предсказать будущее, я не знаю, как будут развивать-

ся события, но, как и в прошлые кризисы — мы просто продолжим работать и делать все, что в наших силах, чтобы выполнить задачи, которые ставит перед нами клиент. Мы не сокращаем инвестиции в новые проекты, открыли представительство в Казахстане, запустили собственную онлайн-школу рекрутинга, продолжаем искать новые ниши, в которых можем показать свой профессионализм».

РУБРИКА: **НОВОСТИ**

«Газпромнефть–Аэро» провела мастер–класс в школе–интернате Ленинградской области

Волонтеры «Газпромнефть–Аэро» организовали мастер–класс по рисованию и изготовлению сувениров для воспитанников школы–интерната в поселке Мга Ленинградской области. Это одно из мероприятий, цель которых рассказать ребятам о востребованных творческих профессиях и помочь в развитии необходимых навыков. Во встрече участвовали более 30 человек, в том числе дети от 8 до 16 лет.



5

млн в год – АУДИТОРИЯ



2,5

млн в год – САЙТ

статистика открыта и даже можно купить у Linkpad.ru адреса (10 р.) тех, кто скачал или читал ваш материал).
Аудитория смешанная – профессионалы по теме HR, учащиеся MBA, HR. Возраст 20-45 лет – 80%, 45-65 – 20%

1

млн в год – РАССЫЛКА

(открывают 10–85% в зависимости от материала).
Аудитория рассылки – смешанная (подписчики на новости сайта).

1

млн в год – СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

(репосты, ссылки).

0,5

млн в год – ПОДПИСКА

Почта России – 12 тыс. отделений, электронные версии, СПС Гарант, онлайн-библиотеки, сайты подписки – 1 млн в год.
Аудитория подписки – крупные и средние компании – 90%, вузы – 5%...

www.TOP-PERSONAL.ru

Содержание

ВОРОВСТВО ПЕРСОНАЛА

5
Моя самая главная ошибка была в том, что моя клиентская база не была автоматизированной

Екатерина Малюкина

БИЗНЕС & ПРИБЫЛЬ

15
Лучший способ повысить прибыльность бизнеса за счет команды – это выстроить систему найма и управления командой

Ольга Фатеева

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

17
Успех – величина иллюзорная и изменчивая

Алексей Фортуна

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

29
В погоне за кадрами: Маркетинговые инструменты для привлечения сотрудников

Илья Балахнин, Сергей Худовеков

ДИСКУССИЯ ЭЙЧАР

37
Обзор дискуссии «Какой HR нужен бизнесу?»

Анастасия Насонова

КОМАНДА МЕЧТЫ

42
Нарисуй себе мечту

Мария Орловская, TeamSonance

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

47
Люди видят и ценят заботу о них

Наталья Зверева, CarMoney

КОНФЕРЕНЦИИ

59
Цифровые технологии дают новые возможности

Виктория Титова

СОЦСЕТИ & БИЗНЕС

62
Все умрут, а я останусь. Что будет с бизнесом, если вдруг исчезнут все соцсети?

Анастасия Грищенко, Founder & CEO PRostoplace

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 23.04.2024 г.
Формат 60x90 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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№12
(736)

Издаётся с 1996 г. 2024 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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

РУБРИКА: **ВОРОВСТВО ПЕРСОНАЛА**

Моя самая главная ошибка была в том, что моя клиентская база не была автоматизированной



«Шок! Команда салона красоты ушла от собственника, прихватив базу клиентов. Как не опустить руки и продолжить строить бьюти-бизнес без страха?»

Екатерина Малюкина — владелица школы-студии красоты с командой из 8 человек. Является экспертом с 20-летним опытом в профессии, судьей мировых чемпионатов по наращиванию волос и трехкратной победительницей мирового чемпионата.

 **У вас уведили большую часть клиентской базы, расскажите подробнее об этом «черном лебеде» в вашей студии. Как все начиналось?**

В 2016 году я решила выйти из работы на дому мастером по наращиванию волос и создала свою первую студию, где работала одна.

Я всегда делала свою работу качественно, и поэтому в скором времени получила большой поток новых клиентов через рекомендации и сарафанное радио.

В какой-то момент я поняла, что у меня выстроилась очередь из клиентов. Без помощи



Екатерина Малюкина

было уже не обойтись. Так я наняла помощника — капсулятора, который помогал мне с работой и разгрузил от части рутинных задач.

Спустя время моя первая сотрудница начала делать успехи. Тщательно все взвесив, я предложила ей стать полноценным мастером по наращиванию волос в салоне. Она обучилась у меня и стала работать как второй полноценный сотрудник.

В тот момент студия начала расти и быстро развиваться. Коллектив рос, у меня появились и другие новые сотрудники. Вскоре мы переехали в большое светлое помещение. Но первый мастер, которого я воспитала, решила некрасиво уйти и создать уже свою студию в нашем городе.



Как вы считаете, почему так получилось? Можно ли было предусмотреть эту ситуацию?

— Моя самая главная ошибка была в том, что моя клиентская база не была автоматизированной. Я не систематизировала работу с клиентами. Представьте, у меня была книжечка, в которой я вела записи клиентов студии.

Моя сотрудница запросто подходила и фотографировала на неделю вперёд записи. Представляете? У нее в телефоне хранилась вся база моих наработанных клиентов. Тогда я по неопытности даже не предполагала, что это конфиденциальная информация, которую нужно оберегать и скрывать от посторонних.

Дальше события складывались самым интересным образом. Эта сотрудница стала себя странно вести. Она конфликтовала, обманывала, подтасовывала факты. Тогда я начала подозревать что-то неладное, но даже не могла предположить, чем эта история обернется!



Что же произошло дальше?

— Однажды утром мне пришло смс о том, что помощница создала дополнительный номер телефона. Было сложно это принять, но пазл в моей голове начал молниеносно складываться: агрессивное поведение во время рабочего процесса, негативное отношение ко мне и моему бизнесу.

Мои догадки оказались правдивы. Мастер решил уйти, прихватив с собой мою клиентскую базу!



Что вы почувствовали и предприняли в тот момент?

— Я была разбита и опустошена. Моя вера в честность и открытость людей сыграла со мной злую шутку. Я пригласила сотрудницу на разговор, чтобы выяснить ее намерения и расставить точки над *i*. Она все отрицала и врала мне в глаза до последнего. На какое-то время я даже поверила, что все в порядке и мне не о чем беспокоиться.

Продолжилась история в самом отрицательном для моего салона ключе. Мастер тихо обзвонила всех клиентов, и в скором времени увела примерно 60% процентов моей клиентской базы. А через 3 недели эта ситуация повторилась уже со вторым мастером.

Клиенты были украдены. Моих клиентов переманили высокими скидками и бонусами. В те сложные дни я усвоила важный урок: контакты клиентов студии не должны разглашаться. Это ресурсы и активы студии, которые могут при желании украсть! Важно, что для привлечения клиентов я тратила свое время, вкладывала деньги в рекламу, применяла и другие способы, подключая социальные сети.

ОНА ВСЕ ОТРИЦАЛА И ВРАЛА МНЕ В ГЛАЗА ДО ПОСЛЕДНЕГО

В результате я осталась в салоне одна, без базы клиентов. Мои бывшие сотрудницы быстро открыли свои салоны и наращивали волосы моим любимым клиентам. Эти ситуации серьезно отразились на моем здоровье, это был болезненный удар в спину.



Не опустились ли у вас руки после этой ситуации? Как она повлияла на ваш бизнес?

— Было сложно, но я приняла решение не сдаваться и поменять правила игры в своем бизнесе. Первым и главным шагом стала автоматизация системы управления и других процессов в салоне.

Следующим шагом стал найм нового администратора и поиск сотрудников. Я сразу прописала для них обязанности, должностные инструкции, разработала регламенты для мастеров и администратора. Также не обошла стороной и правила внутреннего трудового распорядка и сервиса.

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ОСТАЛАСЬ В САЛОНЕ ОДНА, БЕЗ БАЗЫ КЛИЕНТОВ

Важным моментом стало подписание с персоналом договоров о конфиденциальности. По новым правилам администратор не имел права передавать номера телефонов клиентов мастерам. За нарушение этих договоренностей на него налагалась материальная ответственность за потерю клиентской базы, а также другое имущество салона и материалы.

