

# Привлекательный



## бренд

Как его формировать и оценивать,  
использовать в управлении персоналом

# Дешевле, чем реклама, но эффективнее

Надо признать: самый быстрый и действенный способ сделать компанию узнаваемой на рынке труда – реклама. Заодно и потенциальные клиенты обратят на нее внимание. Вы сможете **быстрее и качественнее подбирать новых сотрудников**, так как компания будет у всех на устах. Кандидаты станут охотнее откликаться на объявления о вакансиях.

Но есть **2 серьезных «но»**. Первое: дать один раз рекламу в СМИ недостаточно. Модули должны выходить в газетах, на телевидении и радио неоднократно. Значит, расходы будут существенными – реклама дорогая. Кроме того, она **прекращает действовать так же быстро, как начинает**. Как только модули перестанут появляться в СМИ, про компанию станут забывать. Вам же нужен пролонгированный эффект.

Альтернатива рекламе, которая может обеспечить этот самый **пролонгированный эффект**, – крепкий HR-бренд. Расходы на то, чтобы сформировать его, могут быть гораздо ниже, чем на рекламу, либо сопоставимыми с затратами на нее. Но **работает HR-бренд гораздо дольше и эффективнее**. Если Вы улучшите его, сотрудники компании будут лояльными, вовлеченными, довольными. Они постоянно транслируют это своим знакомым – за пределы компании. Причем не в общих словах «Мы довольны», а **укажут на конкретные позитивные факты**: хорошо налаженная система обучения и развития, прозрачная и понятная мотивация, четкие и применяемые критерии продвижения по службе.

Методы, перечисленные выше, позволяют укреплять внутренний HR-бренд. Он, конечно, позитивно сказывается и на внешнем. Но не забывайте о методах работы именно с внешним HR-брендом. Благодаря этому приложению к «Директору по персоналу» Вы **освежите знания о том, как улучшить бренд работодателя**. С выгодой для HR-работы и для бизнеса компании.

### Оценка HR-бренда

- 4 Ответьте на 8 вопросов и поймете, сильный или слабый у компании HR-бренд
- 6 Насколько привлекательна компания для сотрудников и кандидатов

### Внутренний HR-бренд

- 8 Выстройте четкую и прозрачную систему адаптации! Это напрямую влияет на репутацию компании
- 11 Без реальной и работающей обратной связи HR-бренд не сформировать. Как ее выстроить?
- 14 Составляйте для сотрудников планы развития их карьеры. Компания станет привлекательным работодателем
- 16 Как развивать сотрудников, чтобы HR-бренд компании становился крепче? Советы и идеи
- 19 Выражайте сотрудникам признание за работу. Не только они станут лучше относиться к компании

### Внешний HR-бренд

- 22 Как добиться, чтобы лучшие хотели у вас работать? Укрепляйте репутацию компании на рынке
- 25 Привлекайте студентов на стажировку, правильно ее рекламируйте и проводите
- 27 4 способа привлечь внимание кандидатов к компании, получать много резюме на вакансии
- 29 Дружите с бывшими сотрудниками, поддерживайте имидж компании! Создайте клуб Alumni

### Актуальные вопросы об HR-бренде

- 32 Из чего складывается HR-бренд, кто и как его должен формировать? 3 горячих вопроса
- 33 Как формировать команду и сплочивать сотрудников, чтобы улучшать имидж компании?
- 35 Можно ли с помощью проекта для детей сотрудников укрепить и внутренний, и внешний HR-бренд?

# Ответьте на 8 вопросов и поймете, сильный или слабый у компании HR-бренд

Вопросы, которые Вы себе зададите, сформулированы не просто так. В их основе – факторы, которые служат индикаторами HR-бренда. Иначе говоря, показывают, насколько хорош имидж компании на рынке труда, узнаваема ли она. Ответы, которые Вы дадите на вопросы, как раз и покажут, что с вашим HR-брендом. Посмотрите ниже, как трактовать ответы.

1

## **Переходят ли в компанию сотрудники от конкурентов?**

Посчитайте, какой процент от общей численности персонала составляют сотрудники, которые перешли от конкурентов и работают больше года. 10–15 процентов – приличный показатель. Он свидетельствует о том, что ваша компания обладает привлекательным HR-брендом на рынке труда.

2

## **Как часто Вам приходится повторно размещать одни и те же вакансии?**

Допустим, Вы вывесили на рабочих сайтах вакансию, она висела три месяца, затем Вы ее убрали. Но через полтора месяца снова разместили объявление, так как сотрудник уволился. Это замечают и соискатели, и HR-ы других компаний. Они думают, что у вас не приживаются специалисты. У компании формируется негативная репутация на рынке труда.

3

## **Появляются ли свежие комментарии о компании в черном списке работодателей?**

Если бывшие сотрудники оставляют негативные отзывы о компании в интернете раз в полгода-год, это нестрашно. Это еще не признак того, что у нее слабый HR-бренд. Ведь недовольные всегда найдутся. Если же негативные комментарии о вашей компании пишут каждый месяц, стоит насторожиться.

4

## **Не слишком ли высокая текучесть в компании?**

В неторговых компаниях считается нормальным, если текучесть не превышает 5 процентов в год. В торговых организациях приемлема текучесть в 70 процентов и даже выше. Посмотрите, не превышает ли показатель

текучности, рассчитанный Вами по своей компании, среднее нормативное значение. Если превышает, вряд ли сотрудники довольны. Внешний бренд не на высоте. Ведь работники рассказывают о компании тем, кто не трудится в ней, но мог бы быть ее потенциальным кандидатом.



### **Сколько сотрудников ищут работу, удовлетворен ли персонал?**

Попросите HR-менеджеров найти на рабочих сайтах резюме, которые выложили сотрудники вашей компании и периодически обновляют. Эти люди находятся в поиске новой работы. По мнению Екатерины СТРАХОВОЙ, директора по подбору «Рекадро», если в вашей компании процент тех, кто хочет уволиться, составляет более 10 процентов от общей численности, это означает, что имидж ухудшается. Смотрите на динамику. Проанализируйте, насколько удовлетворен персонал условиями работы и ее содержанием.



### **Часто ли компания упоминается в СМИ и какие места занимает в рейтингах?**

В зачет принимайте любые позитивные упоминания о компании, будь то интервью с гендиректором либо краткие комментарии специалистов (в качестве экспертов) к статьям. Если же компания никогда (или почти никогда) не появляется в прессе, на радио и телевидении, ее HR-бренд вряд ли будет крепким. Место в рейтингах – не абсолютный показатель привлекательности компании как работодателя. К примеру, HeadHunter и SuperJob включают в рейтинги только те компании, которые размещают на этих интернет-ресурсах свои вакансии за плату. И место в рейтинге часто зависит от объема заказов. Как видите, объективность таких рейтингов относительная. Но все же они в некоторой степени отражают привлекательность организации на рынке труда.



### **Что говорят о вашей компании сотрудники, которые работают у конкурентов?**

Узнать об этом можно одним из двух способов. Первый – приглашать на собеседование тех, кто работает у конкурентов. В беседе выяснять, что думают в другой компании о вашей. Второй способ – посетить отраслевую выставку, ярмарку вакансий и поговорить с работниками организаций-конкурентов, которые организовали там стенды. Разумеется, лучше не представляться, чтобы услышать от людей откровенности. Если работники конкурентов высказываются позитивно, это прекрасно – имидж на высоте.



