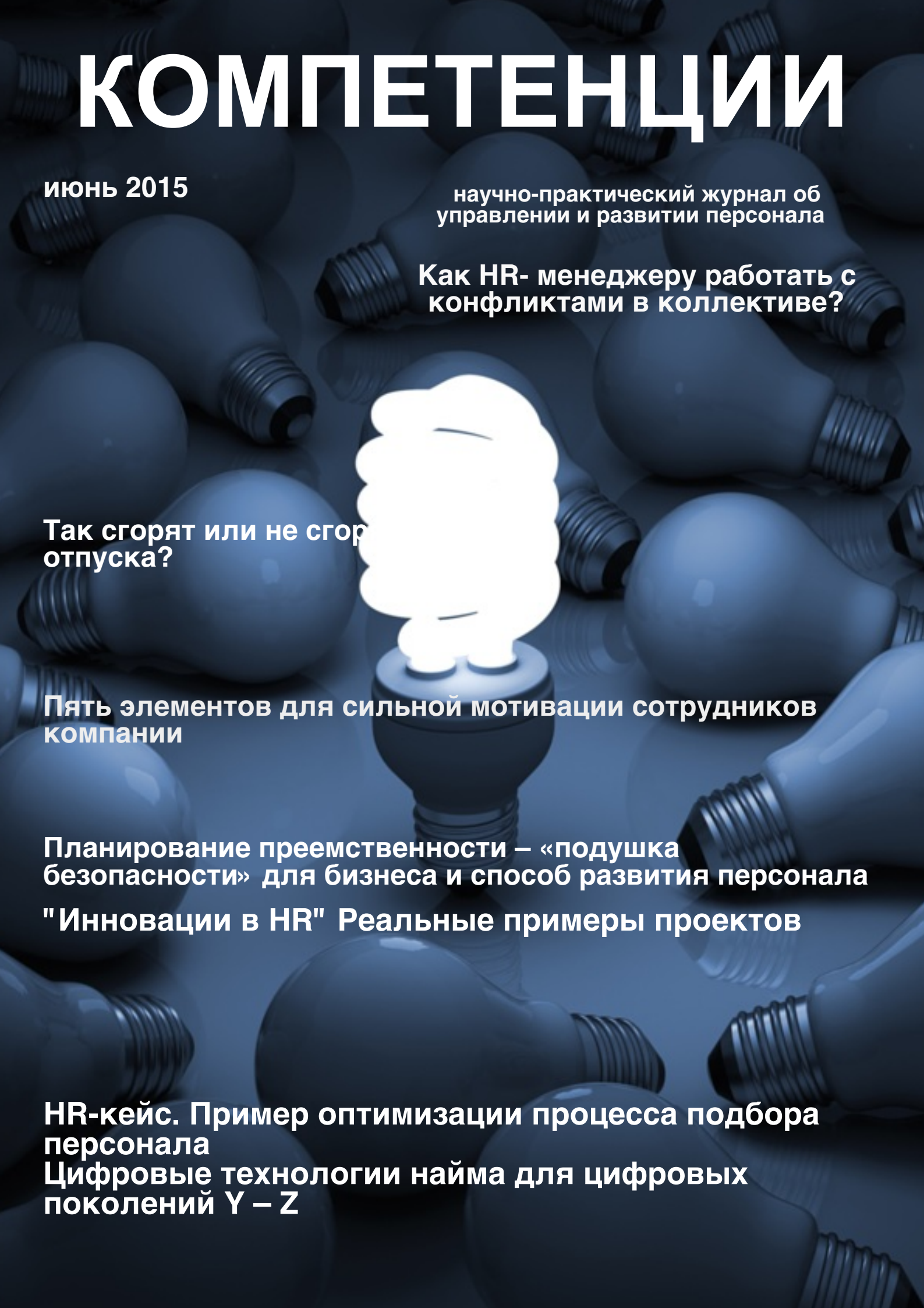


КОМПЕТЕНЦИИ



июнь 2015

научно-практический журнал об
управлении и развитии персонала

Как HR- менеджеру работать с
конфликтами в коллективе?

Так сгорят или не сгорят
отпуска?

Пять элементов для сильной мотивации сотрудников
компании

Планирование преемственности – «подушка
безопасности» для бизнеса и способ развития персонала

"Инновации в HR" Реальные примеры проектов

HR-кейс. Пример оптимизации процесса подбора
персонала
Цифровые технологии найма для цифровых
поколений Y – Z

25

июня 2015, Москва
Московский городской гольф-клуб

ПРОЕКТ В РАМКАХ FocusForum²

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ ФОРУМА

КАК ЗАТРАТЫ КОМПАНИИ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕВРАТИТЬ В ИНВЕСТИЦИИ

- Роль и значение HR-стратегий в условиях негативных экономических изменений.
- Передовые HR-стратегии, лучшие российские и зарубежные HR-практики.
- Оптимизация трудовых ресурсов в результате изменения потребностей организации.
- Успешные примеры повышения эффективности и производительности труда.
- Особенности управления персоналом во время изменений: мотивация, таланты, лидерство.

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ



Руслан Востриков
Директор по персоналу,
Московская биржа



Евгений Грива
Генеральный директор,
SIBUR Petrochemical India
Private Limited



Екатерина Горохова
Генеральный директор,
vice-президент,
Kelly Services CIS



Наталья Исанова
Вице-президент
по работе с персоналом,
«Евраз»



Марина Карбен
Директор
департамента
корпоративных
программ, Московская
школа управления
«Сколково»



Ирина Петрова
Директор по персоналу,
Coca-Cola HBC Eurasia



Анна Розаренова
Директор по управлению
персоналом,
Банк «Трастб»



Марк Розин
Президент, «Эксперт
консалтинг»



Александр Рузицкий
Вице-президент
по персоналу, «ГП Россия»



Настасья Савина
Директор по персоналу,
vice-президент
по корпоративным
коммуникациям, Abbyu



Олег Трофимов
Начальник управления
организационного
проектирования,
Московская объединенная
электросетевая
компания



Александра Яковлева
Директор по персоналу
и организационному
развитию,
ГК «Стройтрансгаз»

Условия участия на www.vedomosti.ru/events/hrforum15

Руководитель проекта
Марина Чопова
(m.chopova@vedomosti.ru)

Участие в форуме
Александр Монсков
(a.monakhov@vedomosti.ru)

Реклама и спонсорство
Мария Аюхан
(m.ayukhan@vedomosti.ru)

www.vedomosti.ru/events
+7 (495) 966-25-36;
+7 (495) 232-32-00

☆ ¹ Форум директоров по персоналу; ² Фокус-форум.
Financial Times, The Wall Street Journal и Independent Media

Реклама

16+

24-25

ИЮНЯ
г. Москва

общероссийская практическая конференция

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2015

Мероприятие предназначено для:

- генеральных директоров и владельцев компаний
- директоров по персоналу
- HR-директоров
- HR-менеджеров
- менеджеров по персоналу
- начальников отделов кадров
- руководителей кадровых агентств и рекрутинговых компаний

ПОКУПАЙТЕ БИЛЕТЫ ПРЯМО СЕЙЧАС!

(495) 540-52-76

conference@image-media.ru
www.conference.image-media.ru/hr2015

**Журнал
"КОМПЕТЕНЦИИ"
- это бесплатный
он-лайн журнал
для
HR и T @ D
сообщества.
Выходит раз в два
месяца**

**Подписка и
распространение
неограниченное и
бесплатное
Подписаться
можно на нашем
сайте
HR-MEDIA.RU**



Об HR-изменениях и счастье сотрудников

Приветствую Вас, Дорогой Читатель!

Недавно я изучал план моих посещений HR-конференций в Москве в конце весны и начале лета 2015 года. Обнаружил закономерность - большинство событий связаны с внедрением изменений в компаниях.

Здорово рассуждая, так и должно быть во времена «турбулентности» в экономике. Всё правильно, в такое время большинство сотрудников размышляют о дальнейшей своей судьбе в компании. Люди беспокоятся о том, чтобы сохранить то, чего они уже добились. Если по Герцбергу – сохранить «факторы удерживающие на работе».

Только небольшое количество сотрудников расценивают это время как «время возможностей», они активизируются в карьерном стремлениях и финансовых запросах. Но по поводу этой небольшой группы социальная психология уже сформировала некоторое мнение.

Если же вернуться к большинству, то наша редакция с удивлением обнаружила огромный запрос на тему «счастья». Почему "с удивлением", а потому что тот же Герцберг отнес бы этот запрос к «истинным мотиваторам», запрос, который большинство сотрудников не должно было сформировать в условиях кризиса.

Кризиса? Странно! - глобальные экономические данные противоречат социальным. Впрочем заинтересованный аналитик – исследователь сам сделает выводы...

А мы не «мудрствуя лукаво», предоставляем нашим читателям то, что им интересно. А интересно нашим читателям: HR- изменения и счастье. Этот парадоксальный коктейль и ожидает Вас на страницах свежего номера.

Ваш главный редактор Алексей Широкопояс (Алекс).

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

HR-кейс

- 6 Пример оптимизации процесса подбора персонала

компетенции руководителя

- 11 Пять элементов для сильной мотивации сотрудников компании

тренд

- 18 Цифровые технологии найма для цифровых поколений Y – Z

тактики и практики HR

- 21 -Так сгорят или не сгорят отпуска?
-Как HR- менеджеру работать с конфликтами в коллективе?

представляем книгу

- 54 "Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников"

компетенции руководителя

- 28 Планирование преемственности – «подушка безопасности» для бизнеса и способ развития персонала

HR-исследования

- 31 "Инновации в HR"
Реальные примеры проектов



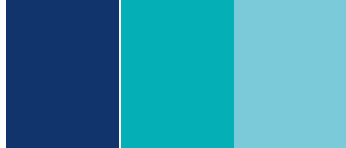


**Екатерина Мягких,
менеджер по работе с
персоналом**

HR-кейс

**Пример оптимизации
процесса подбора персонала**

**Региональный массовый
подбор операторов call-центра**



HR-кейс. Пример оптимизации процесса подбора персонала

Человек по своей природе очень инертен. Каждый день мы совершаем десятки действий, не задумываясь - просто по тому, что мы привыкли их делать именно таким образом. Просыпаемся утром и идем на работу по привычному маршруту, думая что он наиболее оптимальный. Приходим на работу и начинаем подбирать персонал по заранее отработанной схеме. Мы читаем газеты, посещаем форумы, на которых узнаем новые методики, техники, но часто ли мы их применяем на практике? Зачем что-то менять, если тот алгоритм, который используется в компании, приносит результат? Ответ на этот вопрос очевиден – чтобы улучшить качество подбора, снизить затраты и т. д.

Сейчас я предлагаю детально рассмотреть один из таких алгоритмов на примере регионального массового подбора операторов call-центра.

Методики и техники, о которых пойдет речь универсальны и могут применяться не только для выше упомянутой должности и уж тем более не только для регионально подбора.

Приступим. Речь пойдет о крупной российской компании, в которой call-центр и некоторые филиалы (из экономических соображений) расположены далеко от столицы. В этом есть большой плюс для HR-менеджеров по подбору персонала: люди в регионах охотно идут работать в крупные российские компании, так как выбор вакансий там не особо большой. Но с другой стороны, регион – это и большой минус, потому что людей там тоже меньше. Поэтому вопрос о двух фундаментальных ошибках (как не пропустить подходящих кандидатов и как не отказать нужному претенденту) становится более остро

Screening по резюме



В рассматриваемом кейсе необходимо обговорить еще один важный момент – все операторы перед выходом на работу проходят обучение, которое длится месяц. На него выделяется финансирование из бюджета.

Собственно, это является еще одной причиной, почему к массовому подбору здесь относятся так серьезно

Применяя инструмент, мы должны думать не только о его эффективности, но и о его слабых сторонах, потому что зная их, мы можем работать с ними на следующих этапах подбора

Остановимся подробнее на блоке «отбор». Все начинается стандартно – с резюме. Люди, увидевшие вакансию, либо откликаются на неё в интернете, либо звонят на указанный номер телефона. Для того, что бы снизить вероятность субъективной оценки всем кандидатам предлагается заполнить единый стандартизированный бланк анкеты. Для этого их не всегда приглашают в офис, с большинством претендентов HR-менеджер контактирует по средствам электронной почты. Анкеты оцениваются по трем параметрам: возраст, опыт работы, образование. Наверное, это самые популярные требования в настоящее время к соискателям на любую позицию начиная от уборщицы и заканчивая ТОПовыми вакансиями. Работодатели хотят видеть молодых, образованных сотрудников, которые уже имеют представление о должности, на которую они претендуют.

Но зачем искать людей с высшим образованием и опытом, если перед выходом на работу целый месяц кандидатов будут обучать?

С возрастом ситуация тоже интересна – люди после 35 не умеют общаться? Можно предположить, что данный параметр был выбран из тех соображений, что взрослых людей трудно обучить. Но как показывает практика, это не так. Я не утверждаю, что человек в 40 лет так же легко обучается, как и в 10. Возможно, если бы на предварительном обучении соискателей действительно нагружали серьезной технической информацией или любыми другими знаниями сложными для усвоения, ограничение возраста было бы актуально. Тем не менее, существуют причины, по которым возрастные ограничения нужны, но более «мягкие» - необходимо, чтобы все сотрудники были совершеннолетними.

Телефонное интервью



На этом же этапе актуально проверить уровень общительности – для этого можно использовать тест Ряховского. При этом нужно помнить о возможности получения социально ожидаемых ответов. Это не говорит о том, что тест плохой или не рабочий. Просто, применяя инструмент, мы должны думать не только о его эффективности, но и о его слабых сторонах потому, что зная их, мы можем работать с ними на следующих этапах подбора.



Этапы и статистика подбора

Следующим этапом является телефонное интервью. Здесь все просто: необходимо проверить речь, чтобы она была ясной и четкой. К сожалению, имидж компании не позволяет принимать на работу сотрудников, которые заикаются, шепелявят, имеют другие дефекты речи или просто сильный акцент. Поэтому таким людям HR-менеджер отказывает.

Когда я анализировала этот этап, очень долго думала: «разрывалась» между авторитетом компании и кандидатами. Может ли так получиться, что человек, который обладает сильным акцентом, окажется способнее многих других? Что делать людям, которые заикаются (наверное, им очень трудно найти работу)? И я вспомнила! Вспомнила разговор с девушкой, которую перевели в новый отдел консультирования клиентов через онлайн чат. Она жаловалась - как ей трудно приспособиться: вроде бы характер работы не изменился, но изменился канал передачи информации, и ей стало сложно. Можем ли мы рассматривать соискателей с дефектом речи на эту позицию? Можем! Таким образом, мы продолжаем работу со всеми кандидатами на этом этапе.

Очная встреча с соискателями проходит в два этапа: сначала HR-менеджер рассказывает о компании и о должности, затем предлагает кандидатам пройти тесты. Здесь важно отметить, что в компании существует четкий профиль должности, в соответствии с которым выделяются необходимые качества, в данном случае это внимание и определенный тип мышления. Поэтому на собеседование проверяются именно они, но в рассматриваемый алгоритм можно добавить и другие типы тестирования.

Итак, мы подошли к последнему этапу, после которого принимается решение о приглашение кандидатов на обучение. Но остается ощущение, что чего-то не хватает. Мы применили достаточно инструментов, чтобы понять подходит нам соискатель или нет, но совсем забыли о том, что кандидату может не понравиться компания, а это может привести к определенным проблемам, причем не только на этапе подбора, но и на этапе обучения кандидатов.

Если посмотреть статистику, то там будут примерно такие цифры: группа в начале обучения – 30 человек, вышли на работу – 7 человек. Это происходит не потому, что так много людей не сдает итоговый экзамен, большинство просто перестает ходить на обучение. Почему? Они понимают, что по тем или иным причинам не хотят работать в данной компании. Определить таких соискателей можно в процессе группового собеседования. Для этого предложим им пройти тест ценностей, и сравним его с профилем сотрудников, которые давно работают в компании. Также было бы неплохо показать кандидатам будущее рабочее место. Потому что к достаточно шумному помещению, в котором сидят одновременно около 50 человек, не все готовы.

Групповое интервью



Мы подошли к завершению анализа кейса. Подводя итог, хочу отметить всего два важных преимущества рассмотренного алгоритма: максимально снижена вероятность субъективной оценки кандидатов, снижена вероятность отказа подходящим соискателям



**Максим Кристал,
профессиональный
консультант по практикам
самосовершенствования,
"Развитие жизни и бизнеса
на "360 градусов"**

**Пять элементов для сильной
мотивации сотрудников
компании**

**"Станьте "солнцем" для своих
сотрудников,
мощно усилив их внутреннюю
мотивацию"**

5 элементов для сильной мотивации сотрудников компании

Раньше было проще. Взять средневековые - почему люди работали и чем они были движимы? Как правило, это выживание. Попробуй не работать! Либо это был страх наказания. Для большинства этого было вполне достаточно. Но, времена меняются. В прошлом веке к наказаниям добавились и "пряники" и другие формы мотивации. А сегодня мы находимся на том этапе развития, когда мудрый руководитель смотрит за пределы стандартных решений и обращается к современным возможностям для повышения и развития мотивации персонала.