В тот момент я начала подписывать договоры со всеми сотрудниками и подрядчиками. Это стало частью рутины для бизнеса и гарантией безопасности моей собственности.

 **Екатерина, расскажите, какие 10 важнейших выводов вы сделали для себя из этой чудовищной ситуации?**

— Первый и самый важный момент: необходимо вести количественный учет клиентов, с применением технической защиты, а именно CRM-системы.

ЗАПРЕЩЕНО ВЫХОДИТЬ НА УЛИЦУ ВМЕСТЕ С КЛИЕНТОМ

В CRM хранятся все данные о клиентах моей студии: контакты, предпочтения, время прошлых посещений и будущей записи.

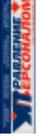
Доступ к CRM есть только у меня и материально ответственного администратора. Такой подход поможет собственникам салона защититься от воровства клиентской базы.

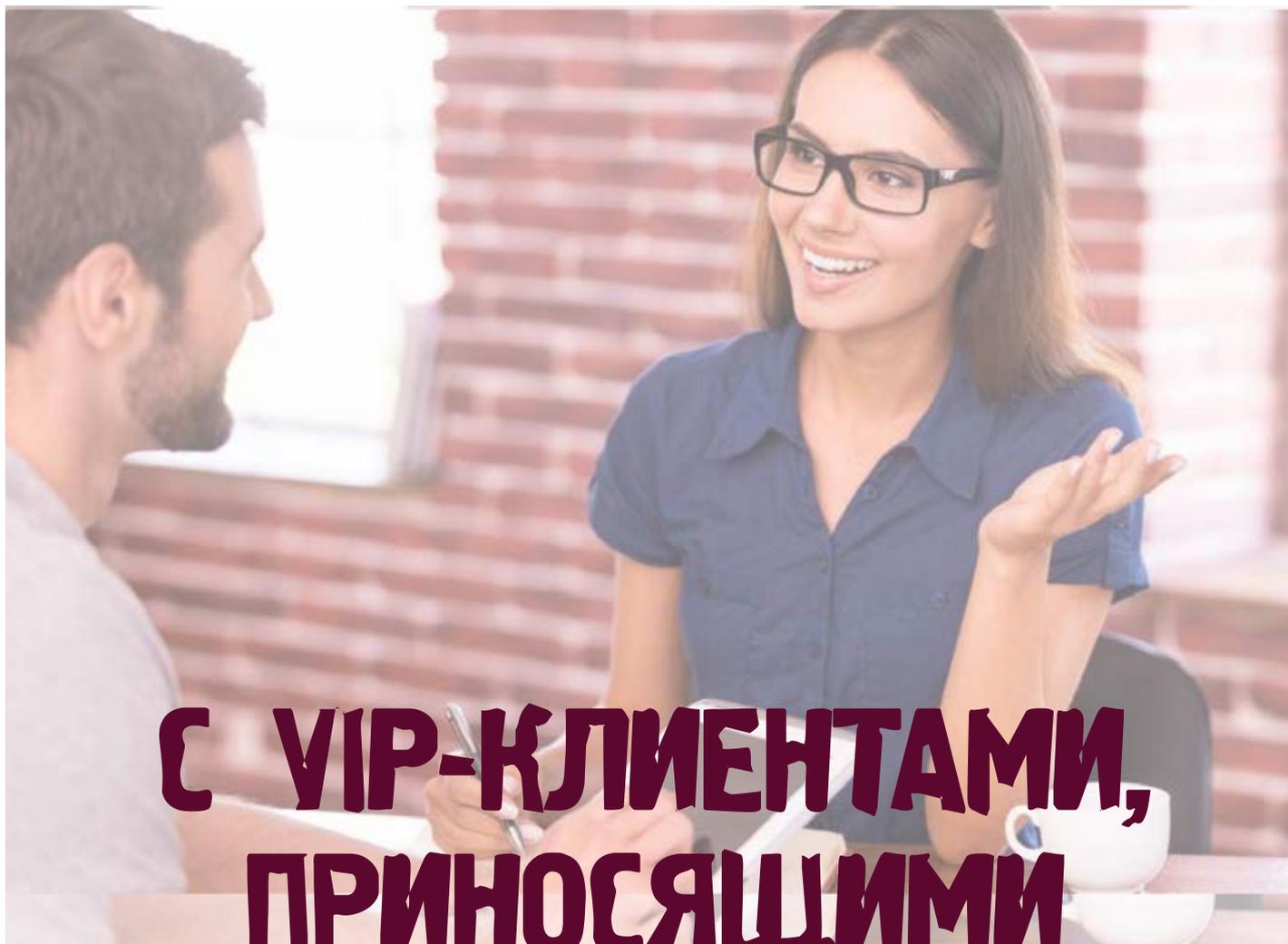
Установка видеочкамер наблюдения обязательна. Не забудьте разрабатывать положение по видеоконтролю, чтобы клиенты и мастера знали, что в салоне ведется запись.

Один из методов защиты документов — положения о коммерческой тайне и о конфиденциальности информации. Обязательно ознакомьте всех сотрудников и обяжите подписать документы.

Не брать на работу мастеров со своей клиентской базой. Эта мера также обезопасит салон от специалистов с сомнительным прошлым. Быстрый перевод клиентов от одного мастера к другому. При увольнении или уходе одного из специалистов необходимо очень оперативно обзвонить всех его клиентов. Здесь скорость очень важна.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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



**С VIP-КЛИЕНТАМИ,
ПРИНОСЯЩИМИ
ОСНОВНОЙ ДОХОД,
РУКОВОДИТЕЛЮ
НЕОБХОДИМО
РАБОТАТЬ ЛИЧНО**



С VIP-клиентами, приносящими основной доход, руководителю необходимо работать лично. Поддерживайте с ними отношения, общайтесь, держите на контроле. Дело в том, что если все контакты с такими клиентами замыкаются только на мастере, то беды не миновать. Если мастер уйдет, то заберет и VIP-а.

Юридическая ответственность мастеров за воровство клиентской базы. Заключите трудовые договоры и приложите к ним договор коллективной материальной ответственности.

Уверенно оглашайте на собраниях, что приходящие в салон клиенты — это клиенты студии, а не мастеров лично. Постоянно напоминайте о правилах и ценностях вашего бизнеса.

Четко прописанные регламенты — это гарантия стабильности и масштабирования бизнеса. Когда все работают по правилам, у предпринимателя не возникает проблем.

Вы говорили, что разработали свою авторскую систему, как избежать потери клиентской базы. Расскажите про нее подробнее?

— Да, у меня есть своя авторская система внутреннего распорядка, которая включает в себя правила для персонала, которые я определила лично на своем опыте.

В студии запрещено обмениваться номерами телефонов с клиентами. Мастерам также запрещено заводить свои визитки и предлагать их клиентам салона.

Нельзя садиться за стол администратора и просматривать записи в компьютере. Запрещено выходить на улицу вместе с клиентом. Мастерам нельзя заводить страницы в социальных сетях для рекламы услуг по наращиванию волос. Если вы ко мне пришли мастером работать, вам не нужно вести социальные сети. Этим занимаюсь я и моя команда.

В обязанностях администратора входит наблюдение за мастерами. Он должен следить за тем, чтобы они не обменивались номерами телефонов и не выходили вместе на улицу.

Администратор осуществляет обзвоны тех, кто у нас не был более трех месяцев и формирует для руководителя отчет. Это важное правило контроля клиентской базы.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Периодическое общение тет-а-тет с каждым сотрудником отдельно. У меня есть список, в который входят вопросы, помогающие быстро узнать о намерениях сотрудника уйти из студии. Это правило помогает мне принимать решения с меньшим количеством потерь в случае ухода мастера, а также в целом иметь понимание об эмоциональном состоянии моего сотрудника.



Какие красные флаги вы отмечаете в кандидатах? С кем не работаете ни при каких обстоятельствах?

— На собеседовании я сразу узнаю у кандидата, имеет ли он отношение к парикмахерскому искусству. То есть для меня важно, чтобы администратор не работал в бьюти-сфере именно мастером. Однако я допускаю, что этот сотрудник мог работать ранее в других салонах администратором. Если он бывший мастер или парикмахер, есть высокая вероятность, что я найму человека, который при первом удобном случае уведет у меня клиентскую базу.