### **Присылают ли кандидаты резюме с пометкой «Хочу у вас работать», подписываются ли на ваши страницы в соцсетях?**

Если кандидат ставит пометку «Хочу у Вас работать», значит, он выделяет вашу компанию из других. Значит, у нее хороший имидж на рынке. Данные о том, сколько людей подписаны на официальные страницы вашей организации в соцсетях, сравните с аналогичными показателями у конкурентов. Эта информация является открытой и опубликована на главной странице компании в соцсети. Но учитывайте размер фирм-конкурентов. ♾

# Насколько привлекательна компания для сотрудников и кандидатов

Чтобы оценить это, необязательно проводить сложные исследования либо аудит, скажем, внутренних коммуникаций и узнаваемости компании на рынке. О том, насколько сильный HR-бренд у вашей организации, Вы можете судить по поведению кандидатов, сотрудников, клиентов и заказчиков, фрилансеров. Это несложно, но показательно.

## Прощальные интервью: выясните, почему специалисты покидают компанию

Поинтересуйтесь, что сотруднику, который уходит, нравилось в компании, а что надо бы изменить. Также спросите, **на каких условиях работник гипотетически остался бы в компании** или вернулся в нее. Выясните, готов ли он рекомендовать вашу фирму своим друзьям и знакомым в будущем. Если сотрудник отвечает на эти вопросы утвердительно, это значит, что он положительно относится к компании.

Анализируйте причины, которые называют увольняющиеся. Разделяйте эти причины на **контролируемые и неконтролируемые**. К контролируемым относите те, на которые можете повлиять и гипотетически удержать сотрудника. К неконтролируемым – те, что возникают независимо от действий работодателя. Например, увольнение из-за переезда в другой город, по семейным обстоятельствам.

## Готовы ли сотрудники добровольно участвовать в проектах, идти на уступки

Попросите руководителей подразделений сообщить Вам, как обычно ведут себя их подчиненные, когда речь заходит о новых акциях и крупных проектах. Если **большая часть согласна участвовать** в них, не ожидая дополнительного стимулирования, значит, HR-бренд у компании крепкий.

### ПРИМЕР

Руководство дизайнерского бюро намерено реализовать масштабный проект. Для этого потребуются дополнительные средства. В компании объявили о том, что затраты

на персонал снизят. В частности, новогодний корпоратив в ресторане придется отменить. Зато удастся сохранить соцпакет и обучение. Глава службы персонала предложил организовать праздник самим. Сотрудники поддержали идею и подготовили отличную программу. Кто-то загадывал остроумные шарады, кто-то устроил викторину. Два подразделения организовали настоящий КВН. Было ясно, что большинство добровольно проявили активность. Взамен они ничего не требовали. Значит, HR-бренд в компании на высоком уровне.

## **Ваших сотрудников берут в престижные компании? Это хороший знак**

Ведь HR-менеджеры смотрят, какой опыт у кандидата, в каких компаниях он работал. Если ваша организация, мягко говоря, не котируется на рынке труда, вряд ли ваши сотрудники займут должности в солидных фирмах. Если же Вы замечаете, что ваши специалисты часто переходят в такие компании, значит, **у вашей организации хорошая репутация на рынке**, ее знают и высоко оценивают. HR-бренд – на уровне.

## **Как долго в среднем подбираете одного новичка**

Существуют усредненные нормы, сколько времени тратить на подбор новых сотрудников. Считается, чтобы закрыть рядовую позицию необходимо **7 дней**, специалиста – **14 дней**, руководителя среднего звена – **30 дней**. Укладываетесь Вы в эти нормы. Если тратите на подбор больше времени, вряд ли можно говорить, что у вашей компании привлекательный бренд. Если не просто укладываетесь, но и находите новичка за меньший срок, с HR-брендом вашей компании все в порядке. Кандидаты знают о вас и **стремятся попасть к вам на работу**.

## **Задайте 3 вопроса о компании кандидатам, фрилансерам, клиентам и партнерам**

«Знаете ли Вы, чем занимается наша компания?», «Вы бы хотели работать у нас?», «Что Вас привлекает больше всего?». Постарайтесь опросить как можно больше людей, которые так или иначе связаны с вашей компанией. Так Вы измерите, каков HR-бренд за ее пределами. Легче всего с фрилансерами, клиентами и партнерами. Опросить их могут руководители подразделений. А кандидатам вопросы пусть задают HR-менеджеры. Просите их не забывать об этом.

Если **больше 60 процентов опрошенных охотно и четко отвечают на вопросы**, говорят, что хотели бы работать у вас, а информация о компании вызывает у них позитивные эмоции, HR-бренд на высоком уровне. **o**

## **Чтобы адекватно оценить HR-бренд, используйте несколько критериев в комплексе**

Сначала определите, каков средний уровень оплаты труда в компании по каждой категории должностей. Установите, сколько тратите на персонал вообще (процент от выручки) и на соцпакет в частности, а также на обучение и работу с кадровым резервом. Рассчитайте, во сколько обходятся корпоративы. После того как получите эти данные, сравните их с рыночными показателями и сделайте выводы о привлекательности HR-бренда компании.

## **Запустите в интернете ролик о компании. Следите, много ли у него просмотров, делятся ли люди роликом в соцсетях**

Делятся – значит, оставляют на своей странице ссылки на те материалы, которые размещены на вашей странице на Facebook или, скажем, «ВКонтакте». Это покажет, что ваши посты интересны людям, а HR-бренд компании привлекателен. Кроме того, попробуйте такой вид коммуникаций с внешней аудиторией, как размещение роликов на YouTube. По тому, сколько просмотров соберет ролик, сделаете вывод о его популярности.

# Выстройте четкую и прозрачную систему адаптации! Это напрямую влияет на репутацию компании

Вы получите лояльных и эффективных сотрудников. А значит, и крепкий HR-бренд. Прежде всего, внутренний. Но и за пределами компании станет известно о том, что у вас внимательно относятся к новичкам. Значит, улучшите и внешний HR-бренд. Суть системы адаптации: в конце каждого месяца испытательного срока – встреча руководителя и подчиненного-новичка.

## **Первая встреча: новичок и руководитель вместе составляют план задач на первый месяц работы. Делите задачи на три категории**

На первой встрече руководитель расскажет новичку, какие задачи поставит ему на испытательный срок и как их выполнить. Но главное – начальник и подчиненный должны **составить план задач** на первый месяц работы.

Все **задачи разделите на три категории** – «Бизнес», «Межличностные отношения», «Личностные качества». Так Вы мотивируете новичка уделять внимание не только освоению рабочих навыков, но и общению с коллегами, соблюдению норм поведения. В перечне задач **предусмотрите два столбца**. В одном свою работу оценит сотрудник, обозначив результаты по каждой задаче. В другом столбце оставит свои комментарии руководитель. Только для «Бизнес-задач» Вы сможете установить четкие измеримые показатели. А по двум другим блокам придется полагаться на субъективную оценку – самого сотрудника и руководителя.

Когда план задач готов, управленец **распечатывает документ в двух экземплярах**, подписывает их сам и просит новичка сделать то же. Оба берут себе по одному подписанному экземпляру. Образец плана задач – на странице 10. Оформив план на первый месяц работы, **согласуйте даты двух следующих встреч** руководителя и подчиненного-новичка.