А сейчас, подробнее. Мотивация - это то, что движет нами. От английского слова "motion" - движение. Если мотивация выстроена верно, то все получается гармонично. Человеку хочется двигаться, он делает это с удовольствием, у него хорошо получается, Ему за это хорошо платят.

Вопрос - от чего зависит такая мотивация? Классики современных подходов к бизнесу скажут про различные "морковки". Повесил ее впереди себя или сотрудника и бежишь за ней. Это работает, но нужно все время менять морковки, потому что к одной привыкаешь, нужно менять и важно понимать, какая морковка для кого хороша. И всегда есть вероятность, что где-то появится морковка получше...

Есть другие стимулы. Которыми нас подгоняют. Проще говоря, это "кнут". Он по-другому работает. Остановился - получил "кнутом". Тоже неплохо, но все время хлестать нужно, а бегущий бежит пока угроза сохраняется. Как только ее нет - он останавливается. Потому мотивация эта слабая. Недолгая. И сегодня она не особо работает. Забирает много ресурсов.



Что, если посмотреть на вопрос мотивации чуть шире?

Какая мотивация у маленького человека к тому, чтобы учиться ходить? Это - пример взрослых и естественная тяга к познанию, развитию



Если мы представим себе поле подсолнухов, и мы будем снимать его на видео, то станет заметным, как цветы "хором" разворачивают свои "головы" вслед за "солнцем"

Если ребенку не мешать, то он научится ходить и даже быстрее, чем если его "обучать" этому. В данном случае процесс для ребенка естественен, он открывает новые возможности. Процесс для его "нормальности" требует от родителя только одного - создания атмосферы поддержки и веры. И еще важный момент - не мешать.

Мешать ребенку будут вот какие факторы:

- вмешательство родителей и постоянные попытки показать как надо. Это демотивирует.
- критика и оценки, сравнения. Это тоже демотивирует!
- страх, возникший вследствие падения, стресса, который был получен раньше. Если родитель не поддержал в тот момент, а, наоборот, накричал, критиковал, паниковал и т.п. Это замедлит процесс и ребенок в будущем делает его осторожнее.

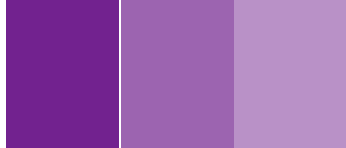
Возьмем другой пример - как растет цветок. Что нужно для его роста? Это плодородие земли, вода, условия в виде температуры и влажности воздуха. И нам будет сложно представить себе ситуацию, где цветку, чтобы расти, нужно дополнительное стимулирование. Впрочем, мы можем удобрять землю. И тогда цветок будет крепче и сильнее. Хотя, если превысить дозу удобрения, то это может пойти во вред. Поэтому садовник должен тщательно отмерять дозировку.

Если проблемы с погодой, то задача заключается в том, чтобы защитить растение от ветра или холода. Что не делает нормальный садовник - так это не пытается сделать из цветка картофель. Не ругает и не наказывает цветок за то, что тот не растет слишком быстро. Или дает слишком мало плодов! Если ему нужно, чтобы рост ускорился, он обеспечивает больше тепла и света. Он думает о том, чтобы изменить среду и сделать ее благоприятнее, получая в обмен - более быстрый рост. То есть, вопрос ответственности за результат в отношениях цветок-садовник, как правило, решен в пользу садовника. А как обстоят дела в компаниях?

И есть что-то еще, то, ради чего цветок растет. Растет так, как будто бы знает что и как нужно. Он выполняет свою задачу. Свое назначение. Рост, цветение, плоды. Мы не видим ситуацию, где цветок мог бы сопротивляться росту, потому что он вынужден это делать, а, на самом деле, его истинным желанием могло бы стать лежание в земле. Напротив, это было бы противоестественно.

И, еще одно. Есть то, к чему тянется цветок. Если мы представим себе поле подсолнухов, если мы будем снимать его на видео, то станет заметным, как цветы "хором" разворачивают свои "головы" вслед за "солнцем". Куда оно, туда и цветы. Солнце и его свет - это основной фактор. Фактор роста и направления для роста. Цветы разворачиваются, провожая солнце каждый день.

Возможно, вас удивляют эти метафоры, и именно думая таким образом, легко провести аналогии с системами мотивации.



Сегодня именно лидер в состоянии создавать, определять контекст, атмосферу, в которой находится компания и персонал

Не вдаваясь в детали, мы видим все 5 элементов системы мотивации:

- **наказание.** Очевидно проигрышная стратегия мотивации. Страх, который не ведет никуда, истощает людские ресурсы, тем не менее, по-прежнему, применяется на многих предприятиях.

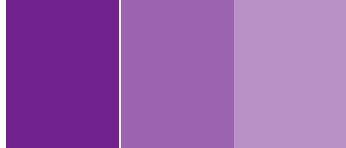
- **поощрение.** Безусловно, работающая мера, ускоряющая рост, требующая, однако, внимательного применения. Слишком много - может идти уже во вред. Есть также фактор привыкания.

- **условия** - по сути, "атмосфера", в которой происходит процесс. Рабочее место. Отношения в коллективе. Месторасположения офиса. Социальные выплаты и тп.

При этом важнейшим элементом атмосферы является вклад лидера в ее создание. Недавно был разговор с сотрудницей крупнейшей компании по производству мясной продукции. С ее слов - каждый, каждый день, идя на работу, она чувствует себя находящейся в сильном напряжении, поскольку знает, что руководитель имеет привычку кричать на подчиненных и основное, что держит весь коллектив, это страх. Она идет на работу, потому, что вынуждена это делать. Она говорит, что должна идти в офис.

Есть и другие примеры. Сотрудник крупного медиа проекта с удовольствием рассказывает обо всех прелестях своей позиции, и мы вместе идем в офис в выходной день, чтобы провести день там, занимаясь своими делами, поскольку лояльное руководство позволяет приводить гостей и, в целом, демонстрирует командный тип взаимодействия, в котором нет доминирующего превосходства руководителей над подчиненными, а есть разные люди, выполняющие разные функции, несущие разную степень ответственности. То есть, сегодня именно лидер в состоянии создавать, определять контекст, атмосферу, в которой находится компания и персонал. А куда бы вам больше понравилось приходить - в место, которое по ощущениям напоминает казенный дом, гос учреждение, или в дом друзей? Где, в каком случае, в большей степени будут проявлены ваши творческие способности, в первом или во втором?

- **четвертое, это реализация.** Мы привыкли разделять работу и реализацию. Здесь мы зарабатываем деньги, а там мы реализуем себя. И это в корне неверный подход, точнее, он плох из-за неэффективности, скорее, атавизм, медленно отходящий в прошлое, но все еще имеющий место. Разве это не правда, что человек, чувствующий что эти 8 часов в день он не просто работает на дядю, но и реализует свое назначение, делает то, ради чего создан, проявляет свой особый вид творчества, будет по-другому относиться к тому, что он делает, чем тот, кто ходит на работу, потому что нужно? - и, последнее.



Бывает ли так, что в жизни встречается человек, который сподвигает вас к чему-то? Он может ничего не говорить, ничего не делать, но он, сам по себе, таков, что вы начинаете думать "О, я мог бы точно также !"

Определенно, во всем, что мы делаем, есть некий высший смысл. Без какой-либо эзотерики, все, что мы делаем, подчинено чему-то большему. Мы зарабатываем деньги не денег ради, а ради того, что эти деньги могут купить нам, не так ли?

Мы строим карьеру не ради самой карьеры, а ради того, чтобы получать к себе особое отношение и самому относиться к себе определенным образом. .

Есть и еще более высокие уровни. Мало кто думает, устраиваясь на работу, в чем высший смысл этого. Ради чего, что большее стоит за этой позицией, заработной платой. Делая нечто, выполняя задание сотрудник не часто проясняет для себя высший смысл этой деятельности. Между тем, видение, а именно это является, своего рода, "солнцем", за которым тянутся сотрудники, может создавать именно лидер компании или проекта. Как ни странно, именно видение в некотором смысле может стать сильнейшим мотиватором. Если есть тот лидер, кто способен объединить видение каждого относительно своей жизни и деятельности в компании, с видением компании, ее целей, соединить, с-настроить их в один поток, то мы увидим примеры пробуждения энтузиазма в людях, который, как известно, позволяет людям работать, хоть бесплатно, то есть, за идею. Речь не идет о том, чтобы используя это, перестать платить зарплаты, но если мы, к традиционным способам мотивации добавляем мощное видение, прояснение высшего смысла "почему ты здесь", то мы получаем потрясающий результат.

Чтобы сделать это, очевидно, требуется проведение серьезной работы, прежде всего, для лидера компании. Отметим лишь, что возможность создания видения и оказания влияния на состояние персонала напрямую зависит и от состояния самого лидера.

Бывает ли так, что в жизни встречается человек, который сподвигает вас к чему-то? Он может ничего не говорить, ничего не делать, но он, сам по себе, таков, что вы начинаете думать "О, я мог бы точно также" или "Как же я раньше об этом не подумал". Ваша встреча может быть непродолжительной, но ее влияние может длиться дни, недели, месяцы и даже годы.

В момент взаимодействия с другими происходит активация зеркальных нейронов в лобной доле головного мозга. Их функция очень проста - сонастраиваться с внешними объектами, отражать их свойства, способствовать распознаванию других объектов. Еще одна важнейшая функция - это со-настройка или настройка на ту же "волну", что и тот, с кем идет взаимодействие.

Таким образом, в зависимости от состояния того, с кем идет взаимодействие, происходит резонанс и сонастройка с тем состоянием, в котором находится человек. Основываясь на данных исследований Кливлендской Клиники совместно с Университетом Кейс Вестерн Резерв известно, что резонанс при взаимодействии может произойти за считанные секунды, тогда как эффект от него может длиться очень долго.



Роль современного руководителя сводится к роли тренера, или фасилитатора процессов. Таким образом, в компании может быть создана атмосфера доверия и поддержки

В результате такого резонанса (при условии, что тот, кто взаимодействует, находится в нужном состоянии) происходят следующие эффекты:

- пробуждается естественная мотивация
- создаются новые нейронные связи, ведущие к повышению личной эффективности
- улучшаются коммуникативные навыки
- происходит развитие эмоционального интеллекта
- растет производительность труда
- возникает мотивация, вдохновение на изменения, улучшения
- наблюдаются другие положительные эффекты

Понимая это, мы используем собственную разработку - NeuroMotion при проведении мотивирующих бесед или семинаров, способствуя повышению мотивации персонала, в целом. И этот подход может взять на вооружение любой лидер, став "солнцем" для своих сотрудников, мощно усилив их внутреннюю мотивацию.

Возвращаясь к собственной мотивации и сотрудникам, по аналогии, можно сказать следующее. Одним из важнейших факторов для мотивации является атмосфера в компании. И, пожалуй, главной задачей лидера является создание и поддержка той самой атмосферы, в которой хочется находиться. Двумя ее обязательными составляющими являются поддержка и вера.

Вторым фактором является личное развитие и развитие сотрудников в контексте развития эмоционального интеллекта.

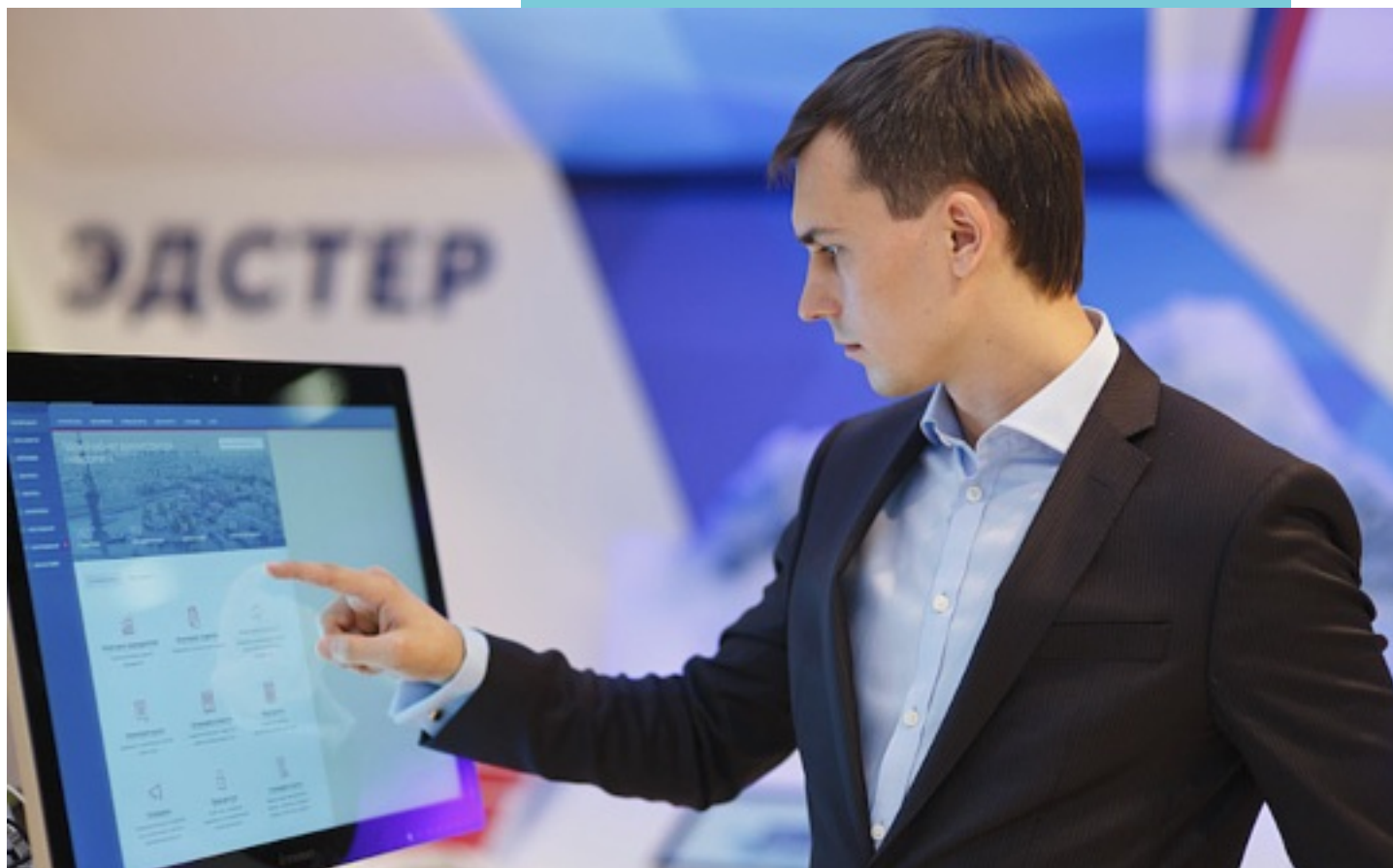
Третье - каждый должен заниматься своим делом. Вам не нужно растить цветок или яблоню, они растут сами, если есть нужная атмосфера. Проблема возникнет тогда, когда вы попытаетесь требовать от цветка стать яблоней. Может звучать странно, но именно это мы делаем и с сотрудниками и со своими детьми, когда, не зная, не разобравшись с тем, кто перед нами, что за человек, какие его особенности и способности, ставим его не на его место. Очень часто и нас и сотрудников толкает на занятие не своим делом страх. Страх быть без денег, остаться без работы.

Четвертое - это здоровое взаимодействие. Тесно связано с третьим. А именно - все люди разные и, несмотря на то, что мы говорим на одном языке, мы одни и те же слова понимаем по-разному. И к каждому нужен свой подход. Задача руководителя - знать кто в его команде, что за люди и как с ними нужно и допустимо общаться. Как доносить до них смыслы своих задач и сообщений и как наладить взаимодействие. Фактически, роль современного руководителя сводится к роли тренера, или фасилитатора процессов. Таким образом, в компании может быть создана атмосфера доверия и поддержки.



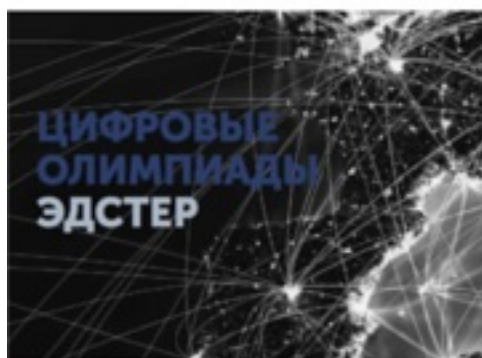
Эти пять элементов вовсе не отменяют необходимости в поощрениях и наказаниях, однако их значение и эффективность будут незначительными. Скорее, речь идет об установлении границ или рамок сотрудничества, взаимодействия между вами и сотрудниками.

Если вы тот самый руководитель, предприниматель, кто использует и учитывает все 5 элементов при решении вопроса о мотивации, то, представляется, ваша команда достойна искренней зависти, а вы - восхищения как умелый капитан, уверенно ведущий свой корабль в нужном направлении. #



Компания Эдстер

**Эдстер организует
цифровые образовательные
системы любой сложности и
масштаба, повышает
эффективность и качество
образования**



**Цифровые технологии
найма
для цифровых поколений
Y – Z,
Формула рекрутера:
X известен, найти Y и Z**



От поколения Y к поколению Z. Цифровой рекрутинг

Рекрутеры продолжают совершенствовать методы найма поколения Y, сегодня число сотрудников, родившихся после 81-го года составляет до 27% от всего штата средней российской компании.

Амбициозные лидеры, «звёзды», новаторы - они другие люди, в отличие от предыдущего поколения. Отбор через социальные сети, креативные подачи вакансий при помощи маркетологов, предложения необычных и даже уникальных позиций – всё это лишь малая часть фишек рекрутеров, имеющих дело «игреками».

Методики найма, проверенные временем, на Y работают слабо, виден спад эффективности классических инструментов привлечения. И вместе с тем, рекрутеры не были бы профессионалами, если бы не находили современные решения.

Принципы «эхо-бумеров» идут в ногу с миром, быстроменяющимися, развивающимся, цифровым и практически погружённым в интернет. На фоне таких потребностей, кандидата необходимо привлекать на его языке, и даже точнее, - на его территории.

Инвестор в цифровое образование и основатель компании "Эдстер" **Влад Пантелеев** предложил современным рекрутерам ключ к двери, через которую в ближайшие годы и десятилетия будут входить кандидаты поколения Y, а вскоре и поколения Z.

«Цифровая Олимпиада будет приводить в компании таланты поколений Y и Z» – уверены создатели проекта. В январе 2015 года была запущена самая масштабная Олимпиада для привлечения интереса студентов к российской промышленности, науке и выявления источников лучших кадров для предприятий оборонно-промышленного сектора и гражданского назначения.

Олимпиада проводилась через сайт и специально разработанное мобильное приложение, пожалуй, это явилось одним из главных возбудителей интереса аудитории от 18 до 27 лет. В рамках Олимпиады участникам было необходимо пройти тестирование, определяющее уровень общих компетенций и формирующее профессиональный профиль студента (в виде Цифрового диплома), который включает в себя данные о его знаниях, мотивации, профессиональных склонностях и социальной направленности, интеллектуальных способностях и способностях к анализу различной информации.

Таким образом, идеологи этого кадрового проекта создали цифровую оболочку для классического метода отбора талантов, по их словам, именно перевод всех привычных шагов рекрутера в цифровой формат позволит выстраивать эффективный диалог с кандидатами Y и Z поколений.



Как распознать эффективного сотрудника среди «игреков» и «зет-поколения»?

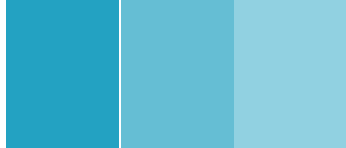
На этот вопрос ответил **Евгений Прохоров**, директор R&D департамента компании Эдстер, руководитель проекта тестирования «Модель 361 градус»:

«Помимо проверки интеллектуальных способностей участников, нами была сформирована система оценки, в основе которой метод «Модель 361 градус», позволяющий проанализировать их потенциал в решении производственных задач и спрогнозировать траекторию карьерного развития. Оценка включает в себя: тесты на анализ различных типов информации, составленные на основе многолетнего опыта компании «CEB's SHL Talent Measurement Solutions», лидера на рынке услуг по оценке талантов; а также тесты на профессиональную ориентацию и психологический портрет, которые используют в качестве оснований классические труды экспериментальной психологии, психометрии и психодиагностики Дж. Кэттелла, Г.Ю. Айзенка, Дж. Голланда. Такой подход позволяет нам производить умный отбор, а участники в свою очередь получают дополнительное подтверждение их компетенций – Цифровой диплом, который работодатели расценивают как портфолио молодого специалиста – важное дополнение к резюме выпускника, которое после вуза зачастую просто пустое.

На Олимпиаде 3К, мы выявляли лучших аналитиков, финансистов, IT-специалистов, разработчиков, инженеров, технологов и других специалистов узкого профиля. Лучшие кандидаты получили предложения работы от компаний-партнёров».

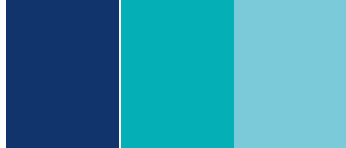
Некоторые тенденции найма «миллениалов» будут актуальны и с приходом новой когорты сотрудников. Однако в поисках подхода к поколению Z рекрутерам предстоит сместить угол зрения, смотреть на кандидата ещё чаще придётся через дисплей гаджета или монитор компьютера. Есть даже мнение, что с приходом в компании сотрудников Z изменится привычная организация рабочего дня (с 9 до 18), поскольку образ жизни нового поколения и есть процесс создания, гонка за результатом. У них есть ноутбуки, планшеты, wi-fi, амбиции – всё, чтобы работать где угодно и когда угодно, не ограничивая себя стенами офиса. В этом отношении Цифровые Олимпиады и конкурсы Эдстер, доступные в онлайн, – это поле, на котором согласны играть «новые» соискатели по правилам опытных и прогрессивных рекрутеров.

Сегодня холдинги Госкорпорации Ростех, компания Yota Devices и ряд других транспортных и технологических флагманов страны признают цифровую Олимпиаду эффективным инструментом, упрощающим процесс рекрутинга молодых специалистов, делающим его прозрачным и объективным. Организация цифровых Олимпиад, как кадровых мероприятий является одним из направлений компании Эдстер. На сегодняшний день, благодаря цифровому формату отбора, Эдстеру удаётся удовлетворить потребность в талантах крупнейших предприятий, предоставляя «звёзд» поколения Y.#



ТАКТИКИ И ПРАКТИКИ HR

**Так сгорят
или
не сгорят отпуска?**



Сколько можно иметь задолженности по отпуску перед работником?

Эта тема активно дебатировалась в 2009-2010 году когда ратифицировалась Конвенция МОТ №132. Все тогда всполошились, что отпуска сгорят, а что же делать, если количество накопленных отпусков у нас по инспекционной практике того времени составляло 2-3 года в среднем. На этой волне многие работодатели грамотно заставили работников отгулять часть долга, многие работники сами потребовали от работодателя закрытия таких долгов, в общем небольшая паника пошла на пользу и часть компаний часть долгов закрыли.

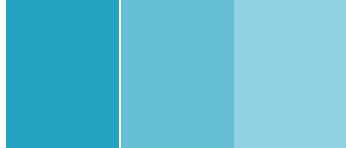
Согласно статье 124 Трудового кодекса РФ если работник в течении года не использовал отпуск по каким-то уважительным причинам (и это должно быть скорее исключение, чем правило), то работник ОБЯЗАН использовать отпуск в следующем году.

Запрещено непредоставление отпуска в течении двух лет подряд. То есть, если считать по логике статьи 124 Трудового кодекса, если у работника отпуск 28 календарных дней, то задолженность в количестве 56 календарных дней является уже грубым нарушением трудового законодательства. А по скандальной статье 9 Конвенции МОТ, которая наделала столько шума, минимальную часть отпуска (по российскому законодательству 14 календарных дней) надо использовать в течении рабочего года, а остаток не позднее 18 месяцев по окончании этого года. То есть если считать по ст. 9 Конвенции МОТ задолженность в $28+14=42$ календарных дня является максимальной, превышать которую нельзя.



**Валентина
Митрофанова,**

**учредитель и директор
Института
профессионального
кадровика,
эксперт трудового
законодательства,
ведущий бизнес-тренер**



Что же говорит по этому поводу судебная практика?

В журнале «Трудовые споры» № 4, Апрель 2015 была опубликована статья «Конвенция МОТ об оплачиваемых отпусках. Когда неиспользованные отпуска сгорают», в которой анализируется ситуация по ст. 9 этой Конвенции, согласно которой задолженность по отпуску должна быть использована не позднее чем в течении 18 месяцев.

И если она превышает этот период, то отпуска не предоставляются. Сама статья посвящена тому, что такая практика - судебная стала складываться именно по такому сценарию. Цитирую: «И, несмотря на то, что в данный момент эта позиция судов является преобладающей, она все-таки представляется довольно спорной. В данной статье мы разобрали суть возникших противоречий». Далее идет разбор самих противоречий.

Меня зацепило, если честно, фраза «такая позиция судов является преобладающей». Лично я с такой судебной практикой сама и с клиентами не сталкивалась с 2010 года, когда была ратифицирована Конвенция, но в статье приводятся ссылки на решения, в том числе с разбивкой по регионам.

В частности в Москве, в качестве примера приведены следующие решения: апелляционные определения Московского городского суда от 20.09.2013 по делу № 11–24800/2013, от 14.04.2014 по делу № 33–12248, кассационное определение от 24.12.2014 № 4г/9–12981/2014 и др.

К сожалению, с нашим законодательством увидеть всю полноту и тенденции в судебной практике практически невозможно. Но, вопрос в том, что те, кто получил такие судебные решения неужели не шли их оспаривать? Ведь очевидность абсурда – налицо. В самой статье приводятся сравнения норм Конвенции и Трудового кодекса РФ повторяются тут не буду, чуть добавлю, вдруг кто-то реально столкнется с такой ситуацией в суде:

Первое: Конвенция МОТ – ратифицированная в России, по Конституции РФ и Трудовому кодексу РФ стоит выше наших федеральных законов. Поэтому даже если бы в Трудовом кодексе были бы какие-то критичные противоречия, все-равно применялась бы сама Конвенция. Поэтому аргументы о том, что так как не были внесены поправки в Трудовой Кодекс РФ, то и применять Конвенцию не надо – несостоятельны.

Причем, в статье очень грамотно приводится выписка из устава МОТ, где говорится о том, что «ни в коем случае принятие какой-либо конвенции или ратификация какой-либо конвенции любым членом Международной организации труда не будут рассматриваться как затрагивающие какой-либо закон, судебное решение, обычай или соглашение, которые обеспечивают заинтересованным трудящимся более благоприятные условия, чем предусмотрены Конвенцией».



Кто такой МОТ – о чьей Конвенции идет речь и почему государства, как правило, долго думают и анализируют ратифицировать ли ту или иную Конвенцию МОТ?

Задолженность по отпуску – риск самого работодателя!

И так как в ст. 127 Трудового Кодекса РФ указано, что работник при увольнении должен получить компенсацию за ВСЕ неиспользованные отпуска, то даже прямое указание на «сгорание» отпуска по истечении 18 месяцев (которого кстати нет в самой Конвенции), все равно по уставу МОТ мы применяли бы именно в этой конкретной норме требования ТК

Второе: В ст. 124 Трудового кодекса РФ также есть норма о том, что если работник не использовал свой отпуск в течении года по каким-то исключительным обстоятельствам, то он ДОЛЖЕН использовать этот отпуск не позднее чем в следующем году. Запрещено не предоставление отпусков два года подряд. Но ведь эту норму статьи 124 Трудового кодекса РФ никто не «читает» как то, что отпуск не использованный в течении двух лет подряд сгорает. А у нас по стране общая проблема с задолженностью по отпускам. В среднем компании по итогам инспекционных проверок имеют задолженность в районе 2 лет, но есть и те, у кого такой долг переваливает за 3-5 лет, чаще всего это топ-менеджеры, включая самого генерального директора.

Третье: в ст. 11 самой Конвенции приведена норма, согласно которой работник должен получить отпуск пропорционально тому периоду, за который он еще отпуск не отгулял.

И в последних: ну давайте вспомним кто такой МОТ – о чьей Конвенции идет речь и почему государства, как правило, долго думают и анализируют ратифицировать ли ту или иную Конвенцию МОТ? Да, потому что МОТ русским языком говоря – это международный профсоюз, которые в своих актах закрепляет повышенные гарантии работникам. Поэтому и требуется всегда экспертиза перед ратификацией не возьмет ли на себя страна повышенных обязательств по отношению к гражданам которые не сможет вытянуть и какие акты придется корректировать в связи с такой ратификацией и во сколько это обойдется и т.д. Как можно себе представить, что МОТ пропишет то, что будет ухудшать положение работников, по сравнению с требованиями закрепленными в большинстве европейских государств. Может надо было бы разъяснения у самого МОТ запросить, а не гадать, что они имели ввиду?

Хорошо, что этой же точки зрения придерживаются и чиновники. Отстаивайте свои интересы в суде, приводя все возможные аргументы, обжалуйте решения вынесенные с нарушением норм материального права. Может тогда у нас в стране будут «превалировать» более грамотные судебные решения.

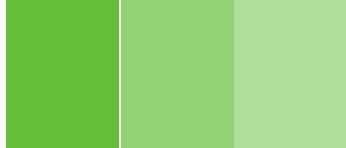
И в дополнение: то что надо отстаивать позицию, что отпуска не сгорят, не говорит о том, что наличие задолженности – это нормально. Это опасно и с точки зрения обвинения работодателя в нарушении требований об охране труда, и чревато административными санкциями за нарушение трудового законодательства (а они напомним, с 1 января 2015 года намного жестче чем были раньше) и самое интересное, несут еще и как ни странно налоговые риски. Поэтому задолженность по отпуску несомненно нужно исключать. #



**Мария Финатова,
юрист-партнер
Института
профессионального
кадровика**

**Как HR- менеджеру
работать с конфликтами
в коллективе?**

**"Отвечая на этот вопрос
необходимо прежде всего
обратить внимание на тот
факт, какую роль в
организации играет
HR-менеджер? "**



Как HR- менеджеру работать с конфликтами в коллективе?

О

твечая на этот вопрос необходимо прежде всего обратить внимание на тот факт, какую роль в организации играет HR-менеджер? Кто он для сотрудников и для руководителя организации? Все работодатели разные и у каждого своя «кухня» и состав ее участников.

Соответственно и обязанности у HR-ов в каждой организации разные. Кто-то занимается подбором персонала, кто-то оформляет кадровые документы, кто-то занимается обучением и развитием работников, ну а кто-то делает и одно и другое, и третье. Конечно, как показывает практика, этого недостаточно. Ведь HR-менеджер еще и должен быть психологом, так как для налаживания коммуникаций в коллективе и психологически благоприятного климата это является самым важным. Взаимодействие в коллективе зачастую зависит от личного восприятия HR-менеджера работниками, его профессионализма, умения формировать доверительные отношения. Если контакт установлен, то можно считать, что дело в шляпе. Почему? Да, потому что, HR-менеджер, при правильно отведенной ему роли и значимости в организации является регулятором многих конфликтов, возникающих в процессе работы.

Самыми распространенными ситуациями при которых требуется вмешательство HR-менеджера являются:

- конфликты между структурными подразделениями организации в процессе взаимодействия;
- конфликты между работниками;
- конфликты между работниками и руководителями;
- конфликты между работником и работодателем;
- и др.

Если HR-менеджер вовремя и правильно распознает конфликт на стадии его начала и примет участие для его разрешения, то это и будет являться доказательством его профессионализма. Вовремя и правильно зависит и от личных качеств HR-менеджера и от взаимодействия его с коллективом. Обычно это проявляется в неформальном общении между людьми для выстраивания более тесного контакта.

В силу исполнения своих должностных обязанностей, межличностные отношения встают на второй план, так как на первом месте всегда находится работа. Решением из данной ситуации служат мероприятия, на которых между HR-менеджером и сотрудниками выстраиваются более тесные, можно сказать даже дружеские отношения. К таким мероприятиям можно отнести празднование дней рождений, корпоративные мероприятия, тренинги, походы на природу и в театр как коллективом в целом, так и группами (например, отдельными структурными подразделениями). Узнавая друг друга с лучшей стороны стираются углы антипатий и люди хотят они этого или нет становятся ближе друг другу, появляются общие интересы и, возможно, у людей меняется мнение и отношение к друг другу, ведь в процессе работы мы видим сотрудников, а не людей.

Что делать в случае возникновения конфликта

Участие в таких мероприятиях HR-менеджера безусловно необходимо, так как ему, как никому другому, гораздо лучше видно со стороны что происходит с командой. Говоря про команду, я конечно же имею ввиду коллектив.

В случае возникновения конфликта HR-менеджеру необходимо:

- понять в чем суть конфликта и между кем он возник (возможно, по сути конфликта –то и нет).
- кто является сторонами конфликта;
- определить свое участие при разрешении конфликта (иногда лучше не вмешиваться и дать сторонам самим разобраться в ситуации);
- при необходимости вмешательства сделать это нейтрально без последствий для сторон;
- предложить возможные варианты выхода из ситуации (дойти до консенсуса или компромисса);

- прийти к общему решению, которое бы устраивало все стороны;

В завершении данной статьи, хотелось бы еще раз отметить следующее: любой конфликт разрешим и вероятность его разрешения в первую очередь зависит от желания людей.

На работе помощником в разрешении конфликтных ситуаций служит HR-менеджер. Если в его лице сотрудники видят поддержку и доверяют ему, в первую очередь, как человеку – то вероятность его разрешения обречена на успех, в случаях же когда HR-менеджер является только работником и не более – вероятность разрешения возможных конфликтных ситуаций ничтожна мала.

Дело за малым – понять, что за HR-менеджер работает у вас и какова его роль. #



**Читайте на
WWW.HR-MEDIA.RU**

**HR-бизнес-партнерство
– точки над ё или
многоточие...**

**(о компетенциях
и задачах
HR-службы
в компании)**



**Михаэль Гермерсхаузен,
управляющий директор
рекрутинговой компании
Antal Russia**

**Планирование
преемственности –
«подушка безопасности»
для бизнеса и способ
развития персонала**

**"Это практика,
позволяющая
подготовиться к
возможному уходу
ключевого сотрудника за
счет заранее продуманного
списка потенциальных
кандидатов на все важные
для компании позиции"**



Оценка персонала является ключевым инструментом в процессе подготовки надежного «тыла» компании

Н

и одна компания не застрахована от потери ценных сотрудников, причем это может случиться не только в связи с его решением покинуть компанию: повышение или уход в декрет также приводят к необходимости искать нового человека на освободившееся место.

Поиск новых кадров может потребовать много времени и затрат, а продолжительное отсутствие сотрудника на ключевой позиции может негативно отразиться на бизнесе компании. Для предотвращения таких ситуаций можно обратиться к опыту **succession planning** (опыт планирования преемственности) – это практика, позволяющая подготовиться к возможному уходу ключевого сотрудника за счет заранее продуманного списка потенциальных кандидатов на все важные для компании позиции. Можно сказать, это своеобразный вариант техники кадрового резерва.

Так как мы занимаемся подбором персонала, нам часто приходится обращать внимание и наших клиентов на этот метод. В начале работы над новой вакансией всегда задается вопрос: нет ли в компании клиента внутренних кандидатов на открытую позицию? Действительно ли им нужны наши услуги? Многие порой забывают о собственных ресурсах и сразу обращаются к рекрутерам. Приглашение кандидата со стороны может привести к негативным последствиям, если в компании был человек, заинтересованный в получении должности. «Обиженный» внутренний кандидат может либо спровоцировать конфликт, либо уйти из компании. Конечно, «свежая кровь» тоже нужна, чтобы узнавать, что происходит на рынке, и иметь возможность посмотреть на бизнес новым взглядом, но не стоит пренебрегать и существующими ресурсами.

Планирование преемственности строится на совместной работе HR-отдела и менеджмента. Отдел персонала отвечает за технологию (предлагает методы оценки и отбора перспективных внутренних кандидатов), а непосредственный руководитель владеет более детальной информацией о сотрудниках, их результатах работы и личных качествах.

Оценка персонала является ключевым инструментом в процессе подготовки надежного «тыла» компании. Важно разработать такую систему, которая помогала бы оценить текущий уровень работы и мотивацию сотрудников. При подготовке нашего метода оценки для каждой позиции были составлены KPI, выполнение которых должно максимально помогать достижению общих стратегических целей компании. Для каждого сотрудника метрики эффективности делятся на качественные и количественные. Например, в рекрутинговом бизнесе для консультанта одним из числовых показателей будет количество проведенных интервью в неделю, а качественным – оценка его работы кандидатами и клиентами, полученная в результате обратной связи. Также в нашем процессе оценки персонала есть блок, посвященный работе с личными целями сотрудника и блок развития карьеры. Личной целью может стать, например, покупка квартиры.



Важно не дать сотруднику заскучать на «скамейке запасных»

Такая цель не будет оцениваться официально, но может характеризовать человека. Я считаю, если у человека есть долгосрочные цели в личной жизни, то и работать он будет более успешно, а отсутствие каких-либо устремлений, кроме рабочих, должно настораживать.

При оценке персонала задается вопрос о планах развития на 2 года и далее. Мы столкнулись с тем, что многим сотрудникам трудно продумывать свою карьеру более глобально и выйти за рамки 6 месяцев или года. Помогая сотруднику сформировать более долгосрочное видение, мы одновременно выявляем его потенциал и мотивацию, и формируем план развития человека в рамках компании, в том числе в качестве возможного преемника на ту или иную позицию. После определения роли сотрудника для него разрабатывается список целей на следующий период и план обучения.

Важно не дать сотруднику заскучать на «скамейке запасных». После проведения очередной оценки персонала и определения наиболее подходящих преемников на ключевые позиции, нужно правильно выстроить отношения с сотрудником, не давая ему «пустых обещаний». Часто неосторожное заявление о том, что у человека есть шанс стать руководителем, приводит к тому, что он обязательно вернется к вам с этим вопросом через определенный срок и, если по каким-то причинам его не повысят, велика вероятность, что он уйдет. Нужно разъяснить сотруднику, что программа преемственности – это инструмент для долгосрочного планирования карьеры и самосовершенствования. Отбор в преемники – еще один способ компании поощрить работника, показать, что компания его ценит, и готова содействовать его росту.

Еще один способ поддержать перспективных сотрудников, которые являются потенциальными преемниками, но пока не могут получить повышения в рамках компании из-за отсутствия свободных позиций – создание проектных групп.

Участие в дополнительных проектах помогает получить людям новый опыт и развитие, расширить круг своих обязанностей новыми интересными задачами, посмотреть на бизнес с другой точки зрения. Кто-то именно благодаря такой инициативе может получить новый руководящий опыт, став лидером проектной группы, что в какой-то мере компенсирует отсутствие повышения до руководящей позиции в постоянной работе.

Планирование преемственности – отличная возможность обезопасить свою компанию от неожиданных кадровых изменений, и при правильном подходе положительно повлиять на мотивацию персонала.



**Елена Разумова,
генеральный директор
RC Studio**

"Инновации в HR"

**Информационно-
аналитическая
статья
по результатам
исследования**



Питер Друкер: «Среди видов выживает не сильнейший, а умнейший. Тот, кто лучше всех способен реагировать на перемены»

За последнее время в России и в мире произошло слишком много изменений, которые напрямую коснулись вопросов ведения бизнеса. Под влиянием всех обстоятельств как коммерческие, так и государственные структуры вынуждены меняться.

С одной стороны, мы наблюдаем глобальные изменения рынка, существенный рост значимости информации, появление новых управленческих технологий и осознание важности человеческого ресурса (т.е. конкуренция происходит не за счет производственных, финансовых ресурсов, а за счет компетенций).

С другой стороны, в силу ряда обстоятельств уровень развития бизнеса в России сильно отстает от мировых показателей. В нашей стране и до кризиса были большие сложности с производительностью труда, уровнем профессиональной подготовки, разработкой и внедрением прогрессивных технологий, с сервисным обслуживанием и др. А вот как будут складываться дела сейчас? Одни эксперты утверждают, что ситуация будет ухудшаться, другие говорят, что кризис даст мощный толчок к развитию бизнеса России.

Ясно одно: чтобы выжить, компании должны научиться меняться с такой же скоростью, с какой меняется их бизнес-окружение.

Тема исследования **RC Studio – "Инновации в HR"**. Эту тему мы выбрали, поскольку именно инновации являются двигателями прогресса. Исследуя этот вопрос, можно увидеть, каким образом развивается бизнес в период перемен.

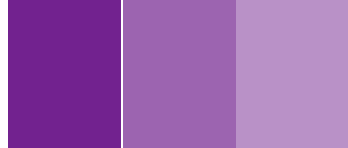
Инновациями мы будем считать любые (более и или менее значительные) нововведения в части управления персоналом, которые направлены на повышение эффективности и доходности бизнеса, способствующее достижению целей компании.

Мы публикуем аналитический отчет для того, чтобы Вы могли:

- понять, каким образом компании внедряют инновации в области управления персоналом и что является причиной неудач?
- узнать, какие новые подходы к управлению персоналом используют Ваши коллеги (и конкуренты) в сегодняшних условиях?
- ознакомиться с основными актуальными тенденциями инновационного развития в сфере HR.

Опрос и его участники

Исследование проводилось в течение 1-ой недели, с 19 по 26 марта 2015 года. Все участники опроса заполнили анкету в режиме online. Приглашение к участию в исследовании проводилось с помощью тематических групп HR-сообществ в социальных сетях, HR-блогов, информирования на сайте организатора www.rcstudio.ru, а также при помощи корпоративных рассылок. Общее количество респондентов – 326.



**Основная часть респондентов – представители
сферы HR (72,7%).
Еще 10,43% от общего числа участников составили
руководители**

Несколько фактов о самих участниках исследования:

1. По гендерному признаку все участники поделились в пропорции 20/80: мужчины – 20,55%, женщины – 79,45%
2. Наибольшую активность при участии в исследовании проявили возрастные аудитории от 30 до 39 лет – 40,8% и до 29 лет – 36,5% от общего количества участников. Количество респондентов в возрасте от 40 до 49 лет составило 19%, старше 50 лет – 3,7%.
3. Участие в исследовании приняли жители разных регионов России (95,4%), Белоруссии (2,76%), Украины (0,91%), Узбекистана (0,31%), Казахстана (0,31%) и Польши (0,31%).
4. Наибольшую активность при участии в исследовании проявили представители 3-х сфер бизнеса: производство (13,8%), IT и телекоммуникации (12,27%), услуги для бизнеса (11,35%).
5. По численности компаний распределение весьма равномерное. Участие в опросе принимали представители малого бизнеса численностью до 50 человек (22,39%), среднего бизнеса численностью от 50 до 300 человек (25,77%) и численностью от 300 до 1000 человек (18,1%), а также крупного бизнеса численностью более 1000 человек (33,74%).
6. Представители локальных и филиальных компаний, принявшие участие в исследовании, поделились примерно поровну: локальные компании – 46%; компании, имеющие разветвленную региональную сеть – 54%.
7. Основная часть респондентов – представители сферы HR (72,7%). Еще 10,43% от общего числа участников составили руководители. Остальные 16,87% - иные специалисты, для которых инновации являются частью их работы.

Выводы

1. Специалисты в возрасте до 40 лет проявляют большую активность и заинтересованность в исследовании вопросов инновационного развития в сфере управления персоналом.
2. Инновационные подходы применяются в различных сферах бизнеса и в компаниях различных размеров примерно в равной степени.



Результаты исследования: Есть ли инновации и где применяются?

На вопрос "Ваша компания использует/применяет инновационные решения в управлении персоналом" утвердительный ответ дали 25,7% респондентов. 19,02% участников опроса честно признались, что никаких инноваций в сфере управления персоналом в их компаниях нет.

Более половины респондентов (55,21%) сообщили, что инновационные подходы в компаниях применяются частично. Т.е. как таковой программы по разработке и внедрению новых подходов к управлению персоналом в их компаниях нет, но периодически применяются локальные/точечные нововведения.

Данная статья не ставит задачу оценить: хороший это результат или нет. Мы лишь приведем цитату Джека Уэлча, который еще в прошлом веке сказал: «Если скорость изменений вовне превышает скорость изменений внутри, это значит, что кончина организации уже не за горами».

Есть ли инновации и где применяются?

Ответ на вопрос исследования "В каких сферах управления персоналом Вы используете инновационные подходы?" предполагал возможность выбора сразу несколько вариантов. Результаты опроса: на 1-ом месте находится обучение и развитие персонала (60,67%), на 2-ом – поиск и подбор персонала.

Данные исследования RC Studio подтверждают, что на сегодняшний день битва за таланты обостряется. Растущий уровень конкуренции, низкий уровень рождаемости в 90-е годы, низкий уровень образования и профессиональной подготовки, – эти и некоторые другие факторы заставляют бизнес искать выходы из сложившейся ситуации. Справедливости ради надо отметить, что проблема наличия и удержания талантов – это общая, мировая тенденция. Согласно ежегодному исследованию The Conference Board, проблема наличия и удержания талантов стала ключевой для CEO во всем мире, поднявшись со второго места в 2012 году на первое в 2013. Вопросы инноваций, клиентов, финансов, беспокоят лидеров компаний гораздо меньше.

Надо также сказать, что и само понятие "талант" за последние годы претерпело изменения. В настоящее время талантом уже считается не только представитель топ-менеджмента компании, а в целом – сотрудник, необходимый именно этой компании в данный период ее развития. Талант требует индивидуального подхода. Обучая и развивая сотрудников, компании рассчитывают не только на повышение качества исполнения трудовой функции, но также и на получение дополнительных выгод, в том числе и на повышение уровня инновационной деятельности, поскольку обучаемость (способность и стремление сотрудников организации усваивать новые профессиональные знания и навыки) является необходимым условием для ее осуществления.

Компании прикладывают также немало усилий для того, чтобы систематизировать поиск и подбор персонала, освоить новые/современные источники привлечения кандидатов, повысить скорость и качество закрытия актуальных вакансий.



Вопросы внутренних коммуникаций и развития корпоративной культуры замыкают тройку лидеров нашего опроса – 50,21%. Создание и поддержание благоприятного инновационного климата (присутствует атмосфера доверия, сотрудники выдвигают идеи и предложения, экспериментируют, контактируют и взаимодействуют между собой, многообразие идей стремится к максимуму) – фактор, который в сегодняшних условиях является необходимым для обеспечения эволюции бизнеса.

Наименее подверженной инновациям сферой традиционно считается ведение кадрового документооборота. Она занимает последнее место в рейтинге – 19,25%. Преимущественно все инновации в данной области связаны с автоматизацией процесса.

Из наиболее редких дополнительных ответов можно отметить, что вопросы аутсорсинга персонала также попадают в поле внимания поиска и внедрения новых подходов при решении вопроса оптимизации штата сотрудников и бюджета организации.

Вопросы внутренних коммуникаций и развития корпоративной культуры замыкают тройку лидеров нашего опроса – 50,21%. Создание и поддержание благоприятного инновационного климата (присутствует атмосфера доверия, сотрудники выдвигают идеи и предложения, экспериментируют, контактируют и взаимодействуют между собой, многообразие идей стремится к максимуму) – фактор, который в сегодняшних условиях является необходимым для обеспечения эволюции бизнеса.

Наименее подверженной инновациям сферой традиционно считается ведение кадрового документооборота. Она занимает последнее место в рейтинге – 19,25%. Преимущественно все инновации в данной области связаны с автоматизацией процесса.

Из наиболее редких дополнительных ответов можно отметить, что вопросы аутсорсинга персонала также попадают в поле внимания поиска и внедрения новых подходов при решении вопроса оптимизации штата сотрудников и бюджета организации.

Вопросы внутренних коммуникаций и развития корпоративной культуры замыкают тройку лидеров нашего опроса – 50,21%. Создание и поддержание благоприятного инновационного климата (присутствует атмосфера доверия, сотрудники выдвигают идеи и предложения, экспериментируют, контактируют и взаимодействуют между собой, многообразие идей стремится к максимуму) – фактор, который в сегодняшних условиях является необходимым для обеспечения эволюции бизнеса.

Наименее подверженной инновациям сферой традиционно считается ведение кадрового документооборота. Она занимает последнее место в рейтинге – 19,25%. Преимущественно все инновации в данной области связаны с автоматизацией процесса.

Из наиболее редких дополнительных ответов можно отметить, что вопросы аутсорсинга персонала также попадают в поле внимания поиска и внедрения новых подходов при решении вопроса оптимизации штата сотрудников и бюджета организации.

Предпосылки для запуска инновационных процессов



Что может разбудить творческую мысль?

Под влиянием каких обстоятельств компания берет курс на инновационное развитие?

Участникам исследования было предложено ответить на вопрос: "Что в Вашей компании явилось (может явиться) предпосылкой для запуска инновационных процессов в сфере управления персоналом?". Ответ предполагал возможность выбора нескольких вариантов.

"Дефицит качественного персонала" стал лидером нашего опроса с результатом 45,14%.

Отрадно отметить, что позитивные изменения, связанные с развитием бизнеса, идут рядом с незначительным отставанием. Результат – 44,44%.





Неблагоприятная экономическая ситуация в стране и ее неопределенность вносят общую нервозность в состояние людей, выводят из зоны комфорта и заставляют искать выход

Действительно, если в компании нет или недостаточно сильных/качественных специалистов, бизнесу сложно удерживать и укреплять свои позиции на рынке. И данное обстоятельство может послужить поводом к тому, чтобы начать поиск новых подходов к вопросам управления персоналом. Равно, как и задачи по развитию бизнеса, будут требовать современных решений в сфере

Привлечение в компанию талантливых специалистов способно дать быстрые и оригинальные инновации, а также существенно увеличить их разнообразие. И, наоборот, дефицит талантов стопорит инновационную деятельность и не позволяет компании адаптироваться к внешним условиям.

Если компания отмечает снижение показателей бизнеса (производства, продаж) – 32,64% - это сигнал к изменениям. И, к сожалению, в нашей стране довольно часто так и бывает. Пока гром не грянет, мужик не перекрестится. Компании начинают предпринимать активные действия по внедрению изменений только в тех случаях, когда неблагоприятные симптомы становятся очевидными.

В последнее время, под влиянием кризиса, многие компании перешли в режим финансовой экономии. А, как известно, финансовые ограничения способны существенно стимулировать творческую деятельность. Это подтверждают результаты исследования RC Studio. Необходимость снижения расходов на персонал, как возможный старт инновационных изменений, занимает 4-е место в опросе с результатом 27,08%.

Неблагоприятная экономическая ситуация в стране и ее неопределенность вносят общую нервозность в состояние людей, выводят из зоны комфорта и заставляют искать выход. Эта причина запуска инновационных проектов в сфере управления персоналом занимает 5-е место в нашем рейтинге с результатом 21,53%.

Высокие показатели текучести персонала приводят к снижению привлекательности компании на рынке труда, повышению затрат, снижению качества продукции и/или услуг и прочим негативным последствиям. Для того чтобы предотвратить преждевременный уход специалистов из компании, необходимо исследовать причины этого явления и предпринять целый ряд мер по их устранению. Итак, на сегодняшний день респонденты определили "высокие показатели текучести" на 6-е место среди всех предпосылок к запуску инновационных процессов.

Снижение производительности труда может также стать необходимым и достаточным условием для внедрения инновационных подходов к управлению персоналом (19,1%). Однако, для полноценного решения вопроса, связанного с повышением производительности труда, потребуется применить комплексный подход. Помимо внедрения инноваций в системе управления персоналом (к примеру – улучшение качественного состава персонала/повышение уровня квалификации сотрудников, внедрение системы мотивации на основе количественных и качественных показателей, внедрение системы поощрений за достижение высоких показателей, повышение качества управления, оптимизация организационной структуры и т.д.), компании необходимо также оптимизировать бизнес-процессы, модернизировать техническую базу, внедрить



Кто инициатор и какие ресурсы необходимы организации для достижения положительных инновационных результатов?

Одним из следствий "режима финансовой экономии" организации является сокращение штата отдела персонала. Респонденты выбрали этот вариант, как наиболее редкий и менее значимый – 7,29%. Однако, в случае сокращения HR-департамента, вопросы управления персоналом перераспределяются (зачастую делегируются непрофильным специалистам)

И инновациями уже считаются даже самые привычные HR-инструменты, поскольку их приходится "изобретать" заново тем людям, кому будет поручено заниматься данным вопросом.

В категорию "Другие" возможных предпосылок попали такие варианты, как: любопытство, необходимость, решение или желание руководства, а также и совсем безысходный ответ – никаких предпосылок нет и не предвидится. Зато есть и такой вариант: инновационный инструмент может оказаться настолько хорош, что может послужить причиной запуска нововведений в сфере управления персоналом.

Инициатор

Для того, чтобы компания встала на путь инновационного развития и неуклонно следовала ему, необходимо наличие внутренней движущей силы. Иными словами, нужны креативные люди, обладающие способностью мыслить творчески и генерировать инновационные идеи, активно участвовать в инновационном процессе, обладать высоким уровнем стрессоустойчивости и способностью действовать в условиях неопределенности и риска, а также уметь строить коммуникации и достигать результата.

На вопрос исследования "Кто в вашей компании является инициатором HR-изменений?" большинство респондентов ответило – HR (57,99%). Второй по популярности ответ – генеральный директор (35,07%), следом, с небольшим отставанием, – собственник (32,29%).

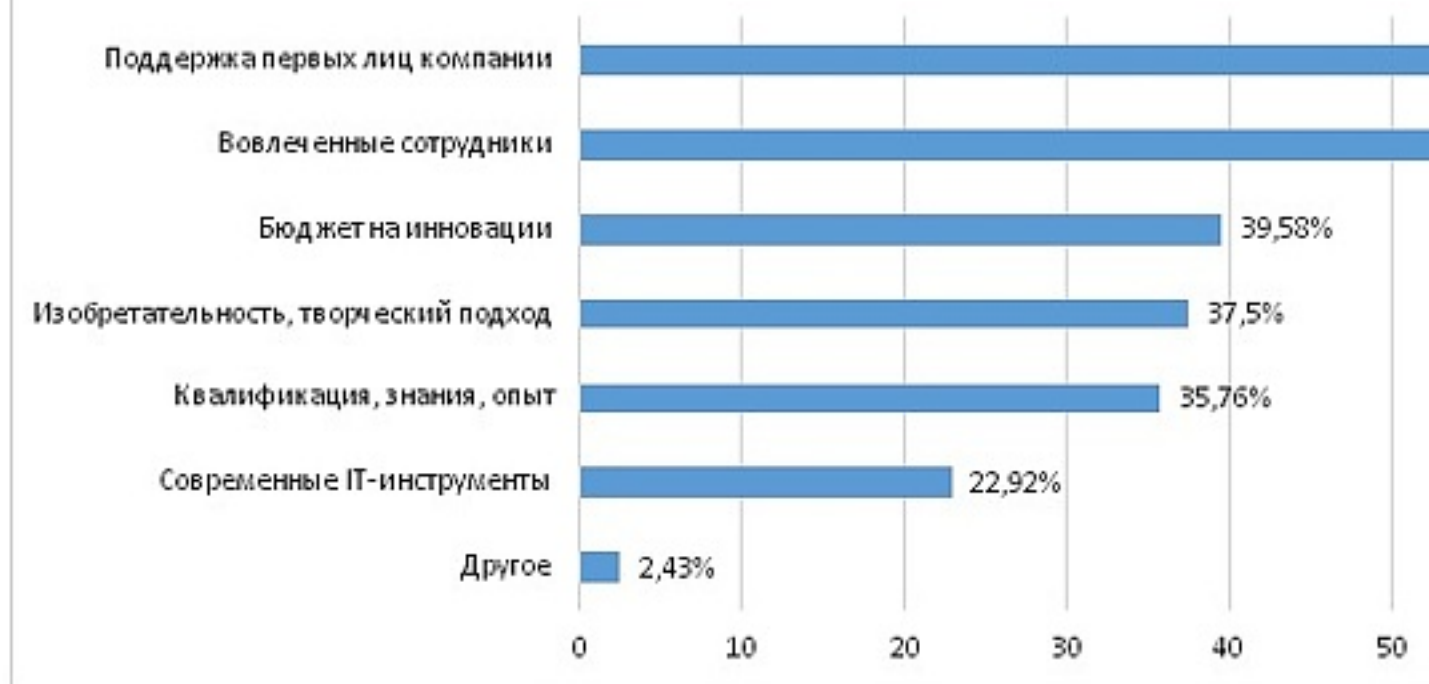
Реже с HR-инициативами выступают руководители структурных подразделений – 25,69%. К сожалению, вариант ответа "Инициативные сотрудники" оказался на предпоследнем месте рейтинга (16,23%). Этот показатель указывает на низкий уровень развития инновационной культуры компании. Подтверждение этому мы также найдем в результате исследования RC Studio (см. ниже). Примеры других вариантов ответов: совместное решение, требования головного офиса компании, а также представители консалтинговых компаний.

Ресурсы

Какие ресурсы необходимы организации для достижения положительных инновационных результатов? Респондентам было предложено выбрать не более 3-х вариантов из числа основных ресурсов, необходимых для внедрения HR-инноваций. Безусловными лидерами стали: поддержка первых лиц компании (56,25%) и вовлеченные сотрудники (55,9%).

Если лидер компании прекращает постоянно настаивать на выполнении действий, не поддерживает на ценностном уровне внедрение инноваций, либо действия не приводят к успеху, сотрудники перестают впустую тратить силы. Нововведение без управления либо останется на бумаге, либо будет отвергнуто системой, и любое, даже самое благое начинание, сойдет на "нет". Механизм разработки и внедрения инициатив предполагает постоянную поддержку и

Ресурсы, необходимые для внедрения HR-инноваций



Вовлеченные сотрудники являются важным условием успеха инноваций. Это подтверждают результаты нашего исследования – 55,9%.

Если сотрудники не понимают для чего нужны перемены, испытывают страх или сопротивляются нововведениям, компания наверняка столкнется с большими сложностями на пути инновационного развития.

И наоборот, если инициатору изменений удастся заручиться поддержкой коллег, он может использовать для достижения цели творческий потенциал, знания и опыт всех сотрудников.





Будет ли достаточно для внедрения инноваций одного энтузиазма?

Бюджет на инновации занимает 3-е место по значимости в нашем рейтинге (39,58%). Компании необходимо всячески поощрять новые идеи, иметь особый фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талантливых работников, способных внедрить их.

Изобретательность и творческий подход, как один из необходимых ресурсов для внедрения HR-инноваций, занимает 4-е место в опросе RC Studio с результатом 37,5%. Использование знаний и генерирование новых идей – это две большие разницы. Большинство людей не способны заниматься и тем и другим в равной степени хорошо, так как выдвижение идей требует творческого подхода. Развитие творческого потенциала сотрудников – одна из приоритетных задач на пути инновационного развития.

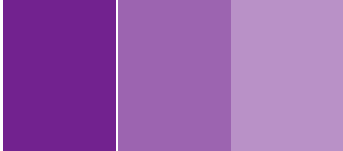
Квалификация, знания и опыт также необходимы для внедрения HR-инноваций (36,76%). Базовые знания сотрудников в сфере управления персоналом, опыт внедрения инноваций позволяют повысить качество предложений, разнообразить их количество и обеспечить эффективное воплощение новых идей на благо компании.

Возможность применять современные IT-инструменты респонденты поставили на последнее место в рейтинге (22,92%). Однако, практика показывает, что данный ресурс оказывает большое подспорье на пути разработки и внедрения инноваций. Развитие информационных технологий позволяет сегодня автоматизировать умственный труд. С помощью IT можно отслеживать и классифицировать каждую заявку, определить лучших генераторов идей, проконтролировать процесс воплощения идеи в жизнь, обеспечить эффективные коммуникации и т.д.

Методы стимулирования и поддержания

Будет ли достаточно для внедрения инноваций одного энтузиазма? Или нужно еще каким-то образом стимулировать творческую мысль и инновационную деятельность? Мы задали участникам исследования вопрос: "Какие методы стимулирования и поддержания инноваций в Вашей компании используются?" На первое место участники определили "Обучение сотрудников" (56,25%).

В целом, результат ожидаем. Инновационный путь развития требует от сотрудников постоянного самосовершенствования. Говоря об инновациях в сфере управления персоналом, стоит заметить, что и самим HR-специалистам зачастую не хватает актуальных знаний и опыта. Компания McKinsey в одном из своих исследований «Re-aligning the HR function to manage talent. The McKinsey Quarterly Chart Focus Newsletter» задала вопрос: «Каких компетенций более всего не хватает HR?». 58% опрошенных руководителей отвечают «знаний бизнес-среды». Т.е. помимо отличных знаний HR-технологий, знания правовой базы, опыта постановки процессов и прописания регламентов, бизнесу требуются HR-лидеры, которые отслеживают ключевые события и тренды рынка, понимают потребности клиентов, знают конкурентов, свободно ориентируются во всех производственных процессах и хорошо понимают язык финансов.



Что делать для активации коллективного творчества и выработки нестандартных решений ?

На второе место участники опроса определили ответ, связанный с нематериальной мотивацией сотрудников, - "Поощрения и признание успехов" (49,65%). Это хороший показатель того, что компании понимают важность огласки и признания авторства инновационных идей.

Не секрет, что подавляющее большинство людей ищет признания. Компания, публично признавая заслуги сотрудника, таким образом показывает и всем остальным, что ценит каждого, кто заботится о ее развитии. Надо также отметить, что в некоторых случаях, когда компания не предусматривает вообще или сильно ограничивает бюджет на инновации, данный метод остается единственным возможным, для того, чтобы поддерживать нововведения.

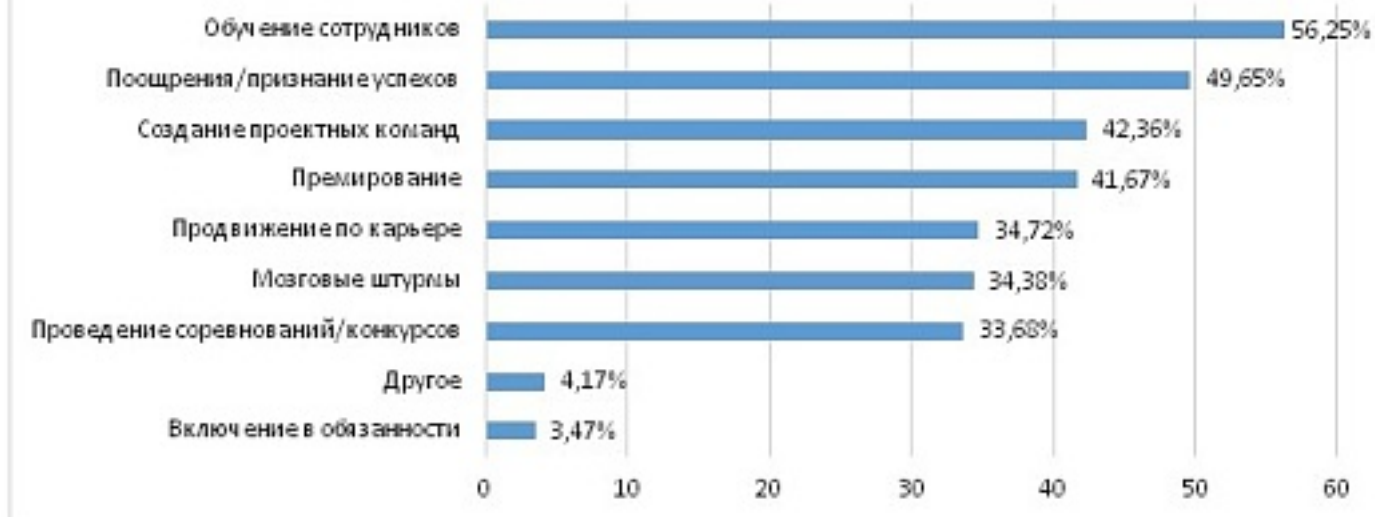
Создание проектных команд – 3-е место среди методов стимулирования и поддержания инноваций (42,36%). Как уже говорилось ранее, далеко не все сотрудники способны генерировать новые идеи. И поэтому, некоторые компании идут по пути формирования проектных инновационных команд. Как правило, это небольшие самоуправляемые группы (4-10 человек) высококвалифицированных специалистов из различных областей знаний. В задачи таких групп входит, к примеру: разработка инновации, формирование инновационного продукта/услуги, обслуживание потребителей и решение организационных вопросов.

Материальное поощрение или премирование сотрудников занимает лишь 4-е место в опросе RC Studio (41,67%). Формы финансового поощрения могут быть разными: выплата премий за творческую идею, вознаграждение за удачное нововведение, участие в прибыли, полученной от внедрения инновации, поддержание инновационной активности (выплаты в том числе и тем сотрудникам, чьи идеи в настоящее время не могут быть воплощены по каким-то объективным причинам), предоставление субсидий на осуществление инновационного проекта и т.д. Однако, несмотря на то, что инновации внедряются для развития бизнеса (в том числе и финансового), далеко не все руководители, как мы видим, готовы или считают нужным делиться прибылью с инноваторами и выделять бюджет на развитие инновационной деятельности.

Продвижение по карьерной лестнице – 34,72% - метод, способный мотивировать сотрудников на инновационную деятельность. Этот подход также является одним из способов признания заслуг сотрудника, готовности компании предоставить расширенные полномочия и дать возможность решать задачи более высокого порядка.

Такой метод, как мозговые штурмы (34,38%), компании довольно часто используют для активации коллективного творчества и выработки нестандартных решений. Однако, следует заметить, что использование данного инструмента требует основательной подготовки и соблюдения критически важных правил, связанных с подготовкой, проведением и обработкой полученных результатов.

Методы стимулирования и поддержания инноваций



Компании организуют и проводят всевозможные конкурсы, соревнования, игры, развлечения для того, чтобы у сотрудников появился азарт, желание придумать что-то новое, нестандартное. Важно помнить, что использование данного инструмента также требует соблюдения определенных правил при подготовке, проведении и обработке результатов. В противном случае можно получить результат, совершенно противоположный ожидаемому.

На последнем месте рейтинга находится такой метод, как включение в должностные инструкции сотрудников обязанности заниматься инновационной деятельностью (3,47%). Участники нашего исследования отмечают, что такой метод стимулирования инновационной деятельности и по сей день используется в компаниях, хоть и крайне редко.

В категории "Другие" (4,17%) в подавляющем большинстве случаев участники указали, что никакие методы стимулирования инноваций в их компаниях не используются.





На что хотят влиять компании при внедрении HR-инноваций? Какие HR-показатели выходят на первый план?

Повышение производительности труда – лидер нашего опроса с результатом 59,03%. На втором месте – увеличение числа квалифицированных сотрудников (51,74%). Поскольку снижение текучести персонала входит в тройку популярных ответов (43,75%), мы можем предположить, что для ряда компаний этот вопрос актуален даже в кризис.

Внедряя инновации, компании также стремятся повысить показатели лояльности персонала (40,97%). Огромное количество идей воплощается в настоящее время для того, чтобы создать приверженность, добиться эффекта, когда каждый сотрудник отождествляет свои интересы с интересами компании.

Вопрос снижения рисков, связанных с потерей талантов, также волнует бизнес (38,19%). Дефицит талантов довольно часто приводит к тому, что компания гораздо больше испытывает потребность в конкретном сотруднике, чем это делает сам сотрудник. Для того, чтобы с уходом сотрудника-носителя уникальных знаний компания не оказалась "на грани развала", бизнесу необходимо внедрять управление корпоративными знаниями, т.е. стремиться индивидуальное знание человека превратить в корпоративные, сделать их нематериальным активом. Следует обеспечить письменную фиксацию интеллектуальных знаний (бизнес-процессов, технологий), развивать наставничество, мотивировать таланты на передачу уникальных знаний.

Компании также прилагают немалые усилия для того, чтобы уменьшить период адаптации новых сотрудников (32,29%) и повысить скорость и качество закрытия вакансий (30,9%).

И на последнее место респонденты определили снижение затрат на персонал (27,43%), как показатель, на который следует влиять с помощью внедрения инноваций.

Препятствия

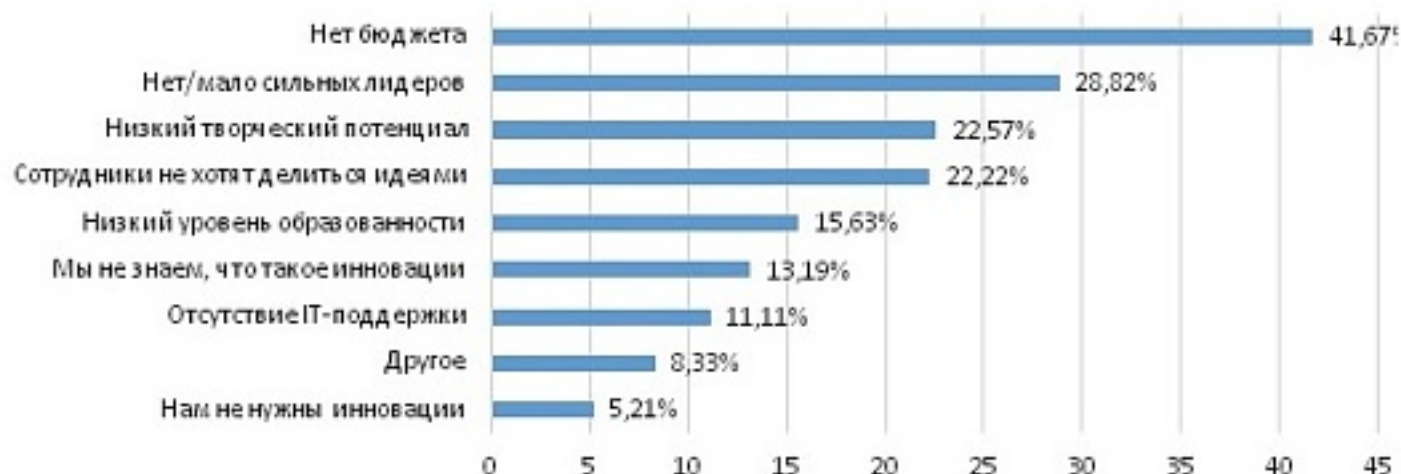
С какими сопротивлениями может столкнуться компания, вставшая на путь инновационного развития? Что может помешать внедрению инициатив в области управления персоналом?

Мы предложили участникам исследования ответить на вопрос: "С какими препятствиями на пути инновационного развития в области управления персоналом столкнулась Ваша компания?"

Абсолютный лидер среди всех вариантов ответа – "Нет бюджета на поддержание инициатив и их развитие" (41,67%). Надо заметить, что по степени важности ресурсов, необходимых для внедрения инноваций, бюджет занимает лишь 3-е место (см. выше). Однако, респонденты признают, если компания не готова выделять бюджет, инновационные процессы либо не будут развиваться вовсе, либо их развитие будет существенно затруднено.

Слабое лидерство – один из существенных барьеров инноваций (28,82%). В этом случае в компании просто нет (или мало) людей, способных в полной мере брать на себя ответственность за инновации и обеспечивать их реализацию.

Препятствия на пути инновационного развития в сфере управления персоналом



Низкий творческий потенциал сотрудников (22,57%) и нежелание сотрудников делиться своими идеями (22,22%) – эти факторы указывают на то, что в компании нет инновационного климата.

Низкий уровень образованности (15,63%) не позволяет сотрудникам компании в принципе предлагать новые идеи. Как это не удивительно, но отсутствие понимания, что такое инновации, тоже имеет место быть.

Мы не знаем, что такое инновации – довольно популярный ответ – 13,19%. Мы уже упоминали в результатах исследования RC Studio о необходимости IT-поддержки инновационной деятельности, как о ресурсе, который может оказать существенную поддержку для внедрения инноваций.

Нам не нужны инновации – такой ответ, хоть и является самым редким, но его тоже дали некоторые участники опроса RC Studio (5,21%)





По каким причинам новые идеи по управлению персоналом могут не воплощаться в жизнь?

Ничто так не угнетает, как осознание того, что их креативные идеи ушли в никуда», - говорит Лари Беннетт, профессор из Whitman School of Management. По каким причинам новые идеи по управлению персоналом могут не воплощаться в жизнь?

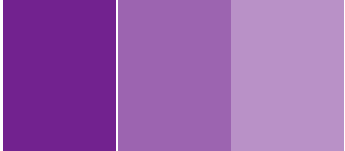
Что мешает компании пользоваться благами внедрения HR-инноваций? Участники исследования ответили на вопрос: По каким причинам в Вашей компании креативные идеи по управлению персоналом не воплощаются в жизнь?

С большим отрывом позицию лидера опроса RC Studio занял ответ: "Не налажен процесс внедрения инициатив" – 49,55%. Для того, чтобы инновации начали приносить компании ощутимые результаты необходимо создать механизм аккумуляции новых идей и предложений, разработать четкую процедуру рассмотрения заявок, быстро реагировать на предложения сотрудников и обеспечить высокий уровень реализации нововведений, а также соблюдать прозрачность и открытость в отношении инноваций.

На втором месте – нет бюджета на внедрение инноваций (37,84%). Вопрос наличия или отсутствия финансов на внедрение инноваций уже обсуждался в рамках данной статьи. Да, внедрение HR-инноваций возможно в ситуации полного отсутствия бюджета, либо в условиях финансовых ограничений. Как говорилось ранее, это обстоятельство способно даже усилить творческую мысль. Однако, если компания планирует кардинально меняться (да еще и в сжатые сроки), внедрять высокие технологии, вести новые разработки или делать что-то подобное, это потребует финансовых инвестиций. Отсутствие бюджета в этих случаях может стать серьезным препятствием и свести на "нет" все усилия по воплощению креативных идей.

Креативные идеи могут не воплощаться в жизнь по причине нехватки рабочего времени (36,94%). Т.е. операционная деятельность сотрудников настолько насыщенная, что времени на внедрения инноваций попросту не остается. Что это может означать для бизнеса? Это означает, что компания останавливается в своем развитии и рано или поздно она проиграет в конкурентной борьбе.

Когда сотрудники не знают результатов внедрения инициатив (22,52%), они перестают предлагать новые идеи, считая это ненужным.



Знают ли сотрудники о результатах внедрения инноваций? Примеры HR-инноваций

Насколько важно бизнесу понимать, какие из нововведений оказались наиболее успешными? Какие инициативы оказались действительно полезными? Какую прибыль получила компания в результате внедрения инициатив?

28,83% респондентов с уверенностью сообщили, что в их компания ведется учет результатов внедрения инноваций.

21,47% участников опроса также уверенно сообщили, что результаты инновационной деятельности не отслеживаются (не учитываются). Почти половина всех опрошенных – 49,7% - говорят о том, что результаты внедрения инноваций в компании учитываются частично (т.е. о чем-то мы знаем, о чем-то – нет).

Признание

Знают ли сотрудники о результатах внедрения инноваций? 50% респондентов утверждают, что компания доводит до сведения сотрудников результаты успешных внедрений инициатив. 14,42% участников опроса сообщили, что в их компании никто ничего не знает о таких результатах. 35,58% опрошенных сообщили, что в компании иногда сообщают о положительном опыте внедрения инноваций. Здесь еще раз хотим отметить, что учет и внутренний (а иногда и внешний) PR результатов, важен для постановки на регулярные рельсы процесса инновации. Ведь любой небезразличный сотрудник хочет понимать, куда движется его компания, какие новшества внедряет, какое будущее ждет завтра компанию и его лично.

Примеры

"Инновация редко представляет собой что-то настолько новое, что даже невозможно понять, откуда это взялось", — Фрэнк Ротман, Founding Partner and Partner at QED Investors LLC. Тем не менее, давайте посмотрим, какие HR-инновации в настоящее время реализуются в наших компаниях. Мы перечислим наиболее интересные примеры, наиболее популярные сегодня инновации, а также нестандартные подходы к вопросу управления персоналом.

Просим отнестись с пониманием к обилию современных слов (преимущественно в русской транскрипции), мы старались сохранить авторский текст. Еще раз благодарим всех участников исследования RC studio, которые поделились информацией. #

HR-инновации



▲ IT-инструменты

Задачи более высокого порядка: повышение производительности, снижение зависимости от персонала, обеспечение преемственности знаний и безопасности. :

ERP-системы, внутренние порталы, Internet-порталы, написание своих программ и адаптация готовых IT-продуктов под задачи компании и т.д., и т.п.

▼ IT-инструменты

Этот вид инноваций широко внедряется в различных бизнесах. Оптимизация бизнес-процессов (в том числе автоматизация рутинных функций), повышение управляемости (постановка задач, учет и контроль исполнения), поддержание внутренних коммуникаций (горизонтальных/вертикальных).





▲ IT-инструменты

Учет рабочего времени (частный пример - программа, которая позволяет применять гибкий график, нанимать удаленных работников, работать на дому при экстренных обстоятельствах).

Комплексные решения, которые связывают HR-процессы (подбор, адаптацию, оценку, резерв, обучение и т.д.) в единую систему.



▼ IT-инструменты

Электронный документооборот
Автоматизация процесса подбора персонала (подача заявки, online-наблюдение за ходом подбора, отчетность, база кандидатов); Виртуальный ассессмент;
Электронная база знаний;
Электронная корпоративная газета;
Блог генерального директора;
Автоматизация адаптации новых сотрудников;
Автоматизация управления по целям;



◀ Оценка персонала

Компании разрабатывают модели компетенций, ведут базы компетенций сотрудников, внедряют ассессмент-центры, оценивают кандидатов,
Разрабатывают и внедряют систему оценки и обучения персонала по профилям деятельности,
Проводят интеграцию оценки персонала с мотивацией, оценивают результативность.



▲ Система мотивации персонала

Мотивация ежемесячных командных достижений – это когда лучшей бригаде или подразделению достается "денежный" приз в ненатуральной форме для посещения командного мероприятия.

KPIs выставляются ежемесячно всему производству и привязаны к операционной деятельности компании в целом.



▼ Система мотивации персонала

Программа удержания ключевых сотрудников (~1% от общей численности) включает материальные блага (краткосрочные и долгосрочные бонусы и опционы,) и нематериальные поощрения (индивидуальные программы , обучение, стажировки, , ротации, в т. ч. международные).

Такой подход позволяет существенно усложнить возможность конкурентам "перекупить" ключевых сотрудников.



◀ Система мотивации персонала

Внедрение материальной стимуляции за идеи по улучшению тех или иных процессов.

И такая система мотивации тоже имеет место быть: на испытательный срок - 1 €/мес., по итогам работы - бонус до 1 000 %.



▲ Обучение

Проведение гостевых лекций ведущих специалистов в своей области и мировых лидеров.

Интегрированная система обучения – внедрение системы внутренних тренеров и открытых воркшопов по основным скилам бизнеса для всех желающих;

Проведение управленческих поединков.



▼ Обучение

Результаты исследования RC Studio говорят сами за себя: обучение рулит! В разных формах, на разные темы, для решения разных задач.

Воркшопы по повышению уровня вовлеченности сотрудников, результат – проекты, которые реализуют сами сотрудники.

Воркшопы и викторины по Миссии компании;



◀ Клубное развитие: женский клуб, , английский клуб, ораторский , и др.

Необходимое требование: наличие лидера из числа инициативных сотрудников, которому лично будет интересно развитие данного направления дискуссий. Заседания клубов проходят во внерабочее время.

Выгоды для компании: повышение вовлеченности/душевности в компании, возможность для бизнеса увидеть талантливых людей и использовать этот ресурс в интересах развития компании, мощный инструмент Networking'a, развитие управленческих и прикладных навыков, не требует особых бюджетов (при наличии помещения).



▲ Соревнования, конкурсы, игры, развлечения

1 раз в год мы выбираем человека года от компании. Голосование проходит в несколько этапов. Сотрудники выдвигают своих коллег, обосновывают свой выбор, описывают, что выдающегося сделали выдвинутые кандидаты. В конце года подводятся итоги.

Победитель получает крупный денежный приз, почет и уважение.



▼ Соревнования, конкурсы, игры, развлечения

В преддверии предстоящей выставки, проводится викторина на знание партнеров. С помощью внутреннего портала сотрудникам сообщают о предстоящем событии, задается вопрос, объявляются условия участия и обозначается ценный приз для первого сотрудника, давшего правильный ответ.

Цель – информирование сотрудников о наших проектах и партнерских соглашениях – достигнута.



◀ Соревнования, конкурсы, игры, развлечения

Проведение голосований на внутреннем портале. Сотрудникам предлагается оценить руководителя, который, по их мнению, соответствует правилам.

Сами правила, конечно же, известны заранее. Примеры правил: говори спасибо, делегируй, и т.д. По окончании голосования объявляются победители, руководители получают обратную связь.



▲ Сокращение затрат

Уходим с базового обучения персонала на наставничество. Собеседования, оформление на работу – все стараемся делать "массово", экономим время. Создаем кадровый резерв с "0".
Строится новое здание – будет свой класс для HR-мероприятий и обучения – экономия бюджета на аренду помещения)



▼ Опросы

Здесь стоит отметить, что в последнее время компании, которые стремятся принимать взвешенные решения при принятии стратегических и тактических решений, все чаще используют метод опроса.

Опросы могут проводиться внутри компании или за ее пределами, своими силами или с помощью внешних провайдеров.



◀ Таланты

Работа с кадровым резервом. Проект включает блоки: ассессмент-центр; составление планов ИПР; тренинги. На основе данных центра оценки и выполнения коммерческих показателей формируется карта подразделения, перфоманс-карта, в которой на системе координат видны показатели каждого сотрудника (оценка компетенций, KPI), т. о. распределяются зоны развития.



▲ Геймификация

Вирусные флэш-игры для привлечения кандидатов;
Геймификация при постановке задач;
Геймификация при обучении;
Использование интерактивных постеров - наклеек на стенах (мультяшные корпоративные герои) у которых есть бабл. Как будто они что-то говорят. Этот бабл пустой. Фразы мы можем менять под разные события



▼ Геймификация

Геймификация – направление, которое приобретает особую популярность в последнее время. И участники нашего опроса лишь подтвердили данное предположение.

Суть данного метода сводится к превращению реальных действий (в том числе и рабочего процесса) в игровой процесс.



◀ Геймификация

Геймификация с целью продвижения корпоративных ценностей. Настольная игра-ходилка с полем, карточками, фишками. На карточках описаны кейсы из числа реальных, рабочих ситуаций в компании. Участники по очереди вытаскивают карточки, предлагают решение кейсов, ведут обсуждение.

Мафия. До сих пор этот вид развлечения широко используется в различных сферах бизнеса



**Представляем книгу
«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»:**

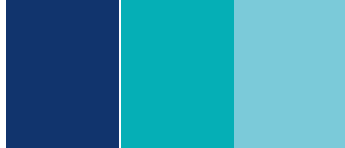
**"Winning the Hearts:
Достучаться до сердец
сотрудников"**

**Михаил Воронин,
директор агентства
стратегических событий
"Подъежики"**

**Надежда Макова,
главный редактор журнала
Event.ru**



Купить книгу <http://www.alpinabook.ru/catalog/HR/2400026/>



"Winning the Hearts: Достучаться до сердец сотрудников"

отрывок из книги

Прочитав эту книгу, вы получите ответы на несколько важных вопросов:

1. Почему ваши сотрудники важнее клиентов? Как счастье сотрудников связано с успехом бизнеса?
2. Что делает ваших сотрудников счастливыми?
3. Как использовать комплексный подход для завоевания сердец сотрудников?
4. Что скрывается за формулой SM + IC + ивент + edutainment?
5. Форматы ивентов: какие из них лучше решают каждую из задач на пути к сердцам ваших сотрудников?
6. Как организовать эффективное мероприятие? Каковы особенности его проведения и какое место оно должно занимать в годовом плане действий?

Внимание, вопрос!

Вы хотели бы, чтобы на вашей визитке было написано «РЕСУРС»? Ресурс по зарабатыванию денег, по производству, по логистике и т. д.? Конечно, этот вопрос риторический.

Я, по крайней мере, не знаю ни одного человека, который бы ответил на него утвердительно. Я задам вам еще один вопрос.

Теперь с надеждой на ответ. Как вы называете людей, работающих в возглавляемой вами организации? Подчиненные, штат, персонал? Скорее всего, сотрудники или, реже, коллеги. А вы когда-нибудь думали о своих сотрудниках, как о ваших клиентах, целевой аудитории вашего бизнеса?! Немного сумбурно? Согласен. Давайте попробуем разобраться вместе.



Михаил ВОРОНИН,

**основатель,
генеральный
директор
Агентства
"Подъёжики"**



Компания получает дополнительные 250 млн долл. в год просто потому, что ее сотрудники счастливы! Неплохой бизнес, не правда ли?!

В центре философии и деятельности большинства корпораций, да и вообще бизнеса любого масштаба, стоит потребитель производимой продукции и/ или услуг. Целевая аудитория. Люди, которые покупают то, что вы производите, то есть реальный гарант прибыльности вашего бизнеса и вообще его существования.

Действительно, если никто не покупает чай, который вы фасуете, вам нечем будет покрывать расходы на эту фасовку и придется закрыть бизнес. Поэтому привилегированное положение потребителей и ярая борьба за каждого из них с конкурентами вполне объяснима и понятна. Аналогичная ситуация с клиентами, внешними партнерами, стратегическими подрядчиками и людьми, на договоренностях с которыми строится и развивается ваш бизнес во внешней среде: поставщики сырья, владельцы крупных магазинов, дистрибьюторы ваших услуг и т. д. Клиенты занимают почти столь же привилегированное положение, что и потребители. Они возведены в ранг почти небожителей, и много времени и сил любой корпорации уходит на продумывание и придумывание схем по повышению их лояльности, заключению максимально выгодных сделок и, вообще, всяческой «любви навечно». Все это напоминает взаимные предсвадебные ухаживания. Это очевидные вещи, и они вполне объяснимы и правомерны.

Теперь давайте посмотрим на третью аудиторию — ваших сотрудников. Часто на подобное «особое обхождение» и ухаживание за сотрудниками у нас, руководителей, не остается ни времени, ни сил, ни ресурсов. А зря.

Общаясь во время подготовки проектов с представителями многих корпораций, я пришел к одному удивительному открытию. Сотрудник, который искренне любит свою компанию, который счастлив в ней работать, не только будет сам использовать вашу продукцию и убедит использовать ее всех друзей и знакомых, он не задумываясь поправит СВОЙ продукт на полке в магазине и даже посоветует прохожему покупателю приобрести именно эту зубную пасту вместо конкурентной. Я знаю таких людей, и у них действительно горят глаза, когда они рассказывают о выпущенной новинке или инновационном решении для того или иного продукта своей компании. Это не прописано в его должностной инструкции и не стоит в плане на год, он просто гордится продукцией, которую создает, и хочет, чтобы она была красиво представлена в магазине, чтобы как можно больше людей ее попробовали, чтобы именно она была дома у его друзей и знакомых. Удалось даже установить закономерность, что лояльность работников положительно воздействует на лояльность клиентов, а лояльность клиентов оказывает положительное воздействие на прибыльность.

Например, в компании Sears (международная сеть магазинов одежды) путем кропотливого анализа и опросов выявили, что повышение лояльности сотрудников на 5 % ведет к увеличению уровня лояльности клиентов на 1,3 % и росту прибыли на 0,5 %. Полпроцента могут показаться незначительной цифрой, но в пересчете на живые деньги для компании Sears это равняется увеличению годовой прибыли на 250 млн долл.! Отдельно отмечу, что эта приятная прибавка к выручке — всего лишь итог счастья сотрудников, а не результат инвестиций в рекламу, сложных маркетинговых стратегий, запуска новых программ лояльности для клиентов.



Когда люди понимают свою непосредственную принадлежность к бизнесу, чувствуют свою значимость и уважение со стороны руководства, они становятся искренними энтузиастами своего дела и компании, в которой работают

А теперь давайте подумаем, почему мы тратим миллионы на исследования и фокус-группы, на разработки новых маркетинговых стратегий по завоеванию доли рынка и привлечению новых клиентов, но при этом совершенно игнорируем самую благодарную аудиторию, которая находится у нас прямо под носом? Да, я говорю о ваших сотрудниках!

Кто, если не они, могут стать самыми лояльными потребителями вашей продукции? Сколько человек у вас в штате? 500? 1000? 20 000? У каждого из них есть семья, друзья, знакомые. По самым скромным подсчетам у каждого вашего сотрудника в окружении еще 10–15 человек, на которых он может повлиять. Таким образом, вы можете элементарно получить больше 50 000–100 000 лояльных потребителей!

И ведь не стоит забывать, что каждый из них в свою очередь может повлиять на своих знакомых. Наверняка вы знаете о теории шести рукопожатий. Вот так и получается, что тратя всю энергию и силы на завоевание сердец посторонних людей, вы упускаете из виду тех, кто совсем близко и более чем готов быть покоренным вами. И тем самым лишаете себя существенной прибыли.

Дело не ограничивается только приобретением новых потребителей в лице сотрудников. Фокус внимания на сотрудниках окажет положительное воздействие и на ваших «небожителей» — внешних клиентов и партнеров. От того насколько энергично, искренне и с энтузиазмом сотрудник будет рассказывать потенциальным клиентам о выгоде и плюсах вашего продукта / услуги, в большинстве случаев зависит успех всей сделки. Я говорю не только о сотрудниках отдела продаж, которые работают непосредственно с магазинами, договариваясь о продаже товаров или услуг. Замотивированные, увлеченные сотрудники отдела закупок будут искать более выгодных поставщиков сырья. Сотрудники, отвечающие за производство, будут в свое личное свободное время придумывать способы модернизации процессов. Маркетологи смогут генерировать по-настоящему гениальные идеи, потому что будут продавать продукт, в который они сами верят и который любят.

В этой связи не могу не вспомнить слова гениального бизнесмена и изобретателя нашего времени Стива Джобса. Когда его спросили, почему у Microsoft не получилось сделать музыкальный проигрыватель, который хотя бы отдаленно повторил успех iPod, он ответил: «Они делали это, потому что надо было. А мы, потому что хотели получить эту штуку сами. С возрастом я понимаю, как важна мотивация. Когда делаешь что-то для себя, лучшего друга или члена семьи, стараешься изо всех сил. Если ты не любишь то, что ты делаешь, ты не будешь стремиться делать больше, преодолеть любую трудность, не станешь работать по выходным и не будешь стараться что-то изменить». Мне кажется, именно в этих словах скрывается истинный секрет самой успешной компании в истории человечества. Я испробовал это на себе. Когда я стал видеть в сотрудниках своих внутренних клиентов, общий подход к ведению бизнеса изменился, атмосфера в коллективе стала совершенно другой и отдача превзошла все самые смелые ожидания. Когда люди понимают свою непосредственную принадлежность к бизнесу, чувствуют свою значимость и уважение со стороны руководства, они становятся искренними энтузиастами своего дела и компании, в которой работают. Они болеют за дело так, будто это



Счастливые сотрудники работают лучше... и дольше

Теперь мне понадобится все ваше воображение. Представьте себя на минуту участником ежемесячного собрания совета директоров крупной международной компании N. В компании назревает кризис: отделы планирования и производства никак не могут договориться друг с другом по объему необходимого сырья, маркетологи требуют увеличения бюджета на

Сегодня собрание обещает быть напряженным. Едва дослушав презентацию последнего из коллег, в которой опять каждый второй слайд отмечен красным флажком и восклицательным знаком, генеральный директор резко поднимается со своего места и заявляет:

«Нам необходимы кардинальные меры. Сегодня я получил распоряжение из штаб-квартиры, наш план на этот квартал — увеличение прибыли на 7 %. В сложившейся ситуации только пересмотр всей стратегии и активные действия помогут нам выполнить эту задачу».

«Надо пересмотреть косвенные издержки. Придется отказаться от выплаты бонуса сотрудникам первого уровня», — предлагает финансовый директор.

«Мне кажется, надо пересмотреть список наших поставщиков сырья, провести новый тендер», — предлагает руководитель сети фабрик.

«Надо сконцентрироваться на ключевых клиентах — можно предложить им новую программу лояльности», — настаивает директор по продажам.

«Может, отменим выездную конференцию? Это позволит сэкономить. Капля в море, конечно, но все-таки... И вообще, сейчас точно не время веселиться», — предлагает директор по коммуникациям.

«Согласен. Расходы на развлечения нам сейчас точно не нужны. Думаю, и бюджет на новогоднюю вечеринку стоит пересмотреть », — поддерживает генеральный директор.

Знакомо? Наверняка каждый из вас хотя бы единожды становился участником подобных совещаний. Что только ни приходится придумывать компаниям, чтобы увеличить прибыль и выполнить план: специальные программы лояльности для клиентов, новые рынки сбыта, тендеры на более дешевое сырье, сокращение штата, продажа и покупка активов...

Большинство мер, как правило, ущемляют интересы сотрудников. При этом мы неустанно повторяем, что именно люди — самый ценный и значимый актив для любого бизнеса. Мы готовы тратить миллионы долларов на разработку бизнес-стратегий и программы лояльности для клиентов, а бюджет на развитие корпоративной культуры и мотивацию сотрудников, как правило, выделяется в последнюю очередь и стоит на первом месте в плане урезания издержек. Как же так?! Когда речь идет об увеличении чистой прибыли, первая мысль — сокращение издержек. А издержки — это сотрудники. И начинается экономия на людях, которая, в свою очередь, приводит к большой демотивации коллектива, снижению эффективности труда, сокращению продаж и числа контрактов с клиентами, увольнениям. Они, в свою очередь, приводят к росту издержек (на поиск, тренинги, адаптацию новых сотрудников) и падению доходов. Вот такой вот замкнутый круг.



Особая атмосфера счастья — вот что может стать вашим уникальным преимуществом для удержания самого ценного и важного актива компании — сотрудников

А теперь представьте типичного сотрудника этой самой компании N Ивана Петрова. Он — менеджер младшего звена, уже много лет работает в этой компании, каждый будний день проезжает по набившему оскомину маршруту и на вопросы друзей о переменах молчаливо пожимает плечами: «Зачем что-то менять? Я уже так привык».

Каждый его день с понедельника по пятницу похож на предыдущий: 1) дорога в офис; 2) получение указаний от босса; 3) выполнение указаний с перерывами на кофе-чай-покурить- поболтать с соседом по «рабочей зоне»-прочитать новости в Интернете; 4) дорога из офиса.

Одно слово. Ру-ти-на. Наверняка так проходит 70 % времени Ивана Петрова, сотрудника крупной корпорации N: круглый год с понедельника по пятницу с перерывами на новогодние каникулы и трехнедельный летний отпуск. И неважно, какое название компании вы поставите на фирменном бланке — ситуация кардинально не изменится. Современные компании предлагают перспективным ребятам плюс-минус одинаково хорошие условия труда, сопоставимый карьерный рост, медицинские страховки в одних и тех же страховых компаниях, стабильный оклад и бонус в начале весны. И в этих компаниях одинаково не хватает пресловутого human touch (человеческого участия), заботы, внимания, придания сотруднику значимости. А ведь сотруднику корпорации N Ивану Петрову очень хочется чувствовать себя особенным...

В мире одинаковых галстуков, флип-чартов, негаснущих экранов ноутбуков, корпоративных лозунгов и классификации сотрудников по рангам и буквам дифференциатором может быть только одно — уникальная атмосфера, царящая в компании. Атмосфера уважения и признания, атмосфера, делающая людей счастливыми. Когда они едут на работу каждое утро не потому, что так надо / привычно / удобно / правильно, а потому что им этого искренне хочется. Хочется делать больше для компании, которая ценит, которая хвалит, которая понимает, растит, окружает заботой и вниманием. Для компании, с которой чувствуешь неподдельную эмоциональную связь. Особая атмосфера счастья — вот что может стать вашим уникальным преимуществом для удержания самого ценного и важного актива компании — сотрудников.

Показательно, что уже сейчас некоторые динамичные, прогрессивные компании настолько заботятся о микроклимате, в котором живут сотрудники, что вводят новую штатную единицу — фан-менеджера. Это человек, в рабочие обязанности которого входит развлекать и отвлекать сотрудников, разряжать атмосферу, сближать коллег и вносить задор и здоровое веселье в их ежедневную работу. На российском рынке мне пока известна только одна компания, в которой существует подобная позиция — Enter. Но я уверен, что это новый тренд, который рано или поздно будут поддерживать все больше организаций, заинтересованных в максимально долгом пребывании ценных сотрудников в своих рядах.

Здесь и далее я хочу оговорить один важный момент: микроклимат должен быть в первую очередь КОМФОРТНЫМ для ваших сотрудников, способствующим их работе, но не отвлекающим от нее.



Счастье сотрудников неразрывно связано с прибыльностью компании

Если им комфортно работать в расслабленной атмосфере с шутками и конкурсами, фан-менеджер вам в помощь. Если им приятнее находиться в полной тишине и слушать пение птиц, и от этого их работа пойдет только в гору, устройте им гибкий график и дни удаленной работы или попробуйте систему ROWE (Results Only Work Environment).

Об этой системе написано в книге Кали Ресслера и Джоди Томпсона «Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы»¹. Основная идея — создание исключительно результативной рабочей среды, которую они придумали и внедрили в своей компании. ROWE — это подход к рабочему времени, при котором главное — это результат, а не то, сколько времени ты работал.

По данным исследования, проведенного в 2011 г. рекрутинговой компанией Kelly Services, больше половины работающих россиян недовольны тем, как начальство заботится о них, и как оно демонстрирует, что ценит сотрудников. Это исследование одного из самых авторитетных кадровых агентств страны наглядно демонстрирует: люди все больше начинают задумываться о психологическом комфорте на работе. Они проводят в стенах офисного здания 80 % времени, и логично, что они хотят проводить это время не только с пользой для работодателя, но и с пользой для себя. Сотрудники — это не ресурс, это наши клиенты. Помните? Они первостепенны!

Основной тренд современной HR-политики — это эмоциональный комфорт сотрудников, их счастье. Факт, интуитивно понятный и очевидный для многих специалистов в этой области. Когда он стал очевиден для нас, мы начали искать доказательства и подтверждения своих выводов. Мы не забыли и про скептиков, которые любят «сухие цифры и факты», особенно в отношении бизнеса. Кстати, я сам такой же. Поэтому именно для вас, то есть для нас, хочу представить объективные данные, показывающие, что чем выше уровень счастья сотрудников, тем выше производительность труда и эффективность всего бизнеса. Сразу отмечу, это лишь малая доля фактов, и если приведенные нами цифры вас оставят равнодушным и покажутся неубедительными, вы без труда отыщете еще больше подтверждений в Интернете.

Итак, что нам удалось найти. Исследования, которые проводились в бизнес-среде в течение 10 лет, подтвердили, что счастье повышает эффективность практически любого бизнеса: производительность — на 31 %, аккуратность выполнения задач — на 19 %. Результаты исследования показали, что счастливые люди:

- на 37 % больше продают;
- в три раза креативнее;
- на 31 % продуктивнее;
- вероятность их продвижения в карьере возрастает на 40 %;
- они в 10 раз более вовлечены;
- вероятность их дожития до 94 лет возрастает на 39 %¹.

Кроме этого, доказано, что компания, менеджеры которой недостаточно мотивированы и находятся в подавленном психологическом состоянии, теряет 3600 евро в год на одного сотрудника. А если у вас тысячи или даже десятки тысяч таких «грустных» сотрудников? Потери могут составить более 3,5 млн евро ежегодно! Исключительно из-за того, что наши сотрудники несчастны на работе



Разница в капитализации компаний с вовлеченными и не-вовлеченными сотрудниками составляет 20 %

Внедренная кампания по усилению счастья коллектива существенно увеличила производительность и добавила к средней ценности каждого сотрудника 2601 евро в год. Получается, что компания заработала больше на 2,5 млн евро только благодаря тому, что обратила внимание на эмоциональную атмосферу в коллективе и смогла достучаться до сердец сотрудников.

Также важным результатом повышения уровня счастья стало сокращение на 28 % уровня абсентеизма (прогулы, опоздания, неявка на работу без уважительной причины). Впечатляет, согласитесь? А это ведь довольно простая арифметика.

Или вот еще один пример значимости дружеской атмосферы в коллективе. В ходе годового исследования ученые Массачусетского технологического института проанализировали социальные связи и привычки почти 3000 сотрудников IBM. Они обнаружили, что сотрудники с более широким социальным окружением приносили IBM больше денег — в среднем на 948 долл. за один контакт в адресной книге. Получив данные об ощутимых прибылях, IBM запустила программу, призванную помочь перезнакомить сотрудников, которые друг друга не знают или нечасто работают вместе. Исследования агентства Кепеха наглядно демонстрируют важность вовлеченности сотрудников.

Разница в капитализации компаний с вовлеченными и не-вовлеченными сотрудниками составила 20 %. На примере корпорации с капитализацией в 100 млн долл. это выражается в дополнительных 20 млн долл. Неплохая «прибавка к жалованью», а если точнее — за жалование.

Но самым впечатляющим мне показалось исследование известного международного агентства Gallup. Его специалисты провели скрупулезный анализ с участием сотрудников десятков крупных и средних компаний и рассчитали стоимость взаимосвязи между чувствами сотрудников, их самоощущением на работе и прибылью компаний. Исследователи пришли к неутешительному выводу: Сниженная эффективность производительности из-за недостатка мотивации и эмоциональной вовлеченности сотрудников обходится американскому бизнесу в среднем в 300 млрд долл. ежегодно!

Комментарии излишни. Результаты этих и других исследований показали мне довольно убедительными. Очевидно, что инвестиции в счастье ваших сотрудников не менее выгодны и необходимы, нежели инвестиции в покупку нового оборудования или разработку очередной маркетинговой стратегии.

Если вы начнете выделять время и ресурсы на улучшение морального состояния своих сотрудников, то наверняка получите достойное вознаграждение в виде искренней приверженности, их самоотдачи и, как следствие, высокой эффективности и прибыльности бизнеса



Счастье — это не просто эмоциональное состояние человека, не имеющее ничего общего со строгим миром бизнеса. Многочисленные исследования, проведенные во многих странах мира, доказали объективное влияние психологического микроклимата на прибыль компании.

Ключевыми преимуществами счастья сотрудников для бизнеса являются:

- низкая текучка и, как следствие, сокращение расходов на поиск, найм и адаптацию новых сотрудников;
- низкий уровень прогулов, пропусков, стресса и «сгорания» на работе;
- высокая эффективность и продуктивность труда без дополнительных финансовых вливаний;
- более высокие уровни продаж и уровень удовлетворенности клиентов и партнеров, что также ведет к увеличению прибыли;
- креативность и инновационность — счастливые сотрудники хотят делать больше и лучше.

ВЫВОДЫ :

Счастье ваших сотрудников — это одно из важных конкурентных преимуществ для вас как работодателя, которое к тому же неразрывно связано с их эффективностью.

Счастливые люди реже болеют, дольше работают, они мотивированы, пышут энергией и горят желанием делать больше и лучше для своего работодателя.

Поэтому этот фактор критично важен для успешности бизнеса, поэтому именно на него стоит обратить внимание всем руководителям и HR-директорам, и поэтому именно счастье и завоевание сердец сотрудников является основой философии *Winning the hearts*, о которой рассказывает наша книга.



ЧАШКА – 90–100 МЛ

ДВОЙНОЙ ЭСПРЕССО



ЧАШКА – 90–100 МЛ

ЭСПРЕССО ЛУНГО

КРЕПЧЕ, ЧЕМ АМЕРИКАНО,
НО СЛАБЕЕ, ЧЕМ ОБЫЧНЫЙ



ЧАШКА – 60 МЛ

ЭСПРЕССО МАКИАТО



ЭСПРЕССО

ЧАШКА – 60 МЛ

Через спрессованный кофе тонкого помола под давлением пропускают 90-градусную воду

СПОСОБ ПРИГОТОВЛЕНИЯ
1 ст.л. кофе (7 граммов), 30 мл воды



ЧАШКА – 60 МЛ

ЭСПРЕССО РОМАНО



ЧАШКА – 250–300 МЛ

ЭСПРЕССО КОРЕТТО



ЧАШКА – 60 МЛ

РИСТРЕТО

НАПИТКИ НА ОСНОВЕ ЭСПРЕССО

Единица измерения
стандартной порция эспresso – 30 мл



АМЕРИКАНО

ЧАШКА – 150 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
2 ПОРЦИИ ГОРЯЧЕЙ ВОДЫ



ФЛЭТ УАЙТ

ЧАШКА – 150 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
2 ПОРЦИИ МОЛОКА



МАККИАТО

ЧАШКА – 150 МЛ

2 ПОРЦИИ ЭСПРЕССО
1 ПОРЦИЯ МОЛОЧНОЙ
ПЕНЫ



КОФЕ ПО-ВЕНСКИ

ЧАШКА – 150 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
2 ПОРЦИИ ВЗБИТЫХ
СЛИВОК



КОН ПАННА

ЧАШКА – 100 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
1 ПОРЦИЯ ВЗБИТЫХ
СЛИВОК



ЛАТТЕ

ЧАШКА – 60 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
3 ПОРЦИИ МОЛОКА
1 ПОРЦИЯ МОЛОЧНОЙ
ПЕНЫ



ЛАТТЕ МАКИАТО

ЧАШКА – 250–300 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
1.5 ПОРЦИИ МОЛОКА*
1.5 ПОРЦИИ МОЛОЧНОЙ
ПЕНЫ

*молоко не смешивается с ко-



КАПУЧИНО

ЧАШКА – 250–300 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
1 ПОРЦИЯ МОЛОКА
2 ПОРЦИИ МОЛОЧНОЙ ПЕНЫ



КОРРЕТО

ЧАШКА – 100 МЛ

1 ПОРЦИЯ ЭСПРЕССО
1 ПОРЦИЯ ВИСКИ



КОФЕ ПО-ИРЛАНДСКИ

ЖАРОПРОТЧНЫЙ БОКАЛ
ОКОЛО 200 МЛ

1 ПОРЦИЯ ВИСКИ
(подогреть с сахаром)
3 ПОРЦИИ ЭСПРЕССО
1 ПОРЦИЯ ВЗБИТЫХ СЛИВОК

УБЕДИТЕЛЬНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ НА СОВЕЩАНИИ

Чтобы добиться профессионального успеха мало быть экспертом в своей области, необходимо уметь убедительно заявить свою точку зрения руководству и коллегам на совещании.



Алексей Широкопояс представляет

Предложение для корпоративных заказчиков и частных лиц на групповое и индивидуальное обучение :

УБЕДИТЕЛЬНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ НА СОВЕЩАНИИ

Два дня интенсивных практических упражнений.

После прохождения тренинга все участники добились реальных карьерных успехов!

Гарантированная постановка навыков проведения убедительной презентации.

Предоставление отчёта в виде двух видеозаписей презентации каждого участника в начале и конце тренинга.

Видеоотчёт об успешности - убедительное доказательство успеха развития персонала на Вашем предприятии.

Проводит Алексей Широкопояс.
Для получения дополнительной информации о программе :
тел: 8-926-210-84-19
e-mail: consult2005@inbox.ru



BAYER
БАРОМЕТР

РОССИЯНЕ О КАЧЕСТВЕ ЖИЗНИ

Совместный проект
концерна Bayer и ВЦИОМ

Опрошено 1600 человек в 130 населенных пунктах
в 46 субъектах РФ. Статистическая погрешность
не превышает 3,4%



МОСКВА - 2015

ПОЧТИ ПОЛОВИНА РОССИЯН СЧИТАЕТ, ЧТО СОВРЕМЕННЫЕ ЛЕКАРСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА МОГУТ ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ИХ ЖИЗНИ

Как Вы считаете, на качестве Вашей жизни отразится или не отразится появление современных, более эффективных лекарственных препаратов, чем те, что есть сегодня?
(в % от опрошенных)



Если Вам необходимо приобрести лекарство, Вы обычно предпочитаете покупать оригинальные лекарственные средства, независимо от их стоимости, или стараетесь выбирать более дешевые аналоги? (в % от опрошенных)

В случае, если Ваши доходы снизятся, готовы ли Вы по-прежнему тратить средства на лечение оригинальными ЛС или станете покупать более дешевые аналоги? (в % от тех, кто предпочитает покупать оригинальные препараты)



В **Москве** более половины жителей делают выбор в пользу оригинальных лекарственных средств, в то время как на дженерики согласны только 40%.

При этом 56% респондентов, предпочитающих покупать оригинальные препараты, не откажутся от них даже в случае ухудшения материального положения своей семьи. Уменьшение доходов заставит перейти на более дешевые аналоги лишь треть приверженцев оригинальных ЛС (от 33%).

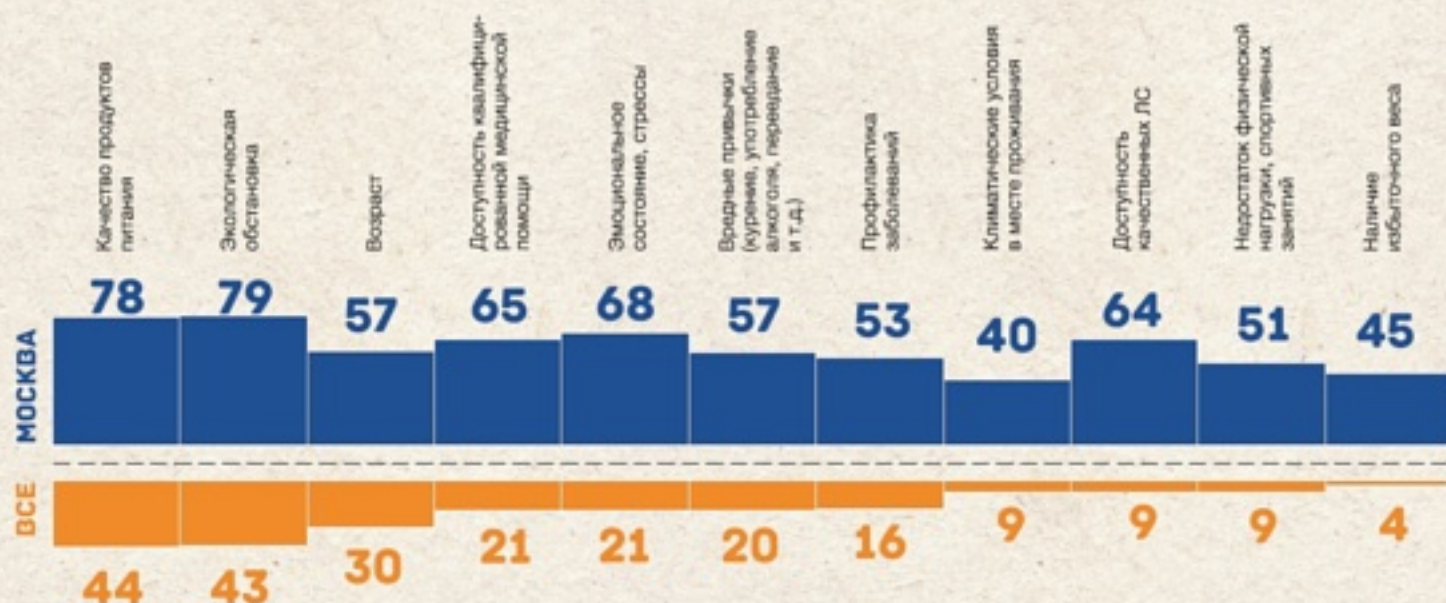
ЗДОРОВЬЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЕЙШИМ ПАРАМЕТРОМ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ

Оцените, пожалуйста, важность каждой из следующих характеристик лично для Вас по шкале от «1» до «5», где «5» - «очень важно», «1» - «совсем не важно» (средний балл, ответ по каждой характеристике)

Как и в 2014 году, главным показателем и ценностью качества жизни для граждан России является здоровье.



Что, по вашему мнению, прежде всего влияет на состояние Вашего здоровья? (в % от опрошенных, респондент мог выбрать любое количество ответов)



Жители России считают, что для сохранения здоровья самое важное - **качество питания и хорошая экология**. Москвичи с этим солидарны.

Больше жителей других регионов москвичи (64%) ценят **доступность лекарственных средств (64%)** и **квалифицированную медицинскую помощь (65%)**.

КАК ПРЕДСТАВЛЕНЫ РОССИЙСКИЕ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ НА РЫНКЕ СЕГОДНЯ

Как, по-Вашему мнению, российские продукты питания представлены сегодня на рынке в достаточном количестве или их не хватает?
(в % от опрошенных)



Недостаток российских продуктов питания в 2015 году испытывает значительно больше россиян, чем в прошлом (53% и 40%, соответственно). При этом в Москве дефицит отечественных продуктов ощущается значительно острее, чем в целом по стране (66%).

Какие меры, по Вашему мнению, будут скорее способствовать росту производительности сельского хозяйства в нашей стране? (в % от опрошенных, не более 3-х ответов)



Сельскому хозяйству для повышения производительности не хватает прежде всего денег: как со стороны государства, так и бизнеса (по 40%). 34% надеется на привлечение новых квалифицированных кадров, а 22% - на интенсификацию сельского хозяйства.

УСПЕХ В ПРОФЕССИИ – ЭТО УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ

Что для Вас лично является главным показателем успешной профессиональной карьеры? (в % от опрошенных)

ВСЕ

МОСКВА

40% считает, что это стабильность и уверенность в жизни, и только 19% связывает карьеру с высокой зарплатой.

Москвичи в еще меньшей степени ставят свою карьеру в зависимость от заработка (11%), важнее оказывается личностное и профессиональное развитие (14%), а также возможность получать удовлетворение на работе (12%).

40

39

Стабильность и уверенность в завтрашнем дне

19

11

Высокая заработная плата

9

14

Возможность личного и профессионального развития

7

12

Возможность получать удовлетворение от работы

5

10

Возможность реализовать себя профессионально

5

3

Рост по карьерной лестнице

4

3

Признание коллег, уважение окружающих

3

1

Повышение социального статуса

1

1

Стажировки

5

4

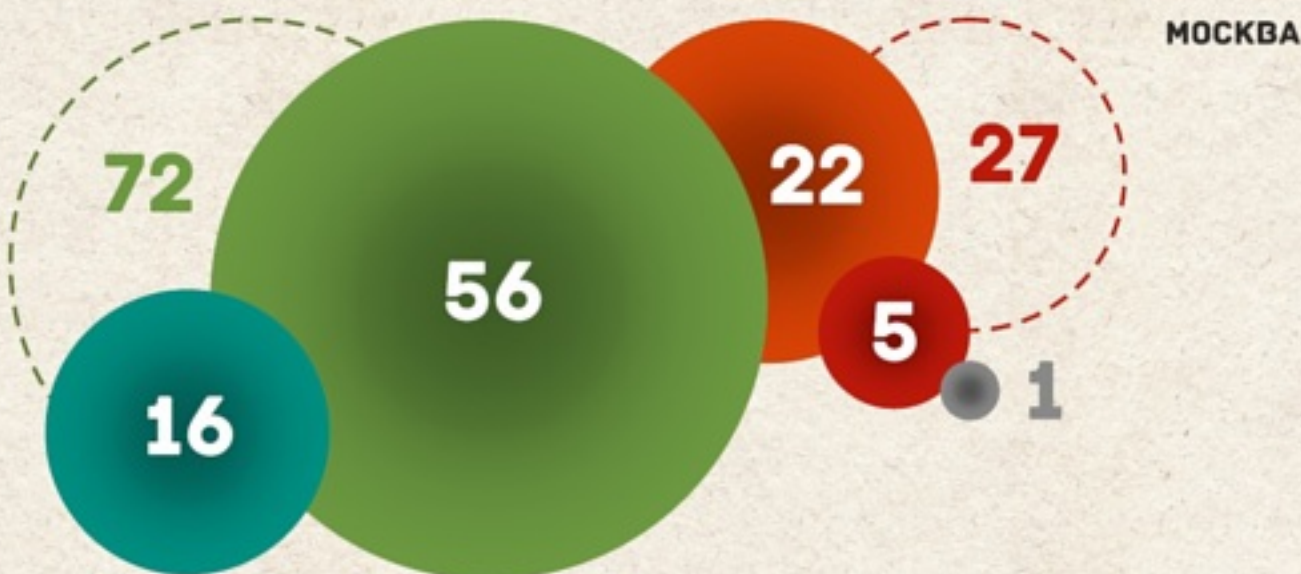
Затрудняюсь ответить



Успех в профессиональной карьере для большинства россиян – нечто большее, чем просто возможность хорошо зарабатывать.

ЖИТЕЛИ МОСКВЫ УДОВЛЕТВОРЕННЫ КАЧЕСТВОМ ЖИЗНИ

Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены или не удовлетворены качеством своей жизни в целом? (в % от опрошенных)



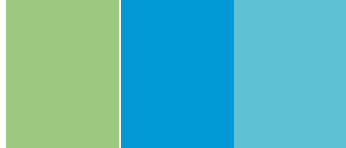
- Полностью удовлетворен
- Скорее не удовлетворен
- Скорее удовлетворен
- Совершенно не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

По Вашему мнению, изменилось ли качество Вашей жизни за последний год и если да, то как: улучшилось или ухудшилось? (в % от опрошенных)



Жители Москвы в целом удовлетворены качеством своей жизни (72%). Лишь 27% считают, что их жизнь не совсем соответствует (или совсем не соответствует) стандартам качества.

Однако за последний год оно заметно снизилось – ухудшение отметили 42%.



Над номером работали :

Отдел маркетинга и подписки :

Лейла Мамедова

Подписка на журнал

<http://hr-media.ru/podpiska-na-zhurnal>

Редактор, дизайн ,верстка:

Надежда Королева

Наши авторы:

Алексей Широкопояс

Максим Кристал

Валентина Митрофанова

Мария Финатова

Михаэль Гермерсхаузен

Елена Разумова

Компания Эдстер

Книга "Альпина Паблишер",

автор Михаил Воронин.

Екатерина Мягких

Использованы результаты исследований и материалы :

Компания RC Studio,,

Компания Bayer

Руководитель

проекта Ольга Рыкусова

olgarykusova@hr-media.ru

Главный редактор, аналитик и эксперт:

Алексей Широкопояс

89262108419 ,consult2005@inbox.ru

Мобильное приложение

Дмитрий Королев

Перепечатка без согласования запрещена.

При использовании материалов сайта и журнала прямая ссылка на журнал обязательна.

Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"

номер июнь 2015

Тираж 5000 подписчиков

Бесплатный выпуск

Разрешено бесплатное распространение журнала

16 +, для читателей 16 лет и старше

#- знак окончания статьи.

коучинг-группа

Внедряем 7 инструментов управления эффективностью сотрудников за 4 недели



- Вам подойдет эта коучинг-группа, если :
- Ваши подчиненные не всегда делают то, что Вы хотите.
- Ваш руководитель препятствует Вашему карьерному развитию
- Часть Ваших сотрудников уже уволена или готовится к увольнению
- Вам приходится выполнять много работы подчиненных лично.
- Ваши сотрудники не умеют и не хотят делать свою работу лучше.

**Проводит
Алексей
Широкопояс, тренер-консультант,
эксперт по развитию
управленческих
компетенций и
эффективности
персонала, главный
редактор и
аналитик журнала
"Компетенции"**

consult2005@inbox.ru

8(926)210-84-19