Что касается мастеров, я их предпочитаю растить самостоятельно, с нуля. Мастер по наращиванию волос — это редкая профессия. Такие специалисты обычно набирают свою клиентскую базу и работают самостоятельно на дому или снимают кабинеты. Соответственно, мне негде нанять сотрудника, поэтому я предпочитаю воспитывать и развивать мастеров внутри салона самостоятельно.



Какие фильтры помогают не взять в компанию людей потенциально способных разболтать секреты или продать их?

— Моя система предполагает тщательный и длительный отбор кандидатов на вакансию.

Первый маркер — это манера говорить, способность развернуто отвечать и умение слушать в процессе первого созвона. Если меня все устраивает, я узнаю более тонкие моменты, относительно опыта работы, социальных сетей. Для меня это очень важно.

Когда я приглашаю на очное собеседование, начинается самое интересное — отбор по моей авторской системе рекрутинга. Я внимательно смотрю, как мастер вошел в студию, обращаю внимание на его внешний вид и манеру держаться. Это большой визуальный анализ кандидата.



Далее мы начинаем диалог. На данном этапе собеседования я внимательно слушаю. Я подготовила свой специальный список вопросов для кандидатов, который дает мне понять, смогу ли я этому человеку доверять или мы не подходим друг другу.

Далее принимаю решение. При положительном, приглашаю на стажировку.

Следующий этап — это «коллективная фильтрация». Здесь мы наблюдаем за кандидатом всем коллективом. Как он работает, способен ли обучаться, как ведет себя с клиентами и коллегами. Бывало, что приходили вообще неподходящие люди. Недостаточно аккуратные, грубые. Это сразу не работники нашей студии.

После наступает период стажировки, на котором человек раскрывается.

Когда я понимаю, что да, кандидат подходит нам по всем моим показателям, у него назначается следующий этап — испытательный срок. Месяц, уже оплачиваемый, в процессе которого мы окончательно понимаем — подходит ли нам человек.

Если подходит, то он остается на должности капсулятора, работает, проявляет себя. Если новому сотруднику всё нравится, при условии наличия вакансии, я могу предложить обучить его бесплатно на мастера, вложив все свои силы, душу, знания и опыт. Но с обязательством по договору отработать минимум полтора года!

Если в течение полутора лет обученный специалист принимает решение об уходе из студии, то он выплачивает стоимость обучения в размере 50 тысяч рублей. Человек решает самостоятельно, я не держу, отношусь к таким вещам спокойно.

Моя задача как предпринимателя — систематически вкладывать средства в рекламу для привлечения новых клиентов в студию, обеспечивать комфортные условия для работы мастеров и удержания клиентов в студии.

Важно, что после того, как я разработала и внедрила все вышеперечисленные правила, я выстроила крепкие отношения с коллективом. Мои сотрудники работают четко уже 5 лет без замен и неприятных инцидентов. Я их ценю и уважаю, стараюсь на собраниях общаться лично, устраиваю корпоративы, поощряю.

***Екатерина Малюкина**



Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕННИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ЕКАТЕРИНА МАЛЮКИНА

ОСНОВАТЕЛЬ ШКОЛЫ-СТУДИИ НАРАЩИВАНИЯ ВОЛОС "GOLDEN HAIR
ТРЕХКРАТНЫЙ ПОБЕДИТЕЛЬ МЕЖДУНАРОДНОГО ЧЕМПИОНАТА

- Эксперт с 20-летним опытом в наращивании волос
- Входит в ТОП-10 лучших бьюти - мастеров Евразии
- Судья мировых чемпионатов по наращиванию волос
- Эксперт федеральных СМИ
- Спикер конференций

Автор статей в СМИ:

VOICE

Деловая среда

7qней.ru

biz360

EVA.RU

Inc.

РУБРИКА: БИЗНЕС & ПРИБЫЛЬ

Лучший способ повысить прибыльность бизнеса за счет команды – это выстроить систему найма и управления командой



Как сегодня достичь Увеличения прибыльности бизнеса?

Сегодня появляется все больше компаний, которые стагнируют в выручке и прибыли одновременно, или растут в выручке, но прибыль остается на том же уровне.

В результате растет уровень обязательств и рисков собственника, но при том же уровне дохода.

Как сегодня можно решить эту задачу бизнеса?

Начнем с причин низкой прибыльности бизнеса. Перечислю самые распространённые:

1. Не отстроено позиционирование и УТП компании, ее продукта или услуги. Тогда ее продукт попадает в «красный океан» — воспринимается как условный «сахарный песок», конкурируя только на уровне цены.



Ольга Фатеева

2. Не выстроен портфель товаров или услуг, с учетом их прибыльности. Многие компании годами торгуют убыточными позициями, которые снижают прибыль бизнеса — и даже об этом не знают.

3. Другая проблема компаний, которые продают «все для всех», — время сотрудников и зачастую самого собственника, которое тратится на уникальные сложные проекты, которые могут и не приносить больших денег, но отвлекают внимание и ресурсы от других, более прибыльных проектов.

4. Нет системности в найме, введении в должность, мотивации и в целом в управлении командой. В результате в организации работают не совсем те люди, которые не мотивированы вкладываться в цели и результаты бизнеса — и к тому же слабо

ГЛАВНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЧЕКА ЛЕЖИТ ИМЕННО В ОТСТРОЙКЕ ОТ КОНКУРЕНТОВ И СОЗДАНИИ СВОЕЙ УНИКАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ

организованы. Тогда они тратят в 2–3 раза больше времени на создание ценности для бизнеса, а собственник это время оплачивает. www.TOP-PERSONAL.ru

 **Собственник перегружен, не делегирует задачи команде, — в результате пропускает новые возможности и технологии, которые появляются на рынке, и просто продолжает делать, что умеет и что привык.**

И тут мы переходим к вариантам решений.

Повышение ваших цен — как это стоит делать без ущерба?

— Что точно не надо делать: резко поднимать цену на 50%, даже если вы держали низкую цену пять лет — и теперь вам бы ее хотелось поднять в 2–3 раза.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год



Кира Феклисова

Включи свой мозг! Нейропрактики для мозга и души

Как улучшить память и концентрацию
внимания, запустить творческое мышление,
снизить тревогу, отпустить обиду

РУБРИКА: ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

Успех – величина иллюзорная и изменчивая



Среди клиентов бизнес-тренера, постоянное сотрудничество с которыми превысило 10 лет, из наиболее известных — «Северсталь» и множество дочерних предприятий, «Первый бит» и ряд компаний, названия которых нельзя упомянуть по условиям контракта. Объем их заказов на тренинги и мастерские от 10 до 20 дней в год.

С 2010 года вышел на открытый рынок корпоративного обучения, до этого 4 года работал в компании Сапоп.



Среди 56 лучших бизнес-тренеров, по версии **УТ, нет похожих, все уникамы. Каков ваш уникальный путь к успеху?**

Впервые начал этим заниматься 31 год назад. Тогда мне сделали предложение, от которого нельзя было отказаться. Так я стал заместителем директора Центра по обучению на базе академии МВД, который организовали ветераны известного спецподразделения антитеррора «Альфа». Год занимался организационной работой и проводил семинары по теме переговоров и управления конфликтными ситуациями.

До этого сам проходил подготовку как кандидат в бойцы элитного подразделения. Но руководство увидело во мне другой потенциал, и отправило учиться вести переговоры.



Алексей Фортуна
лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2024

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



А откуда опыт ведения переговоров?

— В 90-х вся страна была тренажёром для наработки такого опыта во всех его проявлениях.

Личный опыт пришел в контексте разрешения конфликтов того времени и сложных ситуаций клиентов, чьи интересы представляла наша компания.

Причем переговоры приходилось вести, в том числе, на международном уровне. Работали с китайцами, в том числе на посольском уровне.

Среди переговорных групп китайцев доводилось пересекаться и с такими ныне известными людьми, как Ван И. (прим. ред.: Сейчас он главный дипломат Китая.)

Довольно быстро понял, что самому переговоры хорошо вести недостаточно. Нужно, чтобы человек, чьи интересы ты представляешь, не мешал в процессе, и

**ДОВОЛЬНО БЫСТРО ПОНЯЛ,
ЧТО САМОМУ ПЕРЕГОВОРЫ ХОРОШО ВЕСТИ
НЕДОСТАТОЧНО**

не совершал ходов, которые потом трудно исправить. Так начал готовить клиентов решению их реальных сложных ситуаций. Тогда в переговорах активно участвовал сам, и, если клиент не справлялся, я выкруливал ситуацию.

Сейчас проще, технический прогресс позволяет «суфлировать» переговоры удалённо. Микрофон в ухе клиента, он ведёт переговоры по громкой связи, я вижу это в Zoom. И когда нужно, просто подсказываю, что и как сказать. Его оппонент, конечно, не в курсе.

Например, расскажу одну из таких интересных историй: это были переговоры у моего клиента, директора одного из филиалов крупной компании. Его сотруднику

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство

«Альпина»

8 (800) 550-53-22

www.alpinabook.ru

ВВЕДЕНИЕ

В 2012 г. мы впервые услышали от наших международных коллег о тенденции смещения маркетинговых бюджетов с решения задач привлечения клиентов на решение HR-задач — а именно, задач найма и удержания персонала. Тогда мы и подумать не могли, что в ближайшее время это произойдет в России.

Прошло полгода, и именно с таким запросом к нам обратилась крупная российская розничная сеть — компания хотела попробовать привлечь кандидатов на программу летней стажировки, используя не традиционные HR-инструменты, такие как ярмарки вакансий или работные сайты, а маркетинговые методы. Имея за плечами проекты по решению маркетинговых задач, мы решили взяться за проект — так в агентстве Paper Planes появилась HR-практика.

С тех пор мы успели реализовать более 200 HR-проектов для наших локальных и международных клиентов: проводили исследования рынка труда, анализировали узнаваемость бренда, просчитывали Brand Health Tracking

читать далее



ГЛАВА 1 АНАЛИТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. HR-МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

«Именно от того, как вы собираете, храните, обрабатываете и используете данные, зависит, выиграете вы или проиграете» (Билл Гейтс, генеральный директор Microsoft, 2000)

Владелец крупной федеральной розничной сети, один из наших клиентов, в рамках интервью по одному из совместных проектов как нельзя лучше выразил свои ожидания от работы отдела кадров. Он заявил, что он хотел бы получать от директора по персоналу годовой план с обоснованием бюджета и конкретными прогнозами финансовых выгод от деятельности отдела кадров — аналогично тому, как он получает план маркетинговых инвестиций с расчетом ROI (return on investments, возврат на инвестиции) от коммерческого директора. Это позволило бы ему принимать обоснованные решения о распределении ресурсов и гарантировать, что компания получает наивысшую отдачу от инвестиций в свою кадровую деятельность.

К сожалению, в среднестатистической российской компании отсутствует соответствующая аналитическая культура (система подходов к сбору, обработке, анализу и интерпретации данных), что затрудняет принятие обоснованных решений относительно каких-либо инициатив. Как следствие, оценить экономику каждого проекта и понять влияние кадровой деятельности на конечный результат бизнеса бывает непросто.

Долгое время отделы кадров полагали, что невозможно измерить влияние кадровой деятельности на прибыль компании. Сегодня очевидно, что это убеждение и неоправданно, и неверно.

Вот основные, на наш взгляд, причины отсутствия аналитической культуры в HR:

- Традиционно отдел кадров был сосредоточен на административных задачах, и компании медленно внедряли аналитический подход к управлению

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ДИСКУССИЯ ЭЙЧАР

Обзор дискуссии «Какой HR нужен бизнесу?»



 побывал на дискуссии с Ольгой Петровой, партнера ВИЗАВИ Консалт и экспертами компаний Яндекс, Бургер Кинг, Совкомбанк и Норникель по теме: «Какой HR нужен бизнесу?».

Как в HR-службы попадают люди, которые до этого возглавляли совершенно другие направления деятельности? Почему это выгодно бизнесу и для чего переходить из бизнеса в управление персоналом?



**Анастасия
Насонова**

Эти и другие вопросы обсуждали:

- Татьяна Перепечко, руководитель отдела подбора персонала в Совкомбанке, рассказала о внедрении автоматизации и определении критериев эффективности при подборе сотрудников. Она также поделилась новыми подходами в HR и возможностями для синергии между бизнесом и подбором персонала.
- Артём Ширин, руководитель отдела подбора и адаптации персонала в «ИТ сервисы» Норникеля, акцентировал внимание на важности умения договариваться с людьми для достижения целей в любой сфере деятельности. Он также рассказал о том, как предыдущий опыт работы горным мастером может быть полезен для HR-специалиста в крупной компании.
- Андрей Волчков, менеджер национальных HR-проектов в Бургер Кинг, объяснил, почему важно нанимать менеджеров по продажам, которые лучше понимают потребности бизнеса, а не только тонкости рекрутинга. Он также рассказал о критериях выбора потенциального HR-специалиста, даже если у него нет соответствующего опыта в резюме.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Наталья Степнова, менеджер рекламных проектов в Яндекс, рассказала о том, как навыки HR могут помочь стать успешным маркетологом и как использовать опыт HR в маркетинговой сфере для повышения эффективности. Она также подчеркнула важность развития и использования накопленного опыта в HR для достижения успеха в маркетинге.

Всё чаще среди HR-руководителей можно встретить людей, которые пришли из бизнеса и изначально не имели никакого отношения к рекрутменту. Однако благодаря умелому применению бизнес-инструментов, они успешно оптимизируют процесс подбора персонала и значительно повышают его эффективность.

Спикеры перешли к дискуссии и первым вопросом, Ольга уточнила у Татьяны Перепечко, что было стимулом уйти из бизнеса в новую для нее сферу — в подбор. Татьяна поделилась, что мысли были давно и в какой-то момент пришло предложение от бизнеса: «Инициатива шла от бизнеса: поступило предложение возглавить весь подбор Совкомбанка. Были страхи, потому что сфера была менее известна, чем предыдущие. Но это был не первый опыт перехода в новую область, сомнений и сожалений об этом решении нет».

О своем решении Татьяна не жалеет, хоть и были страхи, но сферу она знала с обратной стороны – стороны заказчика.

На вопрос о том, как предыдущий опыт помог решать HR-задачи, Татьяна ответила следующее: «После перехода в подбор стало очевидно, что бизнес и HR говорят на разных языках и друг друга не понимают. Предыдущий опыт, в продажах, в частности, подсказал, что с бизнесом нужно говорить на языке цифр: показывать стоимость кандидатов, воронки, просчитывать убытки от отсутствия сотрудника и прочее. Эффективность рекрутинга сегодня процентов на 80 зависит от умения HR выстроить коммуникацию с бизнесом».

После чего Ольга поинтересовалась, какая должна быть аналитика, чтобы бизнес ее принял и мог принять решение на основе этих данных. Перепечко рассказала, что каждая компания может использовать свой подход. В Совкомбанке примером послужили бизнес-процессы, связанные с взаимодействием с клиентами: конверсия, скорость обработки, стоимость клиента, индекс потребительской удовлетворённости (NPS) и другие показатели. Оценка этих же параметров для кандидатов позволит наглядно продемонстрировать возможные риски в области управления персоналом для бизнеса. На вопрос о том, какие ошибки в

коммуникациях следует обратить внимание HR, чтобы помочь бизнесу принять верные решения относительно удержания текущих сотрудников и привлечения новых, Татьяна ответила, что нужно своевременно доносить до бизнеса критичность изменений на рынке труда. Предлагать пошаговый алгоритм действия в сложившейся ситуации. Обучать бизнес новым инструментам, которые влияют на качество коммуникации с кандидатами. «Не бояться отстаивать свою точку зрения и настаивать на необходимых изменениях».

Далее Ольга перешла на беседу с Андреем Волчковым. Первым вопросом она задала эксперту следующий вопрос: «Если Вы бы сейчас подбирали HRD, Вы бы смотрели специалиста из бизнеса или все же с бэкграундом в HR? Если из бизнеса, то на что бы обращали внимание?» Андрей поделился, что важно не то, откуда вышел человек, а то, какой у него есть бэкграунд, в частности, его развития, навыков и мотивации.

«Что должен иметь и уметь HR? Важны:

- аналитические навыки,
- навык сильной аргументации,
- навык управления конфликтами,
- мультифункциональная экспертиза,
- навык управления проектами,
- умение планировать и приоритизировать,
- развитый эмоциональный интеллект,
- системное мышление».

Нахождение баланса между деловыми интересами и потребностями людей — ключевая задача. С одной стороны, требуется высокая степень эмпатии, а с другой — осознание того, что ваша работа связана с бизнесом, и необходимость принимать взвешенные решения. Далее был вопрос о том, какие мотиваторы помогли не свернуть с намеченного пути и перейти в HR. Эксперт ответил, что

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

для него это сильная внутренняя аргументация — «Почему мне это надо, зачем и как я хочу туда попасть».

После беседы с Андреем, ведущая дискуссии перешла на вопросы к Наталье Степновой, поинтересовавшись, что послужило толчком к такой кардинальной перемене, переходу из HR в ИТ-проекты и рекламу. Наталья поделилась, что ей страшно было делать первый шаг, но после семи лет работы в HR, начиная с должности ассистента и заканчивая руководителем подбора и адаптации, дальнейшее развитие в этой сфере казалось непонятным, поэтому пришлось перейти из узконаправленного подбора персонала в рекрутинг рабочих специальностей, где используются совершенно иные подходы к работе. «Пришлось учиться новому: performance-маркетингу, работе с digital-каналами, SEO. Этот опыт и послужил последующему переходу полностью в рекламу (Сеть Яндекса)», — делится Степанова. Из того, что пригодилось в работе из опыта в HR и что было новым, Наталья отметила следующее: «Сильные коммуникативные навыки — must have. И именно в HR их возможно максимально развить или усилить». Аналитическая работа для спикера, оказалась сложнее, поскольку ее опыт работы с числами в HR был недостаточным для рекламной индустрии. Эксперту пришлось изучить новые термины, освоить бизнес-метрики и научиться влиять на эти показатели. «Развивать навыки, требуемые в других сферах, помогает опыт работы в кроссфункциональных проектах», — подытожил спикер. На вопрос Ольги, о том, как понять, что пора двигаться дальше и как минимизировать риски при переходе, Наталья выделила 3 основных пункта: «Важно не допустить выгорания.

Если вы начинаете его подозревать, то точно стоит задуматься о развитии куда-то дальше.

Держать руку на пульсе: мониторить рынок труда, присматриваться к другим вакансиям и сферам заранее.

Быть честным с самим собой при выборе вектора движения».

Ведущая дискуссии поблагодарила спикера и перешла к Артёму Ширину, уточнив, как он пришел к должности руководителя адаптации и обучения с позиции машиниста экскаватора. Артем рассказал, что во время роста карьеры, когда под его руководством было уже несколько десятков сотрудников, возникла необходимость эффективно управлять ими: разрешать конфликты, контролировать их работу и так далее.

Первым шагом Артема, стало дополнительное образование в области управления персоналом, которое ещё больше усилило его интерес к этой сфере. В итоге было принято решение полностью сосредоточиться на HR. Начало было положено с должности специалиста по подбору и далее поступательно вверх. На вопрос о том, чем заинтересовала данная позиция и что помогает сейчас, в роли HR, быть успешным, Ширин ответил так:

«1. Профильное образование и опыт на производстве, что имеет значение при подборе технических специалистов (в Норникеле).

2. Образование и стартовый опыт в подборе.

3. Умение найти общий язык с бизнесом, слышать заказчика и решить его боль».

После чего отдельно отметил, что важную роль также сыграли гибкие навыки, такие как обучаемость и упорство в достижении целей. Далее последовал вопрос о том, как бы эксперт сейчас подбирал себе HR. «Хотеть прыгнуть и прыгнуть — это разные вещи», — отметил Артем и добавил, что важно учитывать стремления человека и его действия, а не только профессиональную подготовку. Опыт в любой сфере позволяет оценить успехи и пройденный путь.

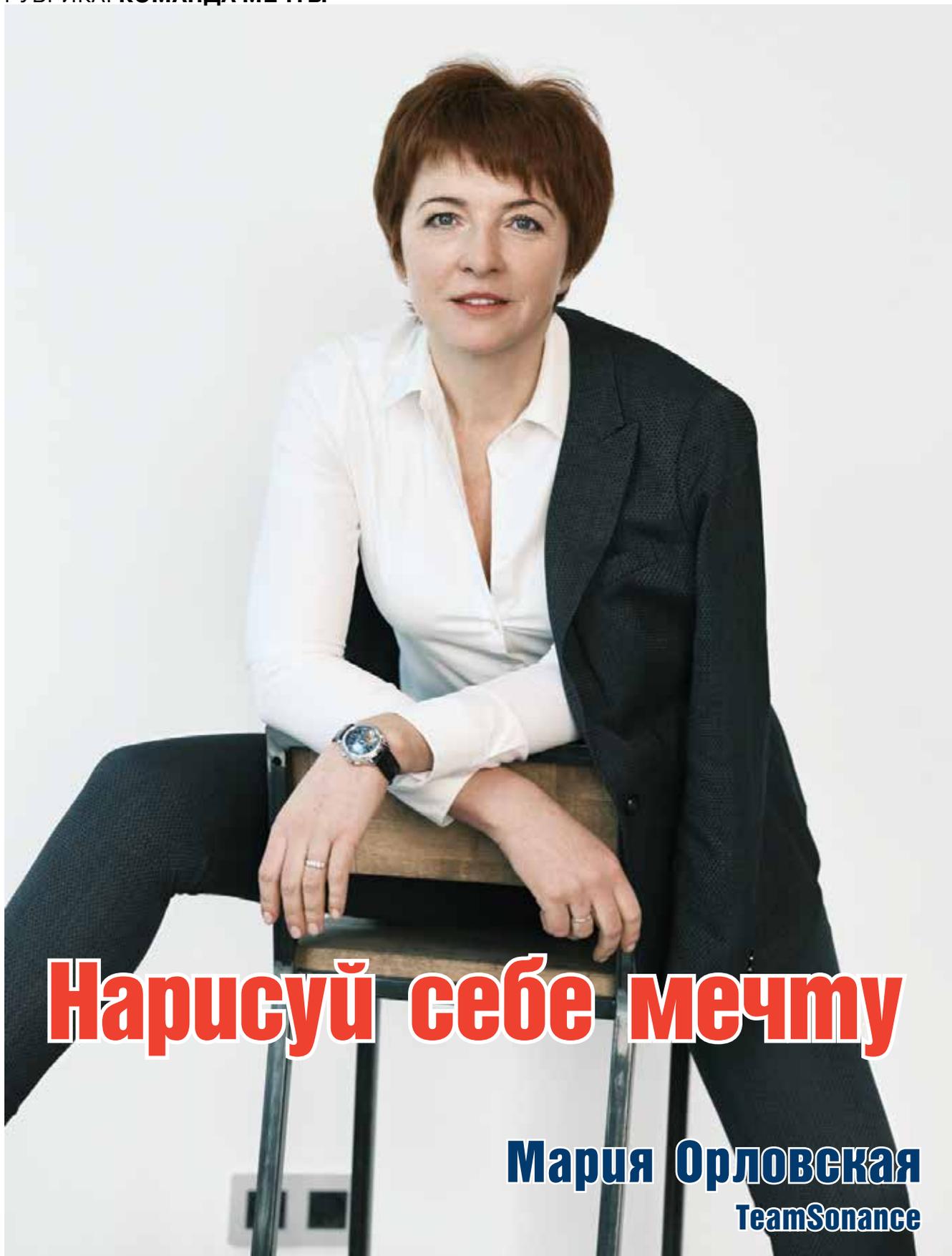
* Анастасия Насонова

Эксклюзивно для 

**КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р.
7447273@VK.RU**

РУБРИКА: КОМАНДА МЕЧТЫ

TeamSonance /  12/2024



Нарисуй себе мечту

Мария Орловская
TeamSonance



Вы когда-нибудь мечтали иметь команду? Если нет, то откуда она у вас возьмется?



Создание команды мечты требует сочетания видения, стратегии и реализации. Для начала опишите вашу мечту, ведь мечтать надо конкретно:

1. Определите свое видение: четко обрисуйте цели и задачи вашей команды. Чего вы пытаетесь достичь?
2. Определите ключевые роли: конкретные навыки, экспертизу и качества, необходимые для достижения успеха. Составьте должностные инструкции для каждой роли и расставьте приоритеты в зависимости от важности.
3. Задумайтесь о том, как члены команды будут взаимодействовать между собой, с клиентами и партнерами. То есть какими ценностями и принципами будет руководствоваться ваша команда в своих действиях

Когда мечта начинает обретать конкретные черты, действуйте. В зависимости от того, как вы сформировали видение, список дальнейших действий может очень сильно отличаться. Если вы представили себя в центре «красной» или «синей» команды, принимающего все решения и распекающего подчиненных, дожидаящихся в приемной вашей аудитории и ловящих каждое ваше слово, то дальнейшая инструкция не для вас.