### **ПРИМЕР**

HR-директор Елена С. на встрече с новым сотрудником Андреем П. повела беседу так: «Андрей, испытательный срок в нашем банке – три месяца. В конце каждого месяца мы будем обсуждать, чего Вам удалось достичь за прошедший месяц работы. Заранее

на каждый месяц Вам будут ставить задачи. Например, в первый месяц Вам необходимо сконцентрироваться на обучении, понять, как устроена наша структура, какой у нас портфель продуктов. Второй месяц пройдет у Вас преимущественно в работе с наставником. Он покажет, как на практике происходят встречи с партнерами, как консультировать клиентов. В третий месяц часть задач Вы будете выполнять уже самостоятельно, но под присмотром наставника. Чтобы вся необходимая информация всегда была у Вас под рукой, мы заполним план адаптации, где укажем всех, с кем Вы будете взаимодействовать в ближайшие три месяца. В этом плане мы зафиксируем даты, когда встретимся через месяц, два и три, рассмотрим результаты, детально проговорим задачи на каждый месяц. Андрей, по этому блоку есть вопросы? Тогда идем дальше».

### **Через месяц новичок приходит на встречу, заполнив свой столбец в перечне задач**

Этот столбец – «Достигнутый результат». Напротив каждой задачи **сотрудник укажет, достиг ли того результата**, который значится в столбце «План». По сути, новичок сам оценит, как поработал в течение месяца.

Начальник подразделения заполняет столбец «Комментарии руководителя». В ходе встречи управленец обсуждает результаты подчиненного, **подводит итог** – насколько успешно тот прошел первый месяц испытательного срока. Кроме того, управленец указывает, на что обратить внимание, обозначает зоны развития. Все это фиксирует в перечне задач.

### **Подвели итоги работы новичка за прошедший месяц? Составляйте перечень задач на следующий**

Объясните руководителю: он действует, как и прежде. Обсуждает с новичком задачи на следующий месяц, составляет новый перечень задач. Затем распечатывает его в двух экземплярах. Обе стороны подписывают перечень. **В таком же формате проходят оставшиеся две встречи.** А на финальной руководитель принимает решение, прошел или не прошел сотрудник испытательный срок.

### **Оценивайте работу новичка и за каждый отдельный месяц, и в целом в динамике**

Изучите результаты, полученные в течение испытательного срока, и попытайтесь **спрогнозировать эффективность новичка в будущем.** Например, в первый месяц мы ждем, что сотрудник овладеет нужными знаниями. Поэтому смотрим, как он учился. Во второй месяц нужно, чтобы сотрудник начал применять знания на практике. Под наблюдением наставника он консультирует клиентов, выезжает на встречи. ▶

## **3 преимущества формализованной системы адаптации**

- 1** Честность и ясность отношений между новичком и работодателем. Задачи новичку ставятся заранее. Он получает документы, отражающие закрепленные договоренности и подписанные всеми участниками.
- 2** Процессы взаимодействия стандартизованы. Прописано, как работает и общается новичок с руководителем и другими специалистами, участвующими в его обучении.
- 3** На испытательный срок выставляют единые KPI. Сотрудник понимает, что нужно делать, а руководитель – как оценивать его работу, по каким конкретным показателям.

В конце третьего месяца ждем уже конкретных результатов от работы новобранца. Проанализируйте его показатели за все месяцы и решайте, продолжать с новичком сотрудничество или нет. ☺

**Перечень задач сотрудника на первый месяц испытательного срока**

Ф. И. О. сотрудника	Иванов Андрей		
Должность	Кредитный менеджер		
Структурное подразделение	ООО «NNN»		
Дата приема на работу	22.01.2018		
Дата окончания испытательного срока	23.04.2018		
Ф. И. О. регионального директора	Петров Петр		
Ф. И. О. непосредственного руководителя	Сидорова Елена		
ОКД/тренинг-менеджер	Андреев Игорь		
Запланированная дата встречи	19.02.2018		
<b>Этап I (от 0 до 30 дней): количественные задачи на первый месяц испытательного срока</b>			
<b>Ключевые показатели эффективности</b>	<b>План</b>	<b>Достигнутый результат</b>	<b>Комментарии руководителя</b>
Прохождение дистанционного курса «Добро пожаловать в БАНК ИТБ!», «Продукты БАНКА ИТБ», «B2B продажи» и «B2C продажи»	Пройти обучение		
Успешно сдать зачет по курсам «Продукты БАНКА ИТБ», «B2B продажи» и «B2C продажи»	Сдать зачет		
Знание Книги продаж, требований к документам по заемщику и жилому помещению	Сдать тест		
Побывать на встречах с партнерами с непосредственным руководителем	Норматив		
Количество заявок	Норматив		
Участие в консультациях	Норматив		
<b>Межличностные отношения</b>			
Коммуникативность, вовлеченность в команду			
Помощь коллегам, командная работа			
Отношения с руководством			
<b>Личные качества</b>			
Внешний вид			
Управление эмоциями, вежливость			
Доброжелательность			
Стремление к самообразованию			
Комментарий об итогах прохождения первого месяца испытательного срока сотрудником			

22.01.2018  
(дата)

**Сидорова**  
(подпись руководителя)

Сидорова Елена  
(расшифровка подписи)

22.01.2018  
(дата)

**Иванов**  
(подпись сотрудника)

Иванов Андрей  
(расшифровка подписи)

# Без реальной и работающей обратной связи HR-бренд не сформировать. Как ее выстроить?

С одной стороны, кажется, что это сложно сделать. И это отчасти правда: требуется предпринять усилия. Но с другой стороны, не стоит усложнять. Не так уж это и трудно – выработать и применять систему обратной связи. Действуйте в отношении руководителей подразделений и директивно, и разъяснениями: зачем и как давать сотрудникам обратную связь.

## Выстраивайте систему опросов персонала. Составьте план

Опросы позволят быстро получать мнение сотрудников по самым разным вопросам. Внедрите простой принцип: как только в компании **произошло важное событие или мероприятие, организуйте опрос**. Наметьте и опросы, которые будете проводить независимо от того, было событие или нет. Установите сроки. Например, для оценки вовлеченности собирайте мнения сотрудников два раза в год: в январе и в июле. Довольны ли работники ДМС, спрашивайте до того, как будете перезаключать договор со страховщиком. Скажем, за три месяца, чтобы обработать и учесть результаты. **Составьте план опросов**. В нем укажите, что будете оценивать с их помощью, определите ответственных. Пример такого плана – на странице 12.

## Обяжите управленцев получать обратную связь. Проводите игру «Светомузыка»

Издайте приказ за подписью гендиректора. Укажите в документе, что руководители подразделений обязаны способствовать тому, чтобы подчиненные участвовали в опросах. Ознакомьте управленцев с приказом под подпись.

Поручите руководителям проводить в отделах игру «Светомузыка», чтобы узнавать, как персонал оценивает события, происходящие в компании. Начальник службы **рисует на ватмане три круга – желтый, красный, зеленый**. Сотрудники наклеивают на круги стикеры с названиями событий. Когда работник укрепляет листок на красный круг, он хочет отменить какое-то начинание в компании. Если на желтый – желает узнать об этом больше. Если на зеленый – сотрудник одобряет мероприятие. Подсчитав, с каким событием оказалось больше листков в каждом круге, руководитель по- ▶

### Три простых способа получить обратную связь от сотрудников и довести ее до первого лица компании

- 1 Попросите сотрудников ответить на вопрос «Что бы я сделал, если бы стал гендиректором». По ответам поймете, что им нравится, а что нет.
- 2 Договоритесь с руководителем компании: раз в два-три месяца Вы докладываете, что пишут о компании в интернете. Отзывы оставляют в основном обиженные бывшие сотрудники. Но все же можно понять, в чем проблема компании.
- 3 Раз в квартал доводите до гендиректора выводы, которые сделали после интервью с увольняющимися сотрудниками. Они откровенно говорят о недостатках компании.

нимает, восприняли люди это событие, не восприняли или еще не поняли, как реагировать на него.

### Введите стандарт: как руководитель должен отвечать на обращения сотрудников

Имеется в виду **время, за которое руководитель должен дать ответ**. А также что именно написать в этом ответе. Предположим, сотрудник изложил свою идею и выслал по электронной почте топ-менеджеру. Боритесь за то, чтобы послание не оставалось без ответа. Тогда сотрудники будут мотивированы и в будущем станут предлагать идеи, задавать вопросы руководителям.

#### ПРИМЕР

В крупном промышленном холдинге ввели стандарт, обязательный для исполнения всеми управленцами. В нем прописали, что на обращения сотрудников руководитель обязан ответить в течение пяти рабочих дней. В самом ответе должно быть указано, что удачно придумано, что и где можно доработать, актуально ли это, реализуемо и адекватно ли потребностям компании, какие дополнительные уточнения необходимы. Должен управленец и вынести общий вердикт – принимает ли он предложение сотрудника, что подчиненный должен делать дальше. Исследование показало: после внедрения стандарта лояльность персонала возросла на 22 процента.

### Разъясните руководителям, какие ошибки обратной связи бывают и как их избежать

Существуют так называемые **запрещенные приемы**, которые нельзя использовать руководителям. Если, конечно, они стремятся наладить действенную обратную связь. Наиболее часто встречающиеся ошибки указаны в схеме на странице 13.

План-график внутрикорпоративных мероприятий и обратной связи (фрагмент)\*

Номер квартала, 2018 год	Исследование	Дата	Форма	Ответственный	Когда представить результат
III	Проведение изменений: итоги внедрения CRM	18.09.2018	Опросник	Руководители ключевых подразделений, участвовавшие в проекте	29.09.2018
IV	Опрос удовлетворенности ДМС	20.10.2018	Опросник	HR-служба	26.10.2018
	Эффективность программы кадрового резерва	21.11.2018	Анкета	HR-служба Руководители подразделений	29.11.2017

\* Полный вариант плана-графика доступен для Вас на сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples).

## Используйте приемы внешнего HR-брендинга, чтобы укреплять внутренний HR-бренд

Просите клиентов оценивать работу компании и сотрудников. Эту обратную связь превратите в мотивацию для персонала. Не только front-, но и back-офиса. Так у них будет понимание, что они тоже создают продукт, которым пользуются покупатели. **Увяжите отзывы клиентов с переменной частью зарплаты** и бонусами работников. За позитивную обратную связь выдавайте им корпоративную валюту. За каждый положительный отзыв ставьте работнику 2 балла, за отрицательный – минус 1 балл. В конце месяца суммируйте баллы и выдавайте валюту по утвержденному курсу. Скажем, на 20 баллов – 100 единиц валюты. Организуйте **реальный или виртуальный магазин**, в котором на эту валюту сотрудник сможет приобрести что-то интересное. Такой вид мотивации повышает вовлеченность персонала, подстегивает сотрудников работать качественнее. HR-бренд компании укрепится. 🍎

## Заверьте сотрудников, что опросы в интранете будут анонимными. В доказательство подпишите бумагу

Анонимность нужна, чтобы работники были откровенными. Заявите, что не собираетесь искать авторов ответов. Составьте соглашение о соблюдении конфиденциальности при использовании корпоративным сайтом. Его подпишут руководитель IT-отдела и сотрудники компании.

### СХЕМА

## Ошибки обратной связи и как их избежать

**Руководитель думает: «Я все знаю сам».** Он лишь декларирует, что интересуется мнением сотрудников. На самом деле у него уже сложилось собственное понимание ситуации, а мнение подчиненного его не интересует.

**Как избежать:** пусть тогда руководитель не проводит оценочную беседу. Сотрудник заметит, что руководитель не учитывает его взгляды, и потеряет интерес к работе



**Начальник говорит банальные фразы.** Например: «Вы хороший лидер», «Вы отличный человек и товарищ», «Вы проделали серьезную работу».

**Как избежать:** не говорить такие фразы. Сотрудник заметит неискренность и будет думать, скорее бы уж перейти к обсуждению дела



**Руководитель переходит на личности.** Скажем, говорит: «Вы слишком высокомерны», «Вы много себе позволяете», «Вы не можете сравниться с лучшей сотрудницей Вашего отдела». У сотрудника возникает желание защищаться и противоречить.

**Как избежать:** обсуждать действия, а не личные качества



**Боязнь критиковать.** Это неверная тактика. У сотрудников появится ощущение, что руководителю все равно, как они выполняют работу.

**Как избежать:** критиковать работу сотрудников, но когда это нужно. Вместо прямого негативного вердикта, например: «В этом описании проекта нет ничего конкретного и практичного», лучше еще раз обсудить, в чем заключался смысл и цель задания, насколько хорошо сотруднику удалось его выполнить, что сделать, чтобы исправить ситуацию



**В беседе начальник ссылается на третьих лиц.** Скажем, выдает такие фразы: «Говорят, что Вы недобросовестно относитесь к работе...», «Ваши коллеги сказали, что Вам все равно...». У сотрудника сложится впечатление, что его обсуждают за спиной, доносят на него, он начнет думать-гадать, кто и что именно мог сказать. Атмосфера в коллективе ухудшится.

**Как избежать:** порекомендуйте руководителю не говорить от третьего лица, а употреблять фразы безличные, к примеру: «Есть подозрение, что Вы недобросовестно относитесь к работе»

# Составляйте для сотрудников планы развития их карьеры. Компания станет привлекательным работодателем

Если карьерных перспектив в компании нет, люди станут уходить. HR-бренд – как внутренний, так и внешний – резко ослабнет. Такая компания не привлекательна ни для сотрудников, ни для кандидатов. Сразу, когда берете сотрудника на работу, обозначайте ему, какую карьеру он может построить в компании. Предлагаем Вам 4 типа. Выбирайте подходящий и обозначайте его в карьерном плане.

## Вертикальная карьера – для резервистов. Стройте ее по принципу «шахты»

Составляя план вертикальной карьеры, опирайтесь на штатное расписание. Тогда в основе плана будет так называемый шахтный принцип построения. Что это значит? «Шахтой» называют всю **цепочку позиций и подразделений, выстроенных снизу вверх**. Допустим, есть служба маркетинга. Глава – директор службы. Он подчиняется коммерческому директору. Вся служба маркетинга подразделяется на отделы, которые подчиняются руководителям направлений. Таким образом, план вертикальной карьеры будет выглядеть так: маркетолог – старший маркетолог – менеджер проекта – руководитель направления – директор службы – коммерческий директор.

## Горизонтальную карьеру предложите тем, кто не стремится стать руководителем

Ведь у руководителей шире не только полномочия, но и ответственность. Некоторые сотрудники считают важным **не повышение в должности, а рост профессионализма**. Статус в таком случае может выражаться в названии должности, в более высокой зарплате. К примеру, запишите в карьерном плане: успешная оценка дает право назначить сотрудника менеджером проекта или перевести в другой отдел. Такая карьера называется горизонтальной.

### ПРИМЕР

Компания BOSCH разрабатывает для своего персонала планы развития, которые предполагают и вертикальную, и горизонтальную карьеру: в смежных областях и узкопрофессиональную. Когда планируется карьера в смежных областях, сотрудник получает

предложение возглавить проект в других службах. Те же специалисты, с которыми руководство составляет план узкопрофессиональной карьеры, занимаются повышением своего профессионализма. Их цель – стать экспертами в своей области.

## Микс горизонтальной и вертикальной карьер для T-образного сотрудника

Это **ступенчатая карьера**. В плане развития Вы как бы чередуете вертикальную и горизонтальную карьеры. То планируете повышение по должности, то развиваете сотрудника профессионально на его позиции. Образец такого плана карьеры – ниже. Это очень эффективный ход, так как позволяет **подготовить управленцев-универсалов**, у которых есть специфические знания и экспертиза не только в определенной сфере, а в нескольких областях.

## Неспециализированная карьера будет мотивировать тех, кто хочет стать специалистом во всем

Такого подхода придерживаются в Японии. Там считают: руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Поэтому, развивая перспективного сотрудника, организации **назначают его на руководящие позиции в разных службах** не более чем на три года. Благодаря этому управленец в Японии обладает целостным представлением об организации, подкрепленным личным опытом. 📍

## Кто будет составлять карьерный план? Не торопитесь вводить ставку специалиста по карьере

Предложите составлять индивидуальный план карьерного развития самому сотруднику и его руководителю. HR-директор возьмет на себя роль консультанта. Помогите сотруднику понять, в каком направлении он хочет развиваться. Проанализируйте, есть ли возможности для этого внутри подразделения, в котором человек работает. Если нет, выясните, в каких отделах внутри компании он может реализовать свои амбиции и потенциал. Назовите их «территориями роста». Определите, какие изменения в навыках и знаниях востребованы компанией.

### План ступенчатой карьеры продавца-консультанта розничной сети (фрагмент)\*

Суть	Время	Результат
Этап 1. Стажировка	10–14 дней	Испытание, подходит ли работа
Этап 2. Зачисление в штат	Бессрочно	Минимальный оклад + соцпакет
Этап 3. Две обязательные аттестации. К каждой – самостоятельная подготовка по заранее составленной программе. В ходе аттестации проверяется, что и как усвоил сотрудник	Первая аттестация – через три месяца после зачисления в штат, вторая – через пять месяцев после первой	После успешного прохождения каждой аттестации прибавка к зарплате 10%. К должности прибавляются слова: сначала «старший», потом «ведущий»
Этап 4. Три необязательные аттестации: первая и вторая на проверку умения работать в команде и самостоятельно принимать решения, третья – на навыки администрирования торговой точки (перед аттестацией – самоподготовка + тренинги)	Первая – через три месяца после того, как сотрудник отработал год. Вторая – через четыре месяца, третья – через пять месяцев	После каждой аттестации повышается зарплата на 10%, после третьей аттестации – присвоение звания «главный» к названию должности
Этап 5. Повышение по службе: предлагается шесть вариантов должностей, которые можно занять	Через полгода после того, как сдана третья необязательная аттестация	Повышение зарплаты на 20%

\* Полный карьерный план доступен для Вас на сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples).

# Как развивать сотрудников, чтобы HR-бренд компании становился крепче? Советы и идеи

Сотрудники ценят компанию, если она обучает их, дает новые навыки и знания. Это укрепляет и внутренний HR-бренд, и внешний. Ведь о том, что работодатель развивает персонал, станет известно за ее пределами. Ниже – несколько основных грамотных подходов к организации обучения. Соблюдайте их, чтобы получить отдачу.

## **Выделите сотруднику участок работы, на котором он будет собственником, единоличным менеджером**

Дайте работнику возможность **взять на себя ответственность** и проявить самостоятельность. Просите руководителей подразделений устанавливать подчиненным только цели. Например: «Увеличить оборот на 12 процентов», «Расширить базу на 100 клиентов». Более мелкие задачи пусть сотрудник поставит себе сам. Но обязательно согласует их с руководителем. Как именно работник собирается выполнять план, управленец может и не знать. Но чтобы выдать результат, сотруднику придется проявить лидерские качества: целеустремленность, **умение планировать работу и управлять своими действиями**, придерживаться сроков, принимать решения и брать на себя ответственность за них. Так Вы разовьете в сотрудниках самостоятельность.

Такой метод управления и развития лидерства давно применяют в «Альфа-Банке», а также в компаниях «Евросеть», Procter&Gamble и Philips.

## **Предусмотрите разные методы развития для сотрудников, включите их в индивидуальные планы**

Пусть в индивидуальном плане развития (ИПР) будет **пять разделов**: «Обучение», «Совершенствование навыков на рабочем месте», «Саморазвитие», «Коучинг», «Обратная связь». Заполните каждый раздел. Например, в разделе «Обучение» укажите тренинги, которые организуете. Предположим, как развивать умение фокусироваться на главном. Поясните сотрудникам, как каждый из курсов поможет усилить и раскрыть навыки предпринимателя. Сделайте акцент на том, что это комплекс мероприятий, которые будут идти иногда параллельно друг с другом. **Образец индивидуального плана развития** – на странице 18.

## Совершенствуйте у сотрудников навык самоконтроля с помощью дневника-блокнота «Развитие деловой хватки»

Блокнот **разделите на 4 блока**: «Цель», «Анализ возможностей», «Ресурсы» и «Реакция». Пусть сотрудник записывает события, которые произошли за неделю. Например, в блоке «Анализ возможностей» фиксирует абсолютно все возникающие возможности. Помечает, какую выгоду получит бизнес, если ими воспользоваться. В блоке «Ресурсы» работник анализирует, какие материалы и люди есть. А в блоке «Реакция» человек описывает, как и на что реагировал, что можно расценивать как положительный пример, что – как отрицательный. Прежде чем сотрудник начнет вести дневник, попросите перенести туда все мероприятия из индивидуального плана развития. После этого напоминайте: надо перечитывать прошлые записи в дневнике. Это поможет найти причину, из-за которой ошибки повторяются.

### ПРИМЕР

HR-директор комбината комбикормов попросил главного технолога показать дневник-блокнот «Развитие хватки». В блоке «Анализ возможностей» была запись: «Использовать бактерии, которые есть в пребиотиках, для очистки почвы и труб. Это позволит диверсифицировать бизнес». Ниже технолог добавил: «Предложение отклонили. Производственный отдел против». Директор по персоналу понял, что сотрудник не верит, что его предложение реализуют. HR попросил технолога сделать презентацию, привести в ней экономическое обоснование и выступить на ближайшем совещании. Сначала гендиректор был настроен скептически, но потом разрешил сотруднику разработать новшество. Эксперимент закончился удачно. Комбинат расширил производство и увеличил прибыль.

## Проводите коуч-сессии, анализируйте, что удается, что не удается, как преодолеть помехи

Выступите в роли коуча: подтолкните сотрудника оценить себя, **выявить стопперы – помехи**. Затем побудите проанализировать причины успехов и неудач. Задайте вопросы: «Как Вы оцениваете цель, которую поставили перед собой?», «Почему считаете, что она для Вас важна?». Часто сотрудник останавливается в самом начале пути. Причина – нерешительность. Она может быть вызвана мнением коллектива: «До Вас никто не мог этого сделать, хотя все были профи в своем деле». Покажите несостоятельность такого утверждения. Затем спросите: «Что Вы сделали, чтобы достичь цели?», «Какую модель поведения выбрали?». Иначе говоря, **проанализируйте, насколько эффективно** сотрудник действует. Он должен осознать, как добиться большего. ▶

## Организируйте систему обучения, соблюдая правило 70/20/10

Суть этого правила: 70 процентов обучения – в работе, чтобы приобрести новый опыт. 20 процентов учебного времени – общение с лидерами (старшими товарищами), обмен опытом. 10 процентов – преимущественно теоретическое обучение. Практическое обучение – это работа в новых проектах, участие в ключевых совещаниях с топ-менеджментом, стажировки. Обмен опытом: начинающий лидер наблюдает за работой старшего товарища и перенимает его методы работы, стиль взаимоотношений с людьми. Теоретическое обучение – посещение занятий, программ и курсов, тренингов, повышение квалификации, дистанционное электронное обучение, чтение профильной литературы. Что именно и как должен изучить сотрудник, пропишите в его индивидуальном плане развития.

**Требования к лидеру меняются. Все зависит от внешней ситуации и характера задач**

К примеру, сейчас важно, чтобы руководители работали на стыке профессий и при этом умели мотивировать других. Значит, необходимо развивать у сотрудников именно это. Когда станут востребованы другие качества, делайте упор на них.

**Обучите сотрудников управлять своей энергией и эмоциями. Успешному специалисту такой навык не помешает**

Специалист сможет работать эффективно, если не позволит ни духовной, ни физической, ни эмоциональной энергии снижаться в течение рабочего дня. И будет грамотно распределять свои силы. В Procter&Gamble, например, проводят программу «Корпоративный атлет». Она учит отключаться от проблем после работы. Кроме того, участники узнают, как чередовать труд и отдых, управлять эмоциями, правильно питаться. Все это помогает избежать профессионального выгорания даже при больших нагрузках. Подумайте, какие именно моменты в работе вызывают у сотрудников спады энергии. Привлеките специалистов и вместе разработайте тренинг, в ходе которого научите коллег и подчиненных противостоять таким энергетическим провалам. ☛

**Индивидуальный план развития деловой хватки у руководителя (фрагмент)\***

Фрагмент, предоставлен бизнес-тренером, коучем, руководителем проектов компании Right Solution Людмилой ГОРОДНИЧЕВОЙ

Сферы развития	Мероприятия по развитию	Сроки	Уровень достижения цели + ± -
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тренинг «Деловая хватка»</li> <li>- Тренинг «Лидерство в карьере»</li> <li>- Практикум «Развитие фокуса»</li> <li>- Практикум «Развитие навыков быстрого реагирования»</li> <li>- Участие в работе Клуба современного руководителя «Успех»</li> </ul>	16.08.2018 22.08.2018 27.09.2018 10.10.2018 До конца года	+ -
Развитие на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вести дневник-блокнот «Развитие хватки». Фиксировать успешные случаи проявления деловой хватки в работе. Фиксировать все случаи потери возможностей, низкой реакции по использованию возможностей.</li> <li>- Совместно с руководителем разработать «План 10 шагов» по достижению цели. Фиксировать все случаи невыполнения плана. Анализировать причину невыполнения, вносить коррективы и планировать действия для их достижения</li> </ul>	До конца года  До конца года	+ -
Коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работать с коучем над основными зонами развития: развитием навыка длительной фокусировки над поставленными целями, поиском и анализом возможностей для достижения цели</li> </ul>	2 раза в месяц коуч-сессии	+

Дата заполнения 12.07.2018

Сотрудник Тимофеев /Тимофеев А.Г./  
(подпись)

Непосредственный руководитель / Коуч Сидоркин /Сидоркин В.Н./  
(подпись)

Ответственный за обучение / HR-директор Петрова /Петрова Л.В./  
(подпись)

\* Полная версия индивидуального плана развития деловой хватки доступна на сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples).

# Выражайте сотрудникам признание за работу. Не только они станут лучше относиться к компании

Потенциальные кандидаты тоже узнают, что в компании ценят работников, замечают и признают их заслуги. Такие новости быстро распространяются по рынку труда. Рассказывают их ваши штатные сотрудники, а в курсе те, кто могут быть интересны Вам. Иначе говоря, укрепляя HR-бренд внутри, компания улучшит его и за своими пределами. Рассмотрим, как же выражать сотрудникам признательность за работу.

## Регулярно давайте сотрудникам обратную связь. Хвалите за успехи публично на собраниях

Благодаря этому у персонала сложится ощущение, что его признает не только руководство компании, но и другие люди, чье мнение для него важно. Например, ближайшие коллеги, работники смежных подразделений, подчиненные, если есть. Но обратите внимание: коллектив присоединится к признанию, только если будет уверен, что сотрудник действительно его заслуживает. Поэтому, поощряя подчиненного, обязательно **поясняйте, чем конкретно он отличился**. Например, перевыполнил план на 25 процентов, успешно поработал наставником для новичка. Так Вы мотивируете и других членов коллектива следовать примеру коллеги.

## Просите руководителей подразделений иногда направлять на важные совещания подчиненных

Пусть работник идет на совещание и представляет там подразделение вместо руководителя. Цель – дать рядовому сотруднику возможность почувствовать, что **он на особом счету, пользуется доверием**. Если должность подчиненного это позволяет, то можно поручить ему представлять и всю компанию, направив его на внешние мероприятия. Скажем, на профильные конференции, совещания, церемонии награждения.

### ПРИМЕР

В коммерческой службе транспортной компании ежемесячно проводились планерки с участием топ-менеджеров. Чтобы поощрить специалиста по обучению, Директор по персоналу периодически поручал тому представлять на этих планерках HR-де- ▶

### 4 ошибки, из-за которых программа признания не даст результата

- 1 Неудачно выбрана форма поощрения. Решая, каким образом выразить сотруднику признание, руководство не учитывает склад его характера или жизненные интересы.
- 2 Награды вручают слишком часто или большому числу людей. Это снижает их ценность в глазах сотрудников, которые начинают воспринимать их как нечто дежурное.
- 3 Мероприятия, на которых чествуют лучших, плохо организованы. Сотрудников не устраивает время их проведения или формат, поэтому они их пропускают.
- 4 О заслугах сотрудников, которых поощряют, никому не сообщают. Их поступки не пропагандируются в компании как пример правильного поведения.

партамент. От специалиста требовалось не просто присутствовать, но и рассказывать о курсах и тренингах, которые планируются в ближайшее время. Также он участвовал в дискуссиях по всем вопросам, связанным с HR-тематикой. Специалист освоился в этой роли, нашел общий язык с топ-менеджерами. Как только появилась возможность, HR-директор повысил подчиненного, назначив руководителем учебного центра.

### Попросите управленцев рассылать сотрудникам электронные открытки с похвалами

Так поступили в аудиторской компании PwC: HR-ы попросили руководителей подразделений раз в месяц рассылать на корпоративную почту сотрудников электронные открытки. В них нужно было указывать, что хорошего сделал человек в последнее время, благодарить его за достижения. Так удалось **показать сотрудникам, что их ценят в компании, замечают их старания**, хотя и делают иногда замечания. Уже через три месяца после того, как люди начали получать такие открытки, эффективность работы повысилась на 24 процента (по результатам за квартал, полгода, девять месяцев).

### Назначьте работника руководителем проектной группы

Этот способ нематериальной мотивации применяйте, если сотрудник, которого Вы хотите поощрить, – человек амбициозный, стремится сделать карьеру. Ведь возглавив проектную группу, он получит опыт руководящей работы и, **по сути, поднимется на одну ступеньку** по своей карьерной лестнице. Хотя формально остается на прежней должности. А Вы проверите, **есть ли у этого сотрудника лидерские задатки**, стоит ли его зачислить в кадровый резерв.

### Внедрите систему признания по принципам скаутов. Награждайте персонал значками

В переводе с английского скаут – разведчик. Движение основал военный – английский полковник Роберт Стефенсон Смит БАДЕН-ПАУЭЛЛ. Взяв за основу принципы скаутов, Вы сможете, во-первых, повысить удовлетворенность работников, показать, что признаете их труд. Во-вторых, увеличить лояльность персонала. В-третьих, показать, что ждет компания от работников, какое поведение соответствует ценностям. В-четвертых, разовьете корпоративную культуру, которая демонстрирует заботу о человеке.

Установите, **за какие достижения и какую именно награду можете вручать** сотруднику. Попросите руководителей подразделений и ключевых специалистов дать свои предложе-

ния. Составьте итоговый список. У Вас получится таблица, в которой по каждой ценности установлена награда. Пример таблицы с вариантами наград – ниже. Если решите делать нагрудные значки, то позаботьтесь, чтобы их можно было прикреплять к своей одежде.

**ПРИМЕР**

Руководители компании «Форпост» решили четко прописать критерии, которые покажут, награждать сотрудника или нет. Например, чтобы получить значок «За идею», подчиненный должен выполнить три условия. Первое – предложить идею и компания внедрит ее в работу. Второе условие – фирма получила дополнительную прибыль или снизила затраты за счет идеи. Третье – прибыль или экономия превышают затраты на реализацию самой идеи.

Чтобы придать вес всей программе и наградам, **увяжите их с бенефитами**. Скажем, кто получил награду, тому выплатите небольшую премию или позвольте пройти оценку в облегченном варианте.

**Поддержите систему признания идеологически, формируйте в компании культуру успеха**

Рассказывайте в корпоративных СМИ о сотрудниках, которые показали высокие результаты. **Организируйте фотовыставку**, на которой представьте отдельных работников или целые подразделения, которые внесли вклад в развитие компании. Для тех, кого берете на работу, **создайте папку «Новый сотрудник»**. В ней наряду с вводной информацией опишите истории успеха лучших работников.

Кроме того, поговорите с руководителем компании и при его поддержке **боритесь с излишней субординацией и бюрократией**. Заслуги надо признавать сразу после того, как работник проявил себя. Тогда руководитель стимулирует правильное рабочее поведение. ☺

**Находите повод для праздника. Так настройте сотрудников на позитивную волну**

Например, в компании Welhome организовали выставку детских фото сотрудников и устроили викторину «Кто угадает больше коллег?». А на 23 Февраля и 8 Марта работники подготовили корпоративные газеты, в которых разместили фото коллег в образах супергероев. Единственное, что для этого понадобилось, – знание фотошопа. В компании RealWeb 17 февраля провели День спонтанного проявления доброты: на пробковую доску у кофе-зоны (самого посещаемого места) сотрудники закрепляли разноцветные стикеры, на которых писали благодарности коллегам. Затраты нулевые, а настроение поднимает. Приз победителям – билеты в кино или на концерт.

**ТАБЛИЦА**

**Варианты наград, выработанные исходя из ценностей компании**

Ценность компании	Награды
Результативность	«За выдающиеся результаты в работе»
Инновационность	«За идею»
Профессионализм	«За экспертное знание» «За время работы в компании»
Клиентоориентированность	«За высокую оценку клиентов»
Командность и взаимопомощь	«За командность» «За доброе дело»

# Как добиться, чтобы лучшие хотели у вас работать? Укрепляйте репутацию компании на рынке

Иначе говоря, поработайте над внешним HR-брендом. Для этого требуются некие затраты, но не обязательно большие, как часто думают специалисты по управлению персоналом. Нужна не широкомасштабная и дорогостоящая реклама компании в СМИ. Проводите необходимые мероприятия и выстраивайте правильный стиль взаимоотношений с сотрудниками.

## **Проводите квесты для молодых специалистов**

Компания МТС, к примеру, организовала в пяти городах **карьерный городской квест «Охота на работу»**. Это игра, в ходе которой молодые люди должны сделать то, что поможет им попасть к вам на работу. А именно: найти объявления о вакансиях, составить резюме по определенным правилам, пройти собеседование. Благодаря таким квестам компания создаст **внешний кадровый резерв**, получит обратную связь о том, как ее бренд воспринимают в разных регионах.

## **Сделайте так, чтобы студенты узнали о вашей компании. Покажите, что ориентированы на профессиональное развитие персонала**

Регулярно проводите ярмарки вакансий на интересных для вас факультетах вузов и колледжей. Согласуйте с гендиректором бюджет и **выступайте спонсором олимпиад**, организуйте семинары для студентов, на которых рассказывайте о современных технологиях работы. Студенты узнают о вашей компании, Вы увидите, кто самые лучшие, и пригласите их к себе.

Чтобы создать имидж компании, ориентированной на профессиональное развитие персонала, сотрудничайте с профессиональными сообществами, **организовывайте конференции и круглые столы**.

## **Просите всех, кто причастен к подбору персонала, поддерживать положительный имидж компании**

В первую очередь контактируют с кандидатами HR-менеджеры и руководители подразделений. Постоянно напоминайте им: от того, как они общаются

с соискателями, зависит, каким будем мнение о компании на рынке труда, сложится ли у нее крепкий внешний HR-бренд. Часто HR-менеджеры **невежливо общаются с претендентами** по телефону, а руководители подразделений и топ-менеджеры демонстрируют высокомерное отношение к ним.

### **Хорошо расставайтесь с теми, кто увольняется из компании**

В западных компаниях во взаимоотношениях с сотрудниками, увольняющимися не по своей воле, придерживаются **принципа «Золотое рукопожатие»**. Им выплачивают дополнительную сумму денег, превышающую по размеру обычное пособие. Они понесут информацию о компании в мир.

#### **ПРИМЕР**

Клаус КОБЬЕЛЛ – владелец конференц-отеля Schindlerhof в Нюрнберге, всегда расстается со своими сотрудниками достойно. В частности, одному из менеджеров, проработавшему в отеле более 10 лет, Клаус подарил при увольнении часы Rolex стоимостью в несколько тысяч евро. Многие не поняли владельца гостиницы. Но Клаус объяснил: «Об этом подарке узнают как минимум 200 человек. Это, безусловно, положительно скажется на репутации компании». На вакансии отеля стало приходиться вдвое больше резюме.

### **Сделайте свой HR-бренд уникальным**

Ваша задача – выгодно отличаться от других работодателей. К примеру, в IBM **сотрудники могут сами выбирать график работы**, а издательство «Манн, Иванов и Фербер» работает вообще без офиса. Сформулируйте свое уникальное **ценностное предложение работодателя** (Employee Value Proposition), которое выделит вас на фоне конкурентов. Это будет привлекать к вашей компании внимание соискателей, даст вам существенное конкурентное преимущество.

#### **ПРИМЕР**

В некоторых американских и немецких изданиях творческим работникам: корреспондентам, редакторам, дизайнерам, фотографам и другим сотрудникам, которые проработали в компании более пяти лет, предоставляется творческий отпуск – полгода. Все это время сотрудники отдыхают, занимаются собственными делами, получая при этом 40 процентов своей заработной платы.

### **Рассчитайте индекс чистой лояльности сотрудников – eNPS. Это показатель вашего внешнего HR-бренда**

Эти буквы – аббревиатура такой словесной конструкции: employee Net Promoter Score. С английского это и перево- ▶

### **В торговых компаниях, как ни странно, позитивный HR-бренд усложняет поиск сотрудников**

Ведь позитивный бренд основан на прозрачности и честности. Как в отношениях с клиентами, поставщиками, контрагентами, так и во взаимодействии с сотрудниками. Но парадокс в том, что из-за этого порой сложно найти персонал: специалисты, привыкшие работать с откатами и мутными схемами (а это почти норма), в прозрачную компанию не идут. Трудно быть финансово успешным и честным одновременно. Правда, морально работать в честной компании лучше. И те, кто придут к вам, останутся надолго. Ведь они разделяют ваши ценности. Будьте готовы, что таких найдете не сразу.

### Перед тем как улучшить HR-бренд, проведите HR-аудит, а потом опрос сотрудников

Выделите несколько болевых точек: система премирования, система мотивации, характер взаимодействия руководства с подчиненными, адекватность распределения нагрузок. От этого в первую очередь зависит мнение людей о компании, а следовательно, и HR-бренд. Опрос проводите, чтобы выяснить, что мешает сформировать позитивный HR-бренд компании на рынке труда. К примеру, проверяя систему премирования, Вы увидели, что премии выплачивают бессистемно, хаотично и по субъективному решению руководителей подразделений. Значит, это может быть одной из причин негативного имиджа компании как работодателя. Чтобы понять, в чем дело, составьте опросник для сотрудников, включив в него вопросы, связанные с болевыми точками.

дится как индекс чистой лояльности сотрудников компании. Чтобы его рассчитать, сначала проведите опрос работников, а затем сделайте еще несколько шагов. Все они – ниже.

**Шаг 1. Попросите сотрудников компании обозначить, насколько они готовы рекомендовать ее друзьям в качестве места работы.** Этот вопрос разместите на корпоративном сайте, дайте 10-балльную шкалу. Поясните: 0 баллов – «никогда не порекомендую», 10 баллов – «обязательно порекомендую». Пусть сотрудники отметят, какой балл выбирают.

**Шаг 2. Разделите сотрудников на три группы в зависимости от того, какой балл каждый из них поставил.** Тех, кто указал 9–10 баллов, включайте в группу «**Промоутеры**». Они готовы рекомендовать компанию, так как сами очень лояльны к ней. Работников, указавших 7–8 баллов, относите к группе «**Пассивные**». Они лояльные, но вряд ли будут рекомендовать компанию другим в качестве работодателя. Те же, кто указал в анкете баллы от 0 до 6, войдут в группу «**Критики**». Это недовольные сотрудники, которые негативно относятся к компании и не собираются ее кому бы то ни было рекомендовать.

**Шаг 3. Подсчитайте, сколько сотрудников в каждой из трех групп.** Вы узнаете, сколько человек оказались в числе «промоутеров», «пассивных» и «критиков».

**Шаг 4. Рассчитайте чистый индекс сотрудников eNPS.** Для этого воспользуйтесь формулой:

$$\text{eNPS} = (\text{Кол-во промоутеров} - \text{Кол-во критиков}) : \text{общее число оценок} \times 100(\%)$$

О том, что у компании сильный HR-бренд, можно говорить, если eNPS, рассчитанный по формуле, превышает 50 процентов.

#### ПРИМЕР

В отделе 10 человек. На вопрос «Насколько Вы готовы рекомендовать компанию друзьям и знакомым в качестве места работы?» 7 человек указали 9–10 баллов. Они попадают в группу «Промоутеры». Один сотрудник поставил 6 баллов и, таким образом, вошел в число «критиков». Двое работников отметили 7 баллов. Они – «пассивные». Таким образом, индекс чистой лояльности – 60% ((7 промоутеров – 1 критик) : 10 × 100(%)). Это больше, чем 50 процентов, поэтому можно говорить, что HR-бренд у компании достаточно сильный. 🍀

# Привлекайте студентов на стажировку, правильно ее рекламируйте и проводите

HR-ы жалуются, что на стажировку студентов не заманить. А если они и приходят, то непонятно зачем. Ходят с отрешенным видом, задания выполняют, как подневольные, по принципу «Только отвяжитесь». Словом, пользы нет ни для студентов, ни для компании. Но все может быть совсем иначе. Просто надо творчески подойти к тому, как приглашать студентов на стажировку и как ее проводить.

## Используйте соцсети для рекламы стажировки. На странице компании – не только условия и информация о ней

Создайте отдельную страницу, посвященную стажировкам в компании, в популярных соцсетях. Выкладывайте туда не только информацию о том, кого берете на стажировку, что ждете от студентов и что готовы им предоставить. Привлекайте внимание молодежи креативно. Устраивайте, например, **конкурсы фотографий и селфи**. Разрешите пользователям делать репосты снимков. Они разлетятся по соцсетям и много молодых людей узнают о компании, о стажировке. Увидят, как интересно она проходит, захотят поучаствовать.

### ПРИМЕР

На крыше офиса торговой компании свили гнездо сапсаны. HR-служба и отдел маркетинга использовали это, чтобы привлечь внимание молодежи. На крыше рядом с гнездом установили камеру и стали вести трансляцию на сайте компании и ее страницах в соцсетях. Трансляция шла в онлайн-режиме 24 часа. Вскоре в гнезде появились три яйца, затем птицы высидывали их. За всем этим наблюдали все желающие. Большая часть зрителей – учащиеся школ и вузов. Настоящий бум в интернете случился, когда появились птенцы. На сайте и на страницах в соцсетях компания разместила также объявление о стажировке для студентов. Разумеется, его увидели и прочитали все, кто заходил на сайт ради сапсанов. От желающих пройти стажировку не было отбоя.

## Расскажите, что даст компания молодежи. Подчеркните, что студенты смогут общаться со сверстниками

Это основные мотиваторы для молодой аудитории. Рассказывая студенту о компании, подчеркните, что он поработает в разных подразделениях, ▶

### Организируйте для стажеров два типа квестов

Первый – вводный. Он нужен, если рассчитываете, что стажеры станут вашими сотрудниками. Пусть студенты решают командные и интеллектуальные задачи в офисе, а набрав необходимое количество баллов, получают подарок. Второй тип квестов – на командное взаимодействие. Вывозите стажеров на природу. Пусть преодолевают на велосипедах расстояния по бездорожью, сплавливаются по реке. Это разовьет у ребят лидерские качества и взаимовыручку. Команда, которая не научилась анализировать ситуацию и принимать оптимальные решения, не наберет нужное количество баллов. Она выбывает из игры.

### Чтобы подогреть интерес, объявите, что возьмете на стажировку только тех, кто пройдет испытание

Испытание повысит цену стажировки. Нередко специалисты по персоналу наблюдают, как студент, прошедший все этапы отбора, через некоторое время начинает плохо работать: ему стало скучно. Чтобы избежать этого, ставьте стажерам сложные задачи. Им нравