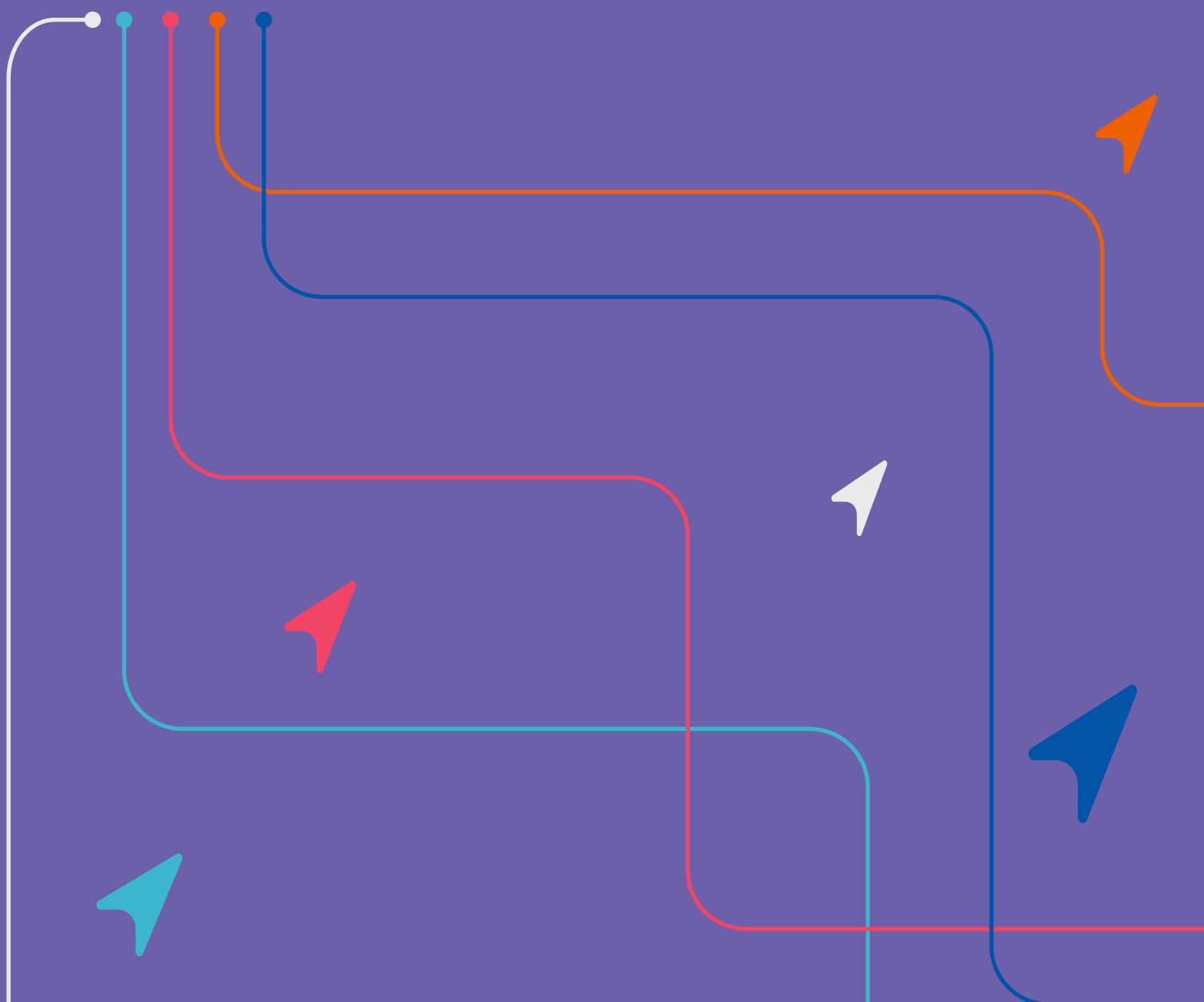


Часть 1

HR-навигатор службы занятости





Всероссийский научно-исследовательский институт труда
Минтруда России
Федеральный центр компетенций в сфере занятости населения
СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА СЗН»
Под общей редакцией А.Н. Репникова
Выпуск 2

Н.П. Добкина, Е.В. Мартинович, Н.А. Пеняева
HR-навигатор службы занятости
Часть 1

Справочник
Москва, 2022

© ВНИИ труда, ФЦК СЗН

Предисловие

Сегодня, в постоянно меняющемся мире информация передается десятками способов. Передается стремительно и также стремительно устаревает, забывается, теряется.

В популярном мессенджере Телеграм открыт и развивается тематический чат «HR Пространство СЗН 2.0», где мы размещаем информационные материалы по различным направлениям работы с персоналом. Большинство публикаций появляется в ответ на запросы профессионального сообщества специалистов по управлению персоналом служб занятости.

Наши посты носят информационно-методический, обучающий и развивающий характер. Но, как и большинство информации в чатах, пост «живет» один — два дня, лента наполняется новыми материалами и новостями. Найти нужную информацию в таком потоке непросто.

Мы хотим «остановить мгновение», вернее самые интересные и яркие из них — сохранить самые ценные публикации в простом и привычном формате.

Для этого мы подготовили серию брошюр под общим названием «HR-навигатор службы занятости», в которых собраны материалы по наиболее актуальным вопросам управления персоналом, изложенные сжато, концентрированно, с преобладанием инфографики. Каждый раздел в брошюре посвящен отдельной теме, имеет собственное название и цветовую гамму. Нужную тему легко найти по цвету страниц.

Такие брошюры каждый из вас может использовать в электронном виде либо распечатать на обычном принтере и держать на рабочем столе, под рукой.

Надеемся, что наш навигатор вовремя поможет, подскажет и в целом окажется полезным в текущей работе специалистов по управлению персоналом и руководителей разных уровней.



Раздел:

Интервью



Интервью

Центральный момент в процессе подбора - проведение собеседования или интервью. Как показывают исследования, собеседования применяют не менее 90 % работодателей.



Собеседование (интервью) — разговор кандидата с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу.



Цель собеседования — познакомиться очно, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить условия возможного сотрудничества.

Каковы главные задачи рекрутера на собеседовании?

Обобщив до универсальной формулы, получим примерно следующее: Рекрутер хотел бы убедиться, что кандидат:

- ✓ **Может** — его опыт соответствует требованиям и задачам вакансии.
- ✓ **Хочет** — мотивация кандидата согласуется с тем, что готова ему предложить компания.
- ✓ **Наш человек** — управляем и совместим с корпоративной культурой компании и подразделения.
- ✓ **«Безопасен»** для компании и коллектива: не несет с собой рисков и деструктивного начала. К рискам можно отнести как агрессивное поведение так и плотное сотрудничество с конкурентами.

Задача рекрутера — оценить кандидата по всем составляющим этой «формулы» и сделать выводы.

Двигаясь от обобщения в сторону практических инструментов, мы рассмотрим основные виды интервью, ключевые правила проведения собеседований, подробнее поговорим о вопросах, которые задает рекрутер.

Виды интервью

● Предварительное (скрининговое) интервью

Краткое телефонное или онлайн общение для уточнения общих вопросов. Цель – первичный отсев кандидатов для приглашения на очное собеседование.

● Биографическое

Направлено на выявление карьерного пути, причин увольнений и поиска новой работы. Включает вопросы не только о работе, но и о жизненных ситуациях, которые повлияли на выбор профессии, смену мест работы.

● Структурированное интервью

Содержит несколько тематических блоков и заранее подготовленные вопросы. Перечень вопросов составляется с учетом конкретной вакансии или категории персонала. Вопросы предлагаются в определенной логике и последовательности. По результатам собеседований есть возможность сопоставить ответы разных кандидатов. Самый распространенный вид интервью.

● Интервью по компетенциям

Давно завоевало большую популярность. Разновидность структурированного интервью, направлено на выявление конкретных профессиональных, управленческих, личностных компетенций. Кандидату предлагается разобрать практическую ситуацию, как правило, связанную с будущей профессиональной деятельностью.

Набирают популярность также ситуационное (case-) интервью, STAR-интервью, PARLA-интервью (см. стр. 68 Пособия «Общие правила организации работы с персоналом ЦЗН»).

● Неструктурированное интервью

Как инструмент оценки характеризуется невысокой надежностью. Тем не менее, может использоваться для творческих позиций, вакансий, требующих нестандартных подходов. Как правило, в рамках такого интервью кандидаты чувствуют себя более раскованно и охотно делятся информацией. Непростой инструмент для рекрутера с т.з. анализа и принятия решения. Оптимально использовать видео и аудиозапись, в отсутствие такой возможности лучше делать пометки – о чем и как говорит кандидат.

Подготовка к интервью

01

Профиль кандидата

Обсудите список требований к кандидату с руководителем-заказчиком, составьте полную картину вакансии. Рекомендуем разделить профиль на 2 части: необходимые и желательные параметры (см. приложение к Пособию «Общие правила организации работы с персоналом ЦЗН», стр.27-29). Еще раз проговорите обязанности, график работы, желаемый опыт и образование кандидата. Поинтересуйтесь у руководителя за что он готов уволить подчиненного без раздумий и за какие достижения поощрит, отправит на повышение и т.д. Это поможет задать границы рассмотрения профилей.

02

Лист оценки кандидатов

Разработайте лист оценки кандидатов (см. приложение к Пособию «Общие правила организации работы с персоналом ЦЗН», стр. 30-31), обсудите его с руководителем будущего сотрудника. Включите в лист оценки список профессиональных и личностных компетенций, а также перечень основных мотивов кандидата.

03

Анализ резюме

Отберите несколько резюме для проработки. Не рекомендуем излишне строгий отсев на основе только резюме – не все еще овладели искусством его составления. Если поток большой, разделите все резюме на несколько партий, чтобы не запутаться. Просмотрите текст, сформулируйте основные вопросы, обозначьте моменты, которые необходимо уточнить.

04

Предварительное интервью

Если кандидатов много, имеет смысл провести предварительное телефонное (или онлайн) интервью для того, чтобы выявить, кого приглашать.

Успешно прошедшим первичный отсев назначаем очное собеседование. Изучаем резюме, готовим вопросы, просматриваем информацию в открытых источниках.

05

Непосредственно перед интервью

Подготовьте помещение. Переговорная должна быть чистой и проветренной. На столе - только самое необходимое. Резюме кандидата разместите перед собой. Предупредите соискателя, что будете делать пометки в ходе разговора. Попросите убрать звук телефона и сами сделайте то же самое. Обозначьте основные смысловые блоки интервью, их последовательность и подчеркните свою готовность ответить на все вопросы кандидата в конце встречи.

Несколько простых приемов, которые помогут успешно провести интервью



Устанавливаем контакт с кандидатом

Уделите 5-10% времени установлению контакта с кандидатом. Сделайте простые вещи, которые помогут кандидату снять естественное в такой ситуации напряжение:

- ✔ Встречайте кандидата лично
- ✔ Задайте пару простых вопросов, например, получил ли он от вас информацию, как добрался и пр.
- ✔ Обращайтесь к кандидату по имени (отчеству, если уместно)
- ✔ Будьте дружелюбны и приветливы
- ✔ Предложите чай/кофе/воду, если позволяет ситуация
- ✔ Расскажите о том, как будет строиться интервью – договоритесь с кандидатом о порядке и продолжительности
- ✔ Поддерживайте диалог: спрашивайте, слушайте, отвечайте на вопросы
- ✔ Управляйте общением, но не "давите" на кандидата, не конкурируйте с ним, пусть он чувствует себя свободно. Меньше напряжения – больше информации!



Зоны особого внимания в беседе с кандидатом

● Смена мест работы

Если кандидат часто менял работу, это тревожный знак.

Что значит "часто"? Насторожить должен период работы менее года, если только это не срочный контракт. Случаются также "метания" по разным сферам деятельности. Постарайтесь прояснить мотивацию такого поведения. Не исключено, что человек все еще «ищет себя», и ваша организация рискует стать очередным перевалочным пунктом в этих поисках. Или кандидат ориентирован исключительно на деньги и, в погоне за большими цифрами, готов тотчас менять работу.

● Опыт фриланса

Некоторые компании с осторожностью относятся к откликам фрилансеров на офисные позиции, полагая, что фрилансер не командный игрок.

Случается также, что кандидаты лукавят, маскируя за строчкой "фриланс / проектная деятельность" период затянувшегося поиска работы.

Не спешите с выводами. Задайте уточняющие вопросы – чем конкретно занимался кандидат, каких результатов достиг, как сейчас расставил приоритеты. Многие фрилансеры – ценный ресурс, поскольку попробовали себя в разных ролях, добились определенных результатов, вместе с тем, почувствовали груз ответственности наедине с проблемами и осознанно возвращаются в корпоративную жизнь.

● Достижения

Хорошо, если потенциальный работник стремится к успехам, сочетая это с осмыслением своего опыта. Масштаб достижений у каждого свой, но отсутствие значимых результатов, пассивность в этом вопросе намекают на то, что и на новом месте человек будет стараться «отсидеться».

● Заинтересованность

Обратите внимание задает ли соискатель встречные вопросы – какие и как. Если кандидат показывает свое знакомство с общей информацией о компании, уточняет условия, интересуется отдельными сторонами корпоративной жизни, значит, он ответственно относится к выбору места работы.

Способ удостовериться в том, о чем говорит кандидат

Отличить вымысел от реальности помогают проверочные вопросы: когда вы спрашиваете одно и то же, но в разных формулировках. Причем, эти вопросы должны быть разделены, а не идти подряд друг за другом. Если собеседник придумывает на ходу, то будет путаться в цифрах и фактах, давать противоречивую информацию.

Нестандартные вопросы для экспресс-интервью:



«Если бы вы могли повстречаться с любым человеком, из числа живущих сейчас на Земле, кто бы это был и о чем бы вы его спросили?»



«Если бы была такая возможность, то какое – одно – качество вы бы добавили себе? Почему именно это?»

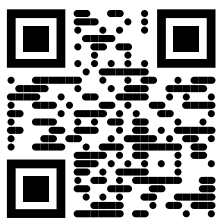


«Опишите момент, когда вы были абсолютно довольны жизнью».



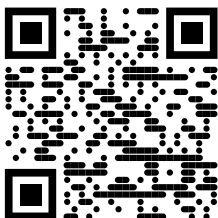
«У нас есть 5 минут. Научите меня чему-нибудь полезному».

И несколько полезных ссылок по теме:



250 вопросов для интервью по компетенциям

<https://hr-portal.ru/doki/250-voprosov-dlya-intervyu-po-kompetenciyam>



МЕТОДИКА STAR: как проводить интервью по компетенциям

<https://top-career.ru/blog/star-technique>



Раздел:

Мотивация персонала



Мотивация персонала

Понятие и цели



Мотивация персонала — это комплекс мер, направленных на повышение производительности и эффективности работников. Различные методы мотивации позволяют удерживать наиболее ценных сотрудников, а также получать максимальную отдачу от их труда.

Какие цели преследует мотивация персонала?

- ✓ Повышение заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и сохранение коллектива.
- ✓ Обеспечение руководителя действенным инструментом управления, повышения результативности работы сотрудников
- ✓ Поощрение лучших работников, создание ориентиров результативности и качества труда
- ✓ Повышение привлекательности организации как работодателя (позитивные отзывы сотрудников запускают эффект "сарафанного радио")
- ✓ Формирование сплоченной команды

Параметры системы мотивации, которые полезно держать в поле зрения:

● Количество мотивирующих факторов

Сотрудники, которых мотивирует что-то одно, встречаются не часто.

Для большинства людей важны сразу несколько аспектов: помимо собственно заработка, значимыми оказываются содержание работы, коллектив, личность руководителя, иногда график работы и другое. Чем больше "ниточек привязывают" сотрудника к компании, тем более действенной является система мотивации.

● Актуальность

Важно воздействовать на те факторы, которые реально являются мотивирующими для ваших сотрудников. Для того, чтобы иметь представление об этом, регулярно давайте и получайте обратную связь, проводите опросы, развивайте внутренние коммуникации.

● Баланс

Деньги важны для всех работников, как базовое условие. Если материальная сторона – не самая сильная в предложении компании работнику, стоит подумать о том, чем ее можно "уравновесить": перспективы карьерного роста, интересные задачи и опыт, социальные программы и др.

● Последовательность

Если кандидатов много, имеет смысл провести предварительное телефонное (или онлайн) интервью для того, чтобы выявить, кого приглашать.

Успешно прошедшим первичный отсев назначаем очное собеседование. Изучаем резюме, готовим вопросы, просматриваем информацию в открытых источниках.

● Нематериальная мотивация сотрудников

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение руководителя, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы.

● Признание заслуг

Элементарная похвала является одним из важнейших способов мотивации персонала. Лучше, если похвала будет публичной. В этом случае руководителю удастся стимулировать не одного, а уже нескольких сотрудников.

● Создание благоприятного психологического климата

Очень важно формировать корпоративную культуру, создавать определенные традиции и ритуалы, внедрять правила корпоративной этики. Не менее значимо своевременно пресекать конфликты и бороться с интриганами.

● Обучение и повышение квалификации

Служит великолепным стимулом для амбициозных сотрудников. Занимаясь обучением персонала, вы не просто мотивируете специалистов, но и создаете конкурентоспособную компанию, которая преодолет любую кризисную ситуацию и сумеет достичь поставленных целей.

● Предоставление возможностей для карьерного роста

Такая нематериальная мотивация позволяет сотрудникам не останавливаться на достигнутом, а постоянно развиваться. Руководителям важно создать максимально прозрачные условия для карьерного роста и поддерживать обоснованное стремление работников двигаться вперед.

● Предоставление возможностей для занятий любимым делом

Некоторые люди склонны к рутинной работе, другим важно постоянно менять сферу интересов. Задача руководителя, совместно с hr менеджером – найти каждому работнику свое место.

Как в различных компаниях мотивируют сотрудников

Мотивировать сотрудников можно не только зарплатой. Рассмотрим интересные методы из практики компаний.

Индивидуальная работа с планами на будущее в IT-компании Иннова

INNOVA

Когда у нового сотрудника заканчивается испытательный срок, с ним еще раз встречается HR-менеджер. Вместе они обсуждают цели сотрудника на год вперед. После этого сотрудник пишет себе «письмо в будущее», в котором можно описать рабочие цели, а можно и личные. HR-менеджер фотографирует сотрудника и фото и вместе с письмом запечатывается в конверт. Через год (либо при увольнении, если оно происходит раньше) конверт возвращают автору письма. Это хороший пример индивидуальной работы с каждым человеком в большом коллективе IT-компании.

Программа Brainshare в диджитал-агентстве Nimax

NIMAX

Программа Brainshare — это неформальные лекции для коллег и друзей. Основные темы рабочие: говорят о дизайне, веб-технологиях, рекламе и управлении проектами. Можно рассказать про рабочий кейс, внедрение чего-либо, опыте работы с конкретным сложным клиентом. Выступление может подготовить любой сотрудник. Лекции проходят каждую неделю и поставлены на поток. Иногда приглашают лекторов со стороны, иногда выступают на сторонних площадках.

Интересные названия для должностей, используемые в различных компаниях

The Walt Disney Company

Впервые такой маркетинговый ход применил Уолт Дисней. По его мнению, удовлетворение работой состоит из достойной оплаты труда и статуса занимаемой должности. Поэтому прачечные отелей и работников, отвечающих за благоустройство парковой зоны, Дисней переименовал в текстильные службы. Новая служба заняла свое почетное место рядом с маркетинговым и клиентским подразделениями, а получить такую должность мог даже новичок. С конца 90-х работники текстильных служб наравне с другими участвовали в модернизации The Walt Disney Company. Это помогло снизить «текучку кадров».



Мотивацию персонала с помощью креативных названий использовал и Стив Джобс. Он изменил название должности «офисного консультанта» на «гений». Вряд ли кому-то захочется уйти с работы, где его считают гениальным!

ART. LEBEDEV

Примеры новых названий должностей для мотивации сотрудников можно найти и в России. Артемий Лебедев повысил статус обычного администратора, переименовав его в «хозяина кафе».



Отгулы из-за расставания

в японской компании Hime & Company

Хозяйка фирмы Hime & Company, где все сотрудники – представительницы прекрасного пола, использует в качестве методов стимулирования отгулы для сотрудниц, которые расстались со своими любимыми. Длительность такого отдыха зависит от возраста работницы. Дамы младше 24 лет имеют право на один выходной, от 25 до 29 лет – на два, а старше 30 – на три дня отдыха. Это время необходимо японским труженицам, чтобы вдоволь настрадаться и пережить разрыв. А вернувшись, они полностью отдаются работе.



«Оскар» для сотрудников

офисной мебели Nayada компании

Компания Nayada использует в качестве нестандартных методов мотивации неожиданную похвалу. Действуя по принципу «Каждый работник достоин своей номинации», руководство Nayada придумывает почетные титулы:

- Самый быстрый продавец.
- Virtuoz компании.
- Душа офиса.
- Новатор.

Это лишь часть номинаций, которых были удостоены работники компании за текущий год. Выбирают награждаемого всем коллективом. Результаты голосования публикуются в корпоративной газете, а победитель получает приз.

Антиоскар в дистрибьюторе бытовой химии ВВН

ВВН

Начальники, чьи сотрудники стали худшими по показателям за месяц, получают живую черепаху Дашу, за которой придется ухаживать. Эта рептилия постоянно живет в офисе, поэтому перепоручить ее родственникам или друзьям не удастся. Такое шуточное наказание мотивирует служащих лучше, чем денежные взыскания. Никому не хочется стать «лузером месяца» и получить «звериный» приз.

Какая мотивация лучше: мотивация ОТ или мотивация К?

В отношении мотивации всех людей можно условно разделить на 2 категории:



**ЧЕЛОВЕК, КОТОРОГО БОЛЬШЕ
МОТИВИРУЕТ ИЗБЕГАНИЕ НЕУДАЧ
И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ**



**ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ В БОЛЬШЕЙ
СТЕПЕНИ МОТИВИРУЕТСЯ
ПОСТАНОВКОЙ И ДВИЖЕНИЕМ
К ЦЕЛЯМ ИЛИ ОБРАЗОМ
ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО**

В народе эти два типа мотивации часто называют «морковка спереди» и «морковка сзади». Для кого-то из нас лучше работает мотивация "ОТ", для кого-то "К". Тот или иной тип мотивации также может быть эффективен в разных ситуациях. Например, если за вами гонится бандит, то ваша задача – убежать от него, а не поставить рекорд скорости на длинной дистанции.

В стрессовых ситуациях на первое место выходит мотивация "ОТ", т.к. нашему мозгу очень важно вначале устранить опасность (не важно физическую или психологическую), а потом уже подумать о будущем.

Но если вы хотите поменять работу или провести любые другие изменения в вашей жизни, будь то наладить отношения с бизнес-партнером или сделать ремонт в квартире, то только понимания того, чего вы НЕ хотите и ОТ чего вам хочется уйти скорее всего будет недостаточно. Ведь нельзя покрасить стены, исходя из того, какого цвета стены точно НЕ должны быть.

Нельзя говорить, что мотивация "ОТ" хуже мотивации "К". Считается, что для достижения цели должны быть задействованы оба типа мотивации и здорово, когда мы можем в разных ситуациях черпать энергию и силы из обоих полюсов. Обязательными условиями, ведущими к изменениям будут и наличие достаточно сильной неудовлетворенности настоящим и видение желаемого будущего.

В рабочих командах также хорошо иметь сотрудников и с мотивацией "ОТ" и с мотивацией "К". Первые будут с удовольствием решать проблемы, анализировать риски и стараться их минимизировать, искать ошибки и их исправлять. Вторые хороши в планировании, разработке стратегии и видения будущего и достижении поставленных целей.

Если говорить о профессиональной деятельности, то есть очень много профессий, в которых мотивация "ОТ" или мотивация на решение проблем будет действительно сильной стороной и залогом эффективности. Например, риск-менеджер, кризис-менеджер, конкурсный управляющий, аудитор, юрист, контролер, техническая поддержка, службы сервиса и т.д.

Интересно, что люди с мотивацией **"ОТ"** чаще думают о прошлом, т.к. это один из способов решений проблем – найти похожую ситуацию в прошлом и опереться на опыт в этой ситуации.

А люди с мотивацией **"К"** проще и охотнее думают и говорят о будущем. Вы можете представить себе двух человек, которые бегут по одной и той же дороге с одинаковой скоростью

При этом один из них постоянно оглядывается назад (как будто убегая от какой-то опасности), а другой смотрит вперед. При этом они оба способны добежать до финиша и еще не известно кто прибежит первым Правда у человека, который большую часть времени смотрит назад, больше рисков сбиться с пути и потерять цель, т.к. его основная задача – убежать от опасности или избежать каких-то проблем.

Как определить тип мотивации?

Мотивация ОТ



Мотивация К



Послушайте, о чем говорит ваш собеседник.

Что преобладает в его речи?

На чем он фокусируется? Какие глаголы он использует?

Человек с мотивацией **"ОТ"** даже на вопрос: Чего ты хочешь? Будет говорить о том, чего он НЕ хочет. В его речи будет много глаголов с НЕ и говорить о сложностях ему будет гораздо проще, и он это будет делать с удовольствием.

Кстати, мотивацию **"ОТ"** или мотивацию **"К"** легко определить с помощью опросника iWAM компании jobEQ и еще 46 особенностей мышления, привычных способов поведения и принятия решений.

Подборка книг по теме мотивации персонала



Сьюзен Фаулер

Почему они не работают?

Автор рассказывает, как мотивация связана с вовлеченностью, объясняет, где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность. Книга поможет научиться задавать правильные вопросы сотрудникам и находить их источники мотивации.



Светлана Иванова

Мотивация на 100%

О том, как побудить людей работать лучше. Полный арсенал российских и западных рецептов и практик, а также подробное руководство по ориентировке посредством карт мотиваторов и моделей поведения.



Алексей Клочков

Вовлечённость и лояльность персонала от А до Я

Эта книга предназначена для практического применения. Автор объясняет, как свести текучесть персонала к минимуму, удержать ценных сотрудников, увеличить продуктивность и инициативность персонала.



Деннис Бакке

Работа в радость. Бизнес-модель будущего

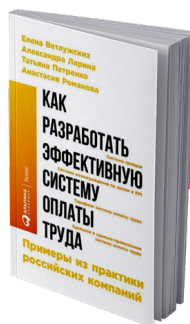
Автор рассказывает, как мотивация связана с вовлеченностью, объясняет, где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность. Книга поможет научиться задавать правильные вопросы сотрудникам и находить их источники мотивации.



Светлана Иванова

50 советов по нематериальной мотивации

Советы, как за минимум времени с минимальными затратами мотивировать персонал. Понятные и лаконичные рекомендации, которые учитывают специфику работы в России.



Елена Ветлужских

Как разработать эффективную систему оплаты труда

О внедрении эффективной системы вознаграждения по KPI и системы грейдов на примере российских компаний.



Максим Недякин

Искренний сервис

В книге разработаны примеры управления российскими компаниями и рассказано, как создать по-настоящему клиентоориентированный сервис без использования жестких регламентов и наказаний.

Применение пирамиды Маслоу на практике

Вероятно, многие встречали картинки с изображением пирамиды потребностей А.Маслоу, но не все понимают, каким образом это можно использовать в управлении персоналом. Давайте рассмотрим данный вопрос.



Мотивация сотрудника зависит от его потребностей. Потребности в каждый момент времени имеют определенную иерархию – ее принято изображать в виде пирамиды, где в основе физиологические потребности и потребность в безопасности, а выше – социальные потребности, признание и самоуважение. Согласно теории, для того чтобы сотрудник начал удовлетворять потребности более высокого уровня сначала должны быть удовлетворены потребности первых уровней.

Иными словами, сотрудник не будет пытаться вносить творчество в свою работу и пытаться изменить мир, пока не удовлетворены базовые потребности: нет рабочих инструментов, оплаты, позволяющей кормить себя и семью. Это немного упрощенное изложение теории, верное для общих случаев и не отражающее, например, поведение в экстремальных ситуациях. Тем не менее, оно помогает понять и настроить механизмы мотивации работников нужным образом.

10 составляющих вовлеченности сотрудников

Мы подготовили чек-лист на основе опыта Натальи Чухровой, методолога по разработке современных программ обучения, бизнес-коуча.

Она выделяет десять составляющих вовлеченности. Выбирайте, что больше подходит вашей организации, но чем больше «ингредиентов» вы используете, тем заметнее будет эффект!

1 Возможность открыто высказывать свое мнение

Создайте «кладовую идей». Это может быть почтовый ящик или страничка на внутреннем портале, где сотрудники могут поделиться своими мыслями, предложениями нововведений и обоснованной критикой тоже. Главное — не забывать периодически заглядывать в «кладовую» и действительно использовать предложенные полезные идеи, делать выводы из критики, а сотрудников благодарить и отмечать их вклад.

2 Конкурсы

Речь не только о самодеятельности. Хотя и о ней тоже, поскольку это реально работающий способ сплочения коллектива и повышения лояльности к компании, но при условии абсолютной добровольности участия. Навязывание убивает всю пользу на корню. Хорошо работают и деловые конкурсы. Например, на лучшее решение сложного бизнес-кейса — причем важно, чтобы участвовать могли сотрудники всех подразделений. Кроме вовлечения, это еще и поможет получить свежий взгляд на проблему и обеспечить сотрудничество административного персонала с производственным, бэк-офиса с фронт-офисом.

3 Стратегические сессии и фасилитации в необычном формате

Стандартные совещания никто не любит.ломайте иногда стереотипы: проведите интересный тимбилдинг на природе, устройте марафон или пикник и интегрируйте в этот формат общение на важные рабочие темы. Нет средств на выезд? устройте веселую генеральную уборку в офисе или предложите сотрудникам поучаствовать в «дизайнерском» украшении их рабочей зоны. Запечатлейте процесс на фото и видео — люди с удовольствием посмотрят их все вместе. Главный секрет вовлеченности — совместная деятельность и живые, позитивные эмоции. Самые яркие кадры можно поместить в рамку и развесить по стенам офиса для хорошего настроения.

4 Ротация сотрудников

Не просто так во многих компаниях практикуют временное перемещение сотрудников в другие отделы (межфункциональная ротация) или перевод в другой город, если позволяют условия (региональная ротация). Смена обстановки и другой менталитет, как ничто другое, освежает мысли человека и его подходы к работе.

5

День самоуправления

Это не только знакомое еще со школы выражение, но и по-настоящему полезный прием. Есть критика в сторону начальства? Шеф недоволен работой специалиста? Дайте им возможность на один день поменяться местами и показать друг другу «как на самом деле надо работать». Чужая работа кажется проще только со стороны, но после погружения в реальность желание критиковать пропадает. И, поскольку бизнес-процессы на этот экспериментальный день не останавливаются и есть риск, что в непривычном функционале человек «наломает дров», важно назначить опытного куратора для страховки, т.е. поддержания основных процессов на должном уровне.

6

Мастер-классы и лекции на тему хобби

Конечно, их нужно проводить не в рабочее время, а после него. Главное, чтобы лекции и мастер-классы проводили сами сотрудники, увлеченные каким-то занятием — в этом весь смысл. Это помогает коллегам раскрыться и увидеть друг друга с неожиданной стороны. Желание одних делиться своими навыками и знаниями можно отлично совместить с желанием других освоить что-то новое. Возможны и мастер-классы по навыкам, полезным для работы.

7

Мини-праздники, организованные сотрудниками

Главное — подкинуть идею, совсем немного помочь с координацией, а дальше коллеги сами с удовольствием проявят свою креативность. Примеры — командное открытие сезона, масленица в офисе и так далее.

8

Наставничество и профильные рабочие группы

Тут требуется тонкая и тщательная работа — во-первых, по подбору кандидатов в наставники, во-вторых, по их поддержке, обучению и развитию. Навязывание этой функции разрушает саму идею и должного эффекта не дает. В каждом коллективе есть люди, которым роль наставника — в радость. Но их тоже нужно научить определенным навыкам и продумать инструменты мотивации.

9

Участие в профильных конференциях

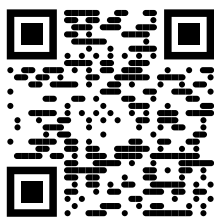
Для проактивных сотрудников важна возможность развивать свой профессионализм. Они ценят поддержку организацией их стремления участвовать в профессиональных конференциях и семинарах. Готовность внутренних экспертов заявить о себе в профессиональных сообществах, поддержанная компанией, работает на благо компании и повышает лояльность сотрудника.

10

Возможность рассказать о жизни в компании

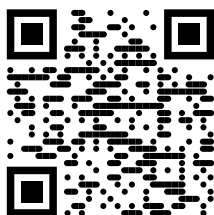
Создание внутрикорпоративных медиа и внутренних порталов для новостей о жизни в компании и общения (примерно как в социальных сетях) — не просто мода, а полезный инструмент по формированию у сотрудников ощущения себя частью одного большого дела, принадлежности к сообществу. Найдите в коллективе своих «журналистов» и направьте их энергию на создание интересной позитивной медиа-среды. Только предварительно минимизируйте риски — разработайте информационную политику и познакомьте с ней сотрудников.

Практические приложения из Пособия



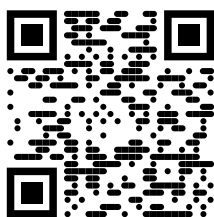
Анкета оценки мотивационной среды организации

<http://czn-office.ru/ls/hrczn18>



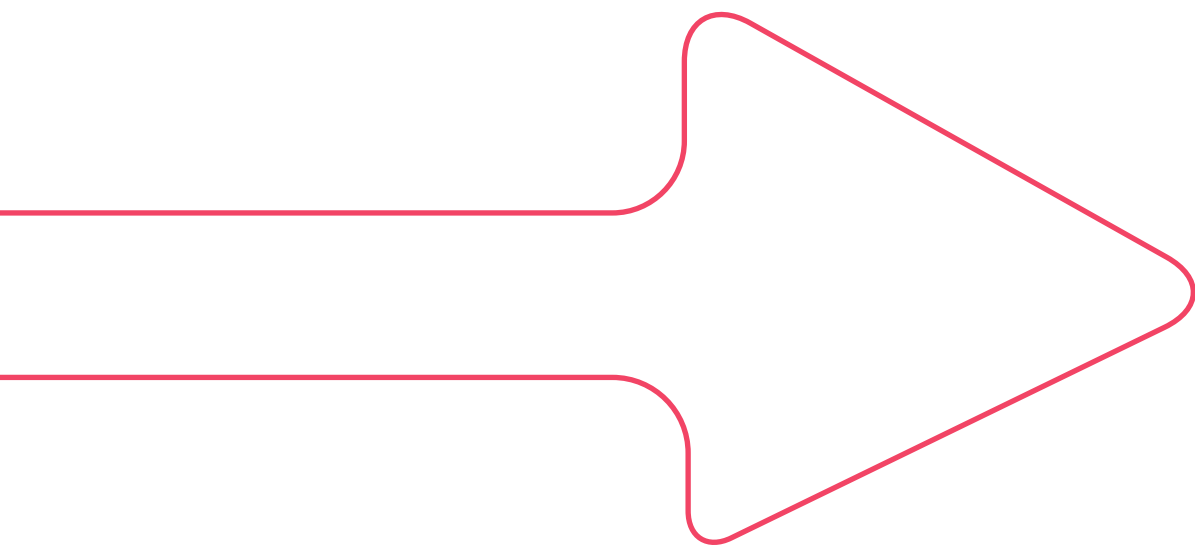
Анкета для анализа мотивационных факторов сотрудников

<http://czn-office.ru/ls/hrczn19>



Форма для составления плана мероприятий по мотивации сотрудников

<http://czn-office.ru/ls/hrczn17>



Следующий раздел

Раздел:

HR-бренд



HR-БРЕНД



Что такое HR-бренд и зачем он нужен?

Исследования показывают, что 75% соискателей рассматривают HR бренд компании еще до того, как подать заявку на работу. Так они хотят ориентировочно оценить, какой там персонал, какие ценности, как устроена жизнь внутри компании: позиционируются ли сотрудники как эксперты или о них ничего не говорят, и т.д.



Что же такое HR-бренд?

HR-бренд — это комплекс ценностных характеристик, мнений, ассоциаций, эмоций, представлений о компании в сознании потенциальных кандидатов и сотрудников.

HR-бренд состоит из ряда параметров и влияет на оценку компании потенциальным сотрудником.

В том числе это набор выгод (экономических, психологических, профессиональных), которые получит кандидат, если присоединится к коллективу. Решение о том, пробовать ли подаваться в компанию или нет человек принимает на основе ее репутации и именно поэтому работа с HR-брендом так важна.

Виды HR-бренда

HR-бренд направлен на уже работающих сотрудников, а также на соискателей и кандидатов. Поэтому можно выделить внешнее и внутреннее позиционирование HR-бренда.

Разберём основные особенности каждого из них

Внутреннее позиционирование HR-бренда

Внутренний hr-бренд – это то, какой видят организацию ее сотрудники. При формировании внутреннего HR-бренда целью является повышение вовлечённости и лояльности сотрудников. Состояние внутреннего бренда напрямую зависит от благополучной рабочей среды, развитой корпоративной культуры, конструктивного общения руководства со своими сотрудниками и создания для них хороших условий.

Внутреннее HR-позиционирование формируют такие составляющие, как:

- Ценности организации
- Отношения в коллективе
- Традиции, принятые в организации
- Система мотивации
- Система обучения: повышение квалификации сотрудников, тренинги и др.
- Программы развития лидеров и талантов

Внешнее позиционирование HR-бренда

Это «обёртка», на которую «клюют» кандидаты. Это внешний образ компании для соискателей, её восприятие на рынке труда.

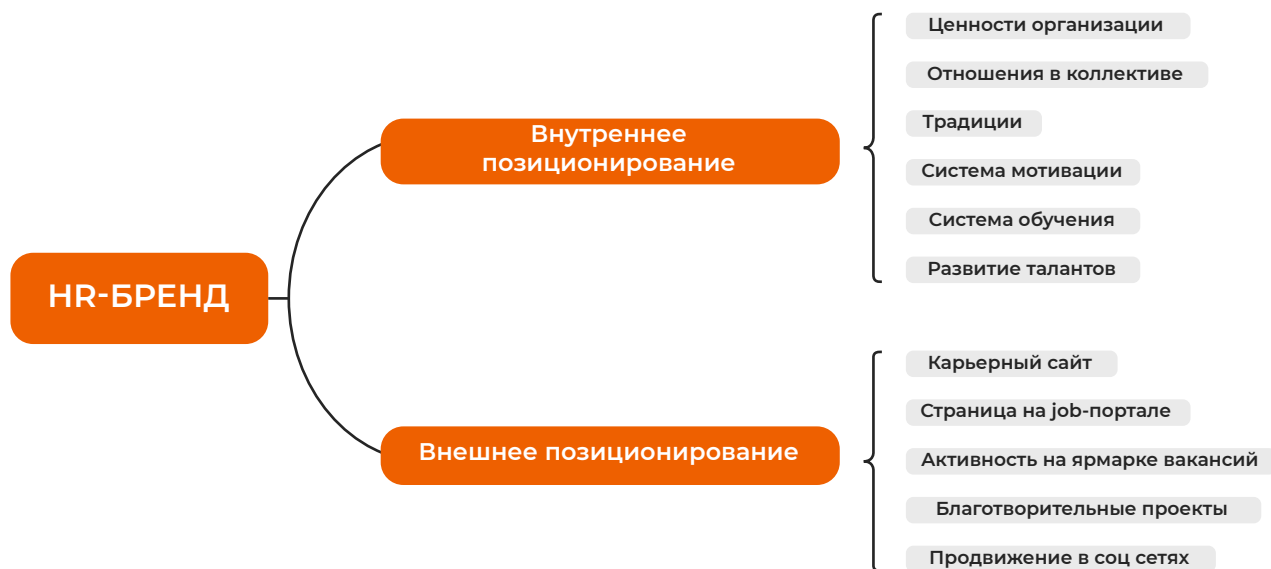
За имидж компании как работодателя зачастую отвечают такие инструменты, как:

- Карьерный сайт или страницы на ведущих job-порталах
- Активность на ярмарках вакансий или мероприятия в вузах
- Благотворительные проекты
- Продвижение бренда в социальных сетях



Связь этих видов HR-бренда

Между внутренним и внешним позиционированием существует прочная связь. Улучшение внутреннего позиционирования HR-бренда автоматически «добавляет очков» внешнему. Положительные отзывы сотрудников, «живая реклама» улучшают имидж компании и делают бренд более узнаваемым.



Составляющие внешнего HR-бренда

Сильный HR бренд предполагает согласованность между собой таких элементов:

● Фирменный стиль (айдентика)

Носителями HR бренда является весь комплекс элементов фирменного стиля: название компании, логотип, палитра фирменных цветов, слоган и прочее.

● Миссия и ценности компании

77% кандидатов выбирают место работы с учетом ценностей компании. Поэтому важно разработать список ценностей, исходя из целей организации, при обязательном участии сотрудников.

● Соцсети и официальный сайт

Сайт организации должен быть: mobile-first (адаптирован под мобильные устройства); с разделом о вакансиях; с информацией о компании, объяснением принципов работы, описанием услуг и четким позиционированием. Еще одна идея — добавлять отдельный брендированный лендинг под вакансии на рабочих сайтах, где описать миссию и ценности компании.

● Единый стиль общения (Tone of voice)

Tone of voice — это то, как компания "звучит" в разных источниках. Подбирается он исходя из 2 основных параметров — особенностей целевой аудитории, а также продуктов и услуг, которые вы продвигаете.

● Отзывы сотрудников

Отзывы сотрудников обладают невероятной силой убеждения. Однако люди чаще склонны делиться негативным опытом, чем позитивными впечатлениями. Поэтому важно формировать хорошую репутацию своего предприятия и постоянно мониторить упоминания.

● Условия для работы, развития и лояльность бренда

Если вы можете предложить гибкий график, менторские программы, стажировки, возможности для прохождения практики, бесплатные билеты на тематические мероприятия, это заинтересует многих кандидатов и они могут отдать предпочтение вашей компании.

● Корпоративная культура

Кандидаты хотят узнать о культуре организации, прежде чем откликнуться на вакансию, а именно их интересуют:

- отношения между коллегами;
- отношения между сотрудниками и руководством;
- стиль менеджмента;
- организационная структура.

● Репутация

Развитый HR-бренд позволит сократить расходы на поиски вовлеченных кандидатов, уменьшить текучку кадров, повысить количество тех, кто решил попробовать себя на новой должности внутри организации. Для этого прокачивайте все те параметры, которые мы описали выше, и станьте лучшим работодателем!

Из чего состоит внешний HR-бренд

1 **Фирменный стиль**

- название
- логотип
- цвета и шрифты

2 **Миссия и ценности**

- цели организации
- ценности работников
- социальные проекты

3 **Соцсети и сайт**

- корпоративные страницы в соцсетях
- официальный сайт

4 **Tone of voice**

- СМИ
- соцсети
- деловые письма

5 **Отзывы**

- мониторинг упоминаний
- наличие публичных ответов на отзывы

6 **Условия**

- график работы
- стажировки
- обучение

7 **Корпоративная культура**

- отношения между коллегами
- стиль управления

8 **Репутация**

- место в рейтинге работодателей
- достижения организации
- проведение мероприятий

5 слагаемых построения успешного HR-бренда

1

Анализ внутренней ситуации

Условия работы и корпоративная культура – важнейшие факторы для внутреннего имиджа компании. На первом этапе разработки HR-бренда необходимо по максимуму выявить и исправить ошибки во внутренних процессах и создать благоприятную рабочую атмосферу.

2

Определение целевой аудитории

При построении HR-бренда нужно точно знать аудиторию, на которую он рассчитан. То, что ценно одним кандидатам, совершенно неважно для других. Перед началом формирования HR-бренда нужно проанализировать, каких именно специалистов организация хочет привлечь в свои ряды и что для них важно.

3

Работа с коллективом

Для получения обратной связи от сотрудников организации весьма эффективны неформальные встречи с руководством. Можно проводить регулярные опросы об удовлетворенности работой и собирать отзывы сотрудников после проводимых в компании мероприятий.

4

Разработка Ценностного предложения (EVP) и медиаполитики

Ценностное предложение работодателя - позиционирование компании на рынке труда, включающее в себя слоган, цель и миссию компании, а также ключевые моменты, которые показывают достоинства работы именно в этой компании по сравнению с конкурентами.

5

Внешний HR-брендинг

Он включает в себя, например, работу с сайтом и соцсетями. Грамотно построенные сообщества в разных соцсетях, а также сотрудничество с профильными сайтами оказывают решающее воздействие на HR-бренд. Сообщества должны быть «живыми» - регулярно обновляться и привлекать максимальное число подписчиков. Важно также заниматься нейтрализацией негативных отзывов.

Типичные ошибки при создании HR-бренда. Как **не нужно** делать!

✘ Несовпадение декларируемых ценностей и поступков

Не обманывайте ни себя, ни ваших кандидатов. Ваши поступки должны соответствовать вашим ценностям. И, если вы где-то солгали или говорите одно, а делаете другое – это очень заметно, поскольку реальность и ожидания не совпадают. И это несоответствие в итоге выливается в онлайн и офлайн-пространство в виде негатива.

✘ Ставим невыполнимые цели

Ставьте реальные цели. Можно поставить себе "красивые" цели – «стать организацией №1», «стать самым привлекательным работодателем для выпускников таких-то университетов» – и не достичь их. Но правильнее ставить реальные цели – например, «снизить текучесть персонала на 10%», «сократить издержки на подбор сотрудника на 50% в 2022 году».

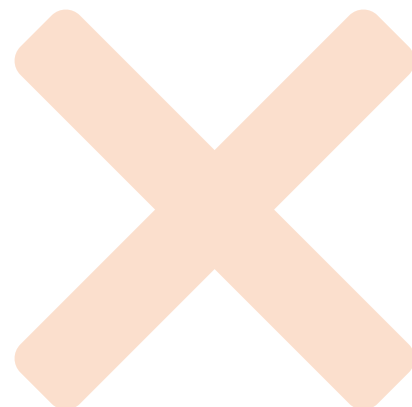
✘ HR-бренд – это проект HR

HR-бренд – это не проект HR-менеджера.

Это мощный инструмент, который должен функционировать постоянно, наравне с подбором и развитием персонала, выстраиванием корпоративных коммуникаций и развитием мотивационной среды. HR-бренд – это постоянная работа.

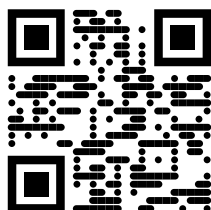
✘ Не видим результата и сдаемся

И следующая ловушка – когда мы сдаемся, не видя результата. Никто не говорил, что HR-бренд, который мы строим, даст эффект в течение года. Каких-то целей мы быстро добьемся, но сотрудники, которые приходят к нам, должны прожить жизнь в организации, пройти свой путь развития. И только их личный опыт вызывает то доверие и эмоции, которыми они делятся в социальных сетях, рассказывают близким, как здорово им работать именно в этом месте. Они привлекают своих коллег, потому что эти эмоции «цепляют»!



HR-бренд российских компаний

В России ежегодно проводится «Премия HR-бренд». Это конкурс среди компаний по тематике управления персоналом. Данная премия задаёт HR тренды, которые потом применяются в компаниях по всей России. Рекомендуем обратить внимание на практики, которые введены в компаниях, вдохновиться и почерпнуть идеи для себя. Найти их можно здесь:



Премия HR-бренд

<https://hrbrand.ru>

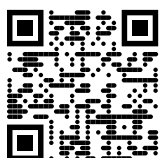
Несколько примеров компаний, опыт которых нам показался интересным:

Первая Экспедиционная Компания



«Искренний сервис» — это проект о том, как создать позитивную среду в компании и грамотно ею управлять. Сотрудник, вовлеченный в жизнь компании, начинает по-настоящему любить свою работу.

В период проекта были внедрены регулярные утренние собрания, мероприятия и позитивизации на местах, мастер-классы для сотрудников, конференции для обмена лучшими практиками, конкурсы и PR-поддержка проекта. Создана культура инициатив компании.



Не пропустите: видеоролик компании сделан с душой

<https://hrbrand.ru/projects/1767/>



Группа компаний «Монолит»

За выполнение заданий программы участники получают баллы, которые можно потратить в специализированном онлайн-магазине. В рамках программы состоялось более 20 обучений, инициированных самими сотрудниками, и более 1000 полезных действий было совершено для улучшения репутации компании и внутренних процессов. В результате вырос уровень вовлеченности персонала.

Лента



Проект «Мы вместе, несмотря на километры» был направлен на реализацию комплекса мероприятий по обеспечению безопасности и снижению риска для здоровья в период пандемии, а также сохранению мотивации и вовлеченности, снижению эмоциональной напряженности, поддержке настроения сотрудников компании. На данный момент компания активно использует все разработанные мероприятия и не планирует прекращать их после стабилизации эпидемиологической ситуации в мире.

Mail.ru group (сейчас переименован в VK)



Компания является примером использования амбассадоров для развития HR-бренда. Амбассадор — представитель целевой аудитории, тот, кто искренне доносит ценности бренда до своих друзей и знакомых. Например, рассказывает друзьям и коллегам, что в Mail.ru Group есть возможность пройти оплачиваемую стажировку или получить бесплатное образование в ИТ. После запуска такой программы позиции компании в рейтингах работодателей выросли. За 2019/2020 год амбассадоры провели более 600 мероприятий. Среди них тематические лекции, мастер-классы, хакатоны, квизы, вебинары, кейс-чемпионаты.

Агентство Полилог



Эффективный и бюджетный способ повысить привлекательность HR-бренда компании – представленность в социальных сетях. Компания публикует фото, рассказывающие о жизни внутри компании. В аккаунтах агентства размещают посты об офисной жизни. Витаминные пятницы с фруктами, поздравления с днями рождения, корпоративы – когда в коллективе веселая, дружная атмосфера, это видно соискателям. Также в соцсетях они рассказывают о самых талантливых стажерах, которые впоследствии становятся частью команды, и размещают информацию о наборе на стажировку.

IT-компания Эттон



Генеральный директор компании считает важным моментом в HR-бренде человеческое отношение к сотрудникам. Это не требует ни копейки. «Сейчас есть такое мнение, что разработчик — разнорабочий. Специалисты сталкиваются с тем, что они не понимают над каким проектом они работают и какой будет результат». Сотрудник в компании должен понимать над каким проектом он работает и какую значимость имеет его работа. Тогда он будет вовлечен в процесс и мотивирован на результат.

Раздел:

Внутренняя клиентоцентричность



Внутренняя клиентоцентричность

Разберемся в понятиях

«Качество внешнего сервиса никогда не превысит качество внутреннего»

Клаус Мёллер,
основатель компании Time Manager International (TMI)

«Всегда обращайтесь со своими сотрудниками так, как вы хотите, чтоб они обращались с вашими лучшими клиентами»

Стивен Кови

Клиент внутренний и клиент внешний. Кто они?



Внешние клиенты — это потребители продуктов и услуг организации.



Внутренние клиенты — это сотрудники организации по отношению друг к другу.

Внутренний клиент – понятие, которое только приобретает популярность. Согласно нему, любой сотрудник является внутренним клиентом для своих коллег, сотрудников из смежных подразделений, а также для руководства. И это взаимно: коллеги и руководители – внутренние клиенты для каждого сотрудника.

Важно подчеркнуть, что мы говорим о рабочем процессе и потребности внутреннего клиента означают потребности сотрудника организации, который решает профессиональные задачи. Поэтому задачи клиентоцентричного поведения в отношении внутреннего клиента – не просто приятное общение с хорошим человеком в прекрасном настроении, а участие, поддержка и помощь коллеге в решении рабочих задач.

Взаимосвязь

Существует ли взаимосвязь между внешней клиентоцентричностью и внутренней? Опытные управленцы утверждают, что только довольный внутренний клиент способен создать довольного внешнего клиента.

Демонстрировать высокие стандарты работы с внешними клиентами возможно только в том случае, когда аналогичные стандарты работают внутри компании. В общении с клиентами отражаются те нормы, которые сотрудники используют в своей ежедневной практике.

В клиентоцентричной организации подчиненные не испытывают унижения или страха, а руководители не страдают от стресса, опасаясь за результаты работы. Более развитые горизонтальные связи способствуют ускорению взаимодействия и создают конструктивную атмосферу. Все это неизбежно сказывается на качестве услуг.

Шаги и методы, которые помогут развить клиентоцентричность

● Оценивайте способности к клиентоцентричности кандидата на этапе собеседования

Нанять сотрудника с потенциалом гораздо проще, чем развить новую компетенцию с нуля.

Проверяйте потенциальных сотрудников с помощью «кейс-интервью»: смоделируйте несколько ситуаций с разными сценариями взаимоотношений сотрудника с клиентом.

● Переосмыслите кросс-функциональное взаимодействие. Культура «Мы»

Культура «Мы» – это культура ответственности каждого сотрудника за то, что делает организация.

правильно : «мы заняты общим делом».

неправильно : «мы заняты своим делом, а они – своим»

Работа каждого отдела строится на осознании того, что подразделение одновременно поставщик услуг и клиент для других участников рабочей цепи. Услуги мы оказываем все вместе.

От осознания переходим к действию. Большинство проблем вырастает "на стыках" разных процессов и выявить их непросто. Такая задача именно для кросс-функциональных команд. Обнаруживаем проблему, анализируя процесс с нескольких сторон, и, двигаясь навстречу друг другу, постепенно устраняем.

● **Объединяйте сотрудников в едином информационном пространстве**

Создайте единое инфополе для трансляции и развития корпоративной культуры на всех сотрудников организации. Например, создайте корпоративный портал, который поможет наладить кросс-функциональное взаимодействие в командах, совместно работать над задачами и проектами.

● **Задайте нормы внутренней клиентоцентричности**

Важно прививать сотрудникам установку на восприятие своих коллег как внутренних клиентов. Последовательно и настойчиво внедряйте стандарты клиентоцентричного поведения и отношений внутри организации.

Периодически собирайте обратную связь о качестве, скорости и удобстве взаимодействия подразделений и сотрудников между собой. Спрашивайте не просто ради того, чтобы определить «узкие места», а чтобы исправить их – так сотрудники почувствуют значимость их мнения и реального влияния на ситуацию.

● **Вовлекайте сотрудников в жизнь организации**

Чтобы сотрудники ощущали значимость своего вклада в общий успех, важна вовлеченность. Поощряйте сотрудников делиться знаниями и идеями. Постарайтесь включить, поддержать и развить их проактивную позицию.

Можно запустить квест по внутренней клиентоцентричности – «Ищи, как помочь своему коллеге», перевести задачу в формат увлекательного приключения. И здесь важно помнить, что искать, пробовать означает иногда ошибаться. Не упускайте возможности проработать культуру отношения к ошибке и ее исправления. Это полезный навык в работе с клиентом.

● **Поощряйте и мотивируйте сотрудников**

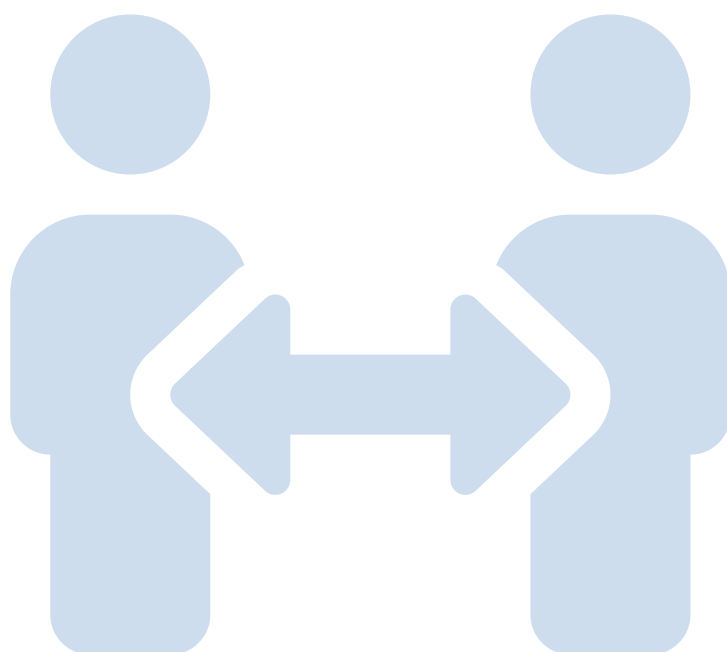
Клиентоцентричное поведение сотрудников - особенно внутри организации – требует "тонкой" настройки. Его не так просто оцифровать, уложить в схемы и измерить.

Нужно постоянное внимание и активное "продвижение" удачных примеров и моделей поведения. Хорошо работают инструменты нематериальной мотивации. К тому же, движение в нужную сторону само по себе вдохновляет и мотивирует - улучшаются отношения с коллегами, приходит удовольствие от командной работы и достигнутых результатов.

● Обучайте и развивайте сотрудников

Рекомендуем сделать акцент на трех моментах: адаптации новичков, активном включении ключевых сотрудников в развитие клиентоцентричного подхода и создании базы знаний.

- отношения между коллегами;
- для вновь принятых важно погружение в "правильный" контекст, трансляция корпоративных ценностей, демонстрация моделей клиентоцентричного поведения. Цель – на практике отработать все правила и нормы работы с клиентами
- для действующих сотрудников актуальны разборы кейсов, периодическое "подтягивание" отдельных навыков, инициатива и творчество.
- и всем нужны проверенные решения, база знаний клиентоцентричных инструментов. Собирайте и анализируйте весь опыт: не только лучшие практики, но и неудачные. Учиться можно как на примерах, так и на ошибках.







Москва, 2022