Если же в ваших мечтах вы лидер в самоуправляемой «оранжевой» или «зеленой» команде, то следующая стратегия может способствовать осуществлению задуманного:

1. Нанимайте талантливых специалистов: ищите людей, которые не только обладают необходимыми навыками и опытом, но и разделяют ценности и культуру вашей команды. Учитывайте различные точки зрения и опыт работы, чтобы способствовать творчеству и инновациям.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Люди видят и ценят заботу о них



Обладателем титула «Директор года по внутренним коммуникациям» и Гран-При «Хрустальная пирамида — 2024» стала Наталья Зверева, руководитель отдела развития корпоративной культуры и внутренних коммуникаций компании CarMoney.

Какие основные навыки нужны руководителю по внутренним коммуникациям?

Руководитель по внутренним коммуникациям играет ключевую роль в обеспечении того, чтобы все сотрудники были информированы, вовлечены и мотивированы.

1. Отличные коммуникативные и межличностные навыки: Это основа. Руководитель должен уметь четко и ясно излагать информацию, а также быть хорошим слушателем. Важно умение адаптировать сообщения для разных групп сотрудников, с учетом их интересов и потребностей.

2. Стратегическое мышление: Способность видеть большую картину и понимать, как внутренние коммуникации влияют на общие кор-



Наталья Зверева
CarMoney

поративные цели, важна для того, чтобы разрабатывать эффективные коммуникационные стратегии.

3. Навыки в области цифровых технологий: В современном мире технологии играют ключевую роль в коммуникациях. Владение инструментами для внутренних коммуникаций, социальными сетями, платформами для сотрудников и умение их эффективно использовать крайне важны.

4. Эмоциональный интеллект: Способность понимать и управлять собственными эмоциями, а также эмоциями других людей, помогает в решении конфликтов, строительстве доверия и развитии позитивной организационной культуры.

5. Лидерские качества: Руководитель должен быть способен вдохновлять и мотивировать как свою команду, так и всех сотрудников в организации, демонстрируя пример для подражания и направляя усилия в нужное русло.

6. Гибкость и адаптивность: В условиях постоянных изменений важно быстро адаптироваться и менять стратегии и тактики внутренних коммуникаций в соответствии с изменяющейся ситуацией.

7. Аналитические способности: Умение анализировать данные и обратную связь от сотрудников, чтобы оценивать эффективность коммуникационных кампаний и стратегий, и на основе этого вносить коррективы.

Важно помнить, что руководитель по внутренним коммуникациям — это не только транслятор информации, но и посредник, который способствует двустороннему общению и укреплению культуры взаимопонимания и открытости в команде.

 **Миссия фирмы — как она звучит, кто и как ее создавал? Что вы делаете, чтобы миссия была понятна коллегам и принималась ими?**

— Миссия нашей компании “Мы помогаем людям получать максимум от их активностей, открывая простые и понятные механизмы финансирования, создаем дополнительные возможности для развития наших партнеров и клиентов” была создана как фундаментальный камень, на котором строится вся деятельность нашей компании. Ее создание было коллективным усилием, которое началось с момента основания компании 8 лет назад. Осознавая, что первоначальные ценности, хоть



и верные, остались отделены от реального бизнеса и команды, в 2019 году мы запустили проект “ДНК команды”. Целью этого проекта было создание системы ценностных координат, которые были бы близки каждому сотруднику и вовлекали его в достижение общих целей.

Процесс определения миссии и ценностей компании был направлен на разработку принципов и визионерских идей, которые могли бы одновременно отражать ожидания всех наших стейкхолдеров, включая акционеров, клиентов, рынок, конкурентов и, конечно же, наших сотрудников. Для достижения этой цели мы активно вовлекли более 10% нашей команды, в том числе ключевых сотрудников из колл-центра, так как именно они взаимодействуют с клиентами напрямую.

Для обеспечения того, чтобы наша миссия и ценности были не только поняты, но и приняты нашими коллегами, мы реализовали несколько ключевых инициатив:

Вовлечение Сотрудников: Мы поняли, что важно, чтобы ценности формировались не “сверху”, а с участием всей команды. Это позволяет каждому внести свой вклад и чувствовать себя частью чего-то большего.

Амбассадоры Культуры: Мы задействовали в работе амбассадоров корпоративной культуры, то есть тех сотрудников, которые пользуются доверием и уважением среди коллег, чтобы эти ключевые лица помогали распространять и укреплять новые ценности внутри компании.

Визуализация Ценностей: Мы убедились в том, чтобы ценности были не просто записаны, но и визуализированы в офисе и на рабочих местах, так чтобы они были видны и напоминали сотрудникам о них ежедневно.

Измерение По Ценностям: Введение системы измерения результативности, основанной на ценностях, позволило нам трекать влияние корпоративной культуры на бизнес-показатели и демонстрировать реальную ценность наших принципов.

Следование Ценностям: Любые проекты, продукты или услуги разрабатываются и реализуются с учетом наших ценностей. Мы постоянно напоминаем нашим сотрудникам о важности придерживания ценностей, ведь они формируют основу всей нашей деятельности.



Ценности стали неотъемлемой частью нашего подхода к подбору и развитию персонала, что позволяет нам привлекать единомышленников и поддерживать высокую вовлеченность и мотивацию команды. Эти меры, наряду с прозрачной системой постановки целей и управлением талантами, основанными на наших ценностях, позволили нам вести бизнес в соответствии с потребностями наших клиентов и одновременно соответствовать ожиданиям всех стейкхолдеров.

Примеры проектов сопровождения, в основе которых открыто и явно заложены ценности, — опрос мнений, корпоративное волонтерство, программы признания «Самые».

Так, в программе признания «Самые» мы создали прозрачный процесс выявления самых — каждый сотрудник мог сам себя номинировать или его коллега, рассказав о своем результате, достижении в течение года, соотнеся свои действия и результаты с какой-либо ценностью.

Каковы основные элементы корпоративной культуры вашей компании?

— Основные элементы корпоративной культуры нашей компании глубоко вплетены в саму ткань организации и отражают стратегический подход, который мы применяем во всём, что делаем. Наша корпоративная культура базируется на понимании, что каждый сотрудник играет ключевую роль в успехе компании и что их профессиональное развитие и реализация личностного потенциала являются неотъемлемой частью этого процесса.

Мы стремимся обеспечить наших сотрудников необходимыми инструментами и ресурсами, которые позволяют им чувствовать себя интегрированными в общие бизнес-процессы компании, находить вдохновение в работе с коллегами и испытывать глубокое удовлетворение от своей работы. Ключевым аспектом нашей корпоративной культуры является создание среды, в которой коллеги могут чувствовать себя частью большой команды, направленной на достижение общих целей.

Важным элементом является также коммуникация внутри компании. Мы уделяем особое внимание тому, чтобы информационный поток был открытым и прозрачным для каждого сотрудника. Наши сотрудники всегда в курсе происходящего в компании, понимают бизнес-процессы и знают, что от них зависит успех всей

организации. Это создает доверительную атмосферу, в которой каждый может обратиться за поддержкой к коллегам и руководству, вне зависимости от занимаемой должности.

Так, корпоративная культура в нашей компании не только объединяет нас в едином стремлении к достижению целей, но и создает условия для профессионального и личностного роста каждого сотрудника. Это, в свою очередь, наполняет нашу работу глубоким смыслом и делает вклад каждого важным и заметным.



В чем секрет координации внутренних коммуникаций (ВК далее) с внешним HR-brand компании?

— Координация внутренних коммуникаций с внешним HR-брендом компании играет ключевую роль в создании устойчивого и привлекательного образа работодателя.

Это достигается за счет:

- синергии стратегий развития,
- комплексность процессов и
- активного участия в профессиональном сообществе.

Стратегическая Синхронизация

Стратегия Развития: В основе прочного HR-бренда лежит стратегия развития компании, включающая в себя как внутренние процессы и технологии, так и работу с людьми. Рассказывая внешнему миру о развитии команды, мы повышаем заинтересованность не только потенциальных кандидатов, но и внешних стейкхолдеров, что способствует формированию позитивного восприятия бренда на рынке.

Коммуникации и пиар: Тесное взаимодействие ВК и PR обеспечивает единство сообщений, которые мы передаем наружу.

Стейкхолдеры: Четкое понимание, какие сообщения важно донести до различных групп стейкхолдеров.

Стратегия работы бренда работодателя

PR и публичное признание: Участие в форумах, получение наград и активное присутствие в профессиональных сообществах способствуют укреплению авторитета компании.

Рейтинги: Присутствие в рейтингах лучших работодателей и других отраслевых оценках, служит объективным показателем привлекательности нашей компании

Исследование целевой аудитории и каналов коммуникации:

Предпочтений и интересов целевой аудитории, включая потенциальных кандидатов и внешних стейкхолдеров, позволяет формировать стратегию коммуникации наиболее эффективно.

Используем правильные каналы и язык общения, которые способствуют более точной доставке сообщений.



Как вы делаете первые дни работы новых сотрудников комфортными для них?

— Важный параметр для успешной адаптации и интеграции в команду. Подход, ориентированный на системный анализ и снижение тревожности среди новичков, входит в эффективную стратегию адаптации.

Системный Подход

Комплексная система адаптации: Эффективно структурированная программа адаптации помогает новым сотрудникам познакомиться с культурой компании, ее ценностями и рабочим процессом. Это включает в себя знакомство с командой, рабочим пространством и корпоративной этикой.

Оценка и анализ: Разбивая трек нового сотрудника, мы можем выявлять ключевые паттерны, которые помогают новичкам лучше адаптироваться. Исследуя опыт предыдущих новичков, определяем области, требующие улучшения, и корректируем программу адаптации.



Снятие тревожности и создание заботы

Первый день в компании: Первый день новых сотрудников спланирован до мелочей. Он может включать встречу на входе, предоставление рабочего места, где все готово к работе, и организацию знакомства с коллегами. Выпускаем приветствие новичка в корпоративном мессенджере.

Учебные Модули: Предоставление доступа к интерактивным учебным модулям в первые дни работы, что входит в план адаптации. Это позволяет новым сотрудникам ознакомиться с основными операциями и процессами на своем темпе, снижая первоначальный стресс от информационной перегрузки.

Менторство и Кураторство: Назначение новичку опытного сотрудника из их команды в качестве ментора или куратора. Это предоставляет новым сотрудникам надежный источник поддержки и руководства, к которому они могут обращаться с вопросами и за советом.

Понимание перегруза и автономия

Оценка и корректировка нагрузки: Важно понимать, что первые несколько недель могут быть особенно стрессовыми для новичка. Дозируем рабочую нагрузку, предоставляя достаточно времени для изучения внутренних процессов и процедур.

Обратная связь и поддержка: Регулярное взаимодействие с новыми сотрудниками помогает понять их потребности и определить, требуется ли дополнительная поддержка.

Проводим более формальную встречу с новыми сотрудниками для оценки их опыта и сбора отзывов о процессе адаптации.

Социализация: Организация неформальных мероприятий, которые способствуют быстрому вхождению в коллектив и создают чувство принадлежности к корпоративной культуре. Мы отправляем приветствие сотрудника в общий чат + публикуем его хобби и увлечения. Через, в том числе, его хобби мы начинаем заигрывать сотрудника в нашу корпоративную культуру.



Какова роль ВК в том, что людям интересно утром идти на работу?

— Внутренние коммуникации играют центральную роль в создании позитивной и мотивирующей рабочей среды, что, в свою очередь, напрямую влияет на желание сотрудников приходить на работу каждое утро с интересом и вдохновением.

Не просто как способ передачи информации, а как стратегический инструмент для вовлечения и удержания сотрудников, формирования корпоративной культуры и создания смысла в рабочей жизни каждого.

1. **Прозрачность и открытость:** Обеспечиваем прозрачность работы компании, делая более понятными для сотрудников корпоративные цели, стратегии и достижения. Это помогает сотрудникам чувствовать себя важной частью общего дела и повышает их личную вовлеченность.

2. **Признание и оценка:** Регулярное признание вклада сотрудников в успех компании, публикация историй успеха и профессиональных достижений поощряет чувство гордости за свою работу и мотивирует к дальнейшему росту.

3. **Взаимодействие и сотрудничество:** Способствует созданию сообщества среди сотрудников, промотируя взаимопомощь и сотрудничество через различные платформы коммуникации. Интерактивные форматы общения, такие как корпоративный мессенджер или форумы, укрепляют связи внутри коллектива.

4. Геймификация

5. **Корпоративная культура и ценности:** Регулярное общение ценностей, миссии и визии компании способствует глубокому пониманию и принятию этих аспектов сотрудниками, превращая их в реальные повседневные практики.

6. **Информационная поддержка:** Предоставление актуальной и полезной информации сотрудникам, быстрый доступ к необходимым данным улучшает эффективность работы и уменьшает время на поиск информации.

7. **Вовлечение в роль спикера:** Мы активно поддерживаем и поощряем наших сотрудников к участию в качестве спикеров на профессиональных форумах, кон-



ференциях и корпоративных мероприятиях. Это не только помогает развивать личные навыки наших сотрудников, но и укрепляет репутацию компании как места, где работают признанные эксперты.

8. **Общее празднование достижений:** Мы стараемся обеспечить, чтобы каждое достижение, будь то успешный проект, юбилей компании или персональный успех сотрудника, отмечалось на коллективном уровне. Радость и гордость за достижения укрепляют ощущение солидарности и вносят значимый вклад в корпоративную культуру.

9. **Поддержка обмена опытом с друзьями и знакомыми:** Мы поощряем наших сотрудников делиться своим опытом работы в компании на профессиональных платформах и в социальных сетях. Таким образом, они не только расширяют свои профессиональные сети, но и повышают престиж работы в нашей организации.

10. **Проведение исследований по оценке вовлеченности сотрудников (Voice of Employee, VoE):** Мы активно используем обратную связь от сотрудников для улучшения рабочей среды и продолжения развития корпоративной культуры. Понимание и учет мнения каждого способствуют созданию более комфортных и мотивирующих условий для работы.

11. **Карьерное развитие и рост:** Наша компания вкладывает значительные ресурсы в развитие и обучение сотрудников. Мы понимаем, что перспектива карьерного роста внутри компании является одним из ключевых факторов престижности работы. Открытость карьерных возможностей и поддержание постоянного профессионального развития сотрудников подчеркивают нашу посвященность их успеху.

12. **Волонтерство.** Чувство самореализации не только в профессиональной сфере.

Для меня лично престижно работать в компании, которая не только ценит свой персонал и его вклад в общий успех, но и стремится создать среду, где каждый имеет возможность реализовать свой потенциал, развивать свои навыки и расти как профессионал.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Праздники, дни рождения, спорт и т. д. – как вы организуете работу с этими мероприятиями и как оцениваете эффект от них для корпоративной культуры?

— Организация корпоративных мероприятий, включая празднование праздников, дней рождения, спортивных событий и прочих, играет значительную роль в формировании и поддержке позитивной корпоративной культуры. Эти мероприятия не только создают пространство для неформального общения сотрудников, но и способствуют развитию чувства единства, а также вносят значимый вклад в укрепление корпоративного духа.

Организация мероприятий

1. **Планирование заранее:** Для любого мероприятия мы создаем план с четкими целями и задачами, определяем бюджет и делаем таймлайн подготовки.

2. **Вовлечение сотрудников в организацию мероприятий** через создание команды инициативных сотрудников: Помогает учесть интересы различных отделов и усилить вовлеченность.

3. **Инклюзивность:** Мы стараемся учитывать разнообразие интересов и культурных предпочтений сотрудников, чтобы каждый чувствовал себя включенным.

4. **Интеграция корпоративных ценностей:** Даже в неформальной обстановке мы стараемся напомнить о миссии и ценностях компании, делая акцент на важности командной работы, уважении и доверии.

Оценка эффекта

1. **Обратная связь:** После каждого мероприятия собираем обратную связь от участников через анкетирование или интервью. Это позволяет понять, насколько мероприятие было успешным и что можно улучшить в будущем.

2. **Участие:** Анализируем уровень участия сотрудников в мероприятиях. Высокая активность указывает на интерес и положительное отношение к инициативам компании.

3. Вовлеченность: Наблюдаем за общим уровнем вовлеченности и моральным духом сотрудников после проведения мероприятий. Улучшение этих показателей говорит о положительном влиянии мероприятий на корпоративную культуру.

4. Продуктивность: Оцениваем изменения в продуктивности работы до и после мероприятий. Хотя прямая корреляция может быть не всегда очевидна, позитивные изменения в энергии и мотивации часто влияют на общую эффективность.

Мероприятия, пронизанные корпоративной культурой и ценностями, способствуют развитию сильной внутренней связи между сотрудниками, повышению их лояльности и приверженности компании. Они способствуют созданию более открытой и поддерживающей рабочей среды, где каждый чувствует себя ценным членом коллектива. Кроме того, совместные внеофисные события способны ослабить атмосферу и способствуют лучшему коммуникационному потоку между разными уровнями и отделами организации.

Соцсети и открытый мир. Что вы делаете, чтобы соцсети помогли компании растить позитивный имидж и как купируете негатив там?

— Использование социальных сетей для формирования позитивного имиджа компании и управление негативом в этом открытом мире требуют осознанного и стратегического подхода.

Формирование позитивного имиджа

1. Публикование достижений: Мы активно делимся всеми нашими победами и поводами для гордости в социальных сетях. Это могут быть как значимые корпоративные успехи и награды, так и личные достижения наших сотрудников, социальные проекты и инициативы. Такой подход не только подчеркивает успехи компании, но и демонстрирует нашу корпоративную культуру и ценности.

2. Участие в PR-повестке: Мы стремимся быть активными участниками отраслевых дискуссий и мероприятий, используя социальные сети как платформу для демонстрации нашей экспертизы и лидерских позиций. Деление собственных статей, мнений экспертов компании и участие в важных отраслевых онлайн-событиях способствуют укреплению имиджа компании как открытой к взаимодействию и инновациям.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Управление негативом

1. **Отзывы и комментарии:** Мы внимательно отслеживаем отклики и отзывы о нашей компании в социальных сетях и на отзовиках. В случае появления негативных комментариев стремимся оперативно и открыто разбираться с ситуацией, предлагая конструктивное решение проблемы и демонстрируя нашу заинтересованность в улучшении сервиса.

2. **Разрешение конфликтов вне публичного пространства:** Если ситуация требует более детального разбора, мы стремимся увести обсуждение из публичного поля в приватный диалог, сохраняя при этом максимально открытый и доброжелательный тон общения.

3. **Работа с уходящими сотрудниками:** Процедура экзит-интервью позволяет нам собрать обратную связь от уходящих сотрудников и, на основании их отзывов, работать над улучшением рабочей среды и корпоративной культуры. Это помогает предотвратить возможный негатив в публичном пространстве и превратить даже уход сотрудника в позитивный опыт.



Какой совет вы бы дали своим коллегам, руководителям по внутренним коммуникациям?

— Слышать людей, слушать и быть с ними как бы на одной волне. Давать им необходимую экспертизу, которой вы обладаете, потому что сотрудники, которые окружают, видят вас как профессионала.

Дарить заботу, любовь людям, поэтому это является таким главным ингредиентом того, что мы создаём. Тогда все это в совокупности рождает именно те эффективные процессы, которыми можно гордиться и о которых можно рассказывать, и которые толкают бизнес вперед и помогают реализовывать любые цели, как личные, так и профессиональные, цели компании. Все это является взаимовыгодной, взаимно эффективной составляющей любого процесса.

***Наталья Зверева**, руководитель отдела развития корпоративной культуры и внутренних коммуникаций компании **CarMoney**

Эксклюзивно для 

РУБРИКА: КОНФЕРЕНЦИИ

Цифровые технологии дают новые возможности



Можно тезисно, о чем Вы говорили в своём выступлении на конференции?

Основным отличием моего выступления явилось то, что я работаю в государственной компании, где уровень развития IT-сервисов сильно отстает от общего, но при этом за последние несколько лет, благодаря участию Университета в крупных федеральных программах (например, Цифровая трансформация), произошел заметный прорыв. Быстрый рост и появление цифровых сервисов показало и неготовность сотрудников его использовать (исследование подтвердило низкий уровень цифровой грамотности), а также выявило проблему отсутствия необходимого количества IT-сотрудников для поддержания инфраструктуры.



Виктория Титова



Что сегодня наиболее важное для компаний в работе с персоналом?

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ОБЗОР

Все умрут, а я останусь. Что будет с бизнесом, если вдруг исчезнут все соцсети?



Сценарий цифрового апокалипсиса только кажется фантастическим, но на самом деле уже имел место быть: 4 октября 2021 года работа самых популярных соцсетей в мире была прекращена более чем на 7 часов. На тот момент они еще не были признаны экстремистскими и полноценно функционировали на территории России.

Сбой привел к массовому использованию других платформ (TikTok, Telegram, YouTube, Viber и т. д.), которые из-за перегрузки также прекратили работу. Согласно данным Brand Analytics (системы мониторинга и анализа социальных медиа) первые пару часов русскоязычные пользователи жаловались на проблемы с доступом, а затем в ход пошли традиционные мемы, которые мгновенно становились вирусными.



Анастасия Грищенко
Founder & CEO PRostoplace

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (285)

АПРЕЛЬ 2024

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Светлана Чикулина

Оскорбление сотрудником коллег и руководителей фирмы — как можно наказать, не нарушив ТК? И как сотрудник может защитить свою честь, если руководитель грубо оскорбил его?

Алла Митрахович

Удалённые работники — анализ новых споров

Ирина Олифирова

Пенсия ИП и самозанятых

Дмитрий Евтеев

Правовые аспекты споров о KPI и премировании сотрудников: что нужно знать работодателям

Татьяна Човикова

Тонкости взаимоотношений в треугольнике: ФНС – компания-работодатель – самозанятый

Чина Аржанникова

Трудовое право для осужденных

Элина Шакирова

Недостачи и материальная ответственность — анализ новых споров

Комментарии экспертов

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru



ЕВРАЗ



ГРУППА
ЧТПЗ



РОЛЬФ

АВТОДОМ



КЛЮЧАВТО

АЕРОФЛОТ



АБСОЛЮТ
БАНК



Уралсиб

ОТПБАНК

Альфа-Банк



Тинькофф



СОВКОМБАНК

МАГНИТ

М.видео

ОВИ

ЛЕНТА

Ашан

MEGA



азбука
вкуса

ВкусВилл

ТЕХНОНИКОЛЬ

ВЫБОР
СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ



НОРНИКЕЛЬ

ALROSA

BOSCH SIEMENS SAMSUNG

ПИК

FM LOGISTIC

ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ

DHL

ЛАНИТ KASPERSKY

IBS

АЙТЕКО

OZON tech



Ростелеком



Консалтинг

NOVO TECH

HERBALIFE
NUTRITION



MARY KAY

lamoda

Этуаль
L'Etoile

ancor

CONSORT
GROUP

ВИЗАВИ
КОНСАЛТ

Выбор
КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО

РУБРИКА: **БИЗНЕС & ПРИБЫЛЬ**

Светлана Кочмала вывела три салона Оптики на годовой оборот 100 млн рублей с чистой прибылью в 2–3 млн рублей в месяц

**У ВАС В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ 10 ЧЕЛОВЕК,
ПОЛОВИНА ИЗ КОТОРЫХ ПРОСТО ПОЛДНЯ
ПЛЮЕТ В ПОТОЛОК,
А ВЫ ПРИ ЭТОМ ИЩЕТЕ КЛИЕНТОВ?**



**Светлана
Кочмала**

РУБРИКА: **БИЗНЕС & ПРИБЫЛЬ**

Без цифр нет бизнеса, бизнес имеет вас

**ВАЖНО НЕ ДОПУСТИТЬ ИЗБЫТОЧНЫХ
ВЫПЛАТ, НЕ ПЫТАЙСЯ УКЛОНИТЬСЯ ОТ
УПЛАТЫ НАЛОГОВ**

**ВАЖНО ПОНИМАТЬ ЦЕЛЬ МАСШТАБИРОВАНИЯ
В КОМПАНИИ. РАБОТА ПО МАСШТАБИРОВАНИЮ
ВСЕГДА ЯВЛЯЕТСЯ НАГРУЗКОЙ КАК ДЛЯ
КОЛЛЕКТИВА**



**Владислав
Давыденко
ООО КБ «Спектр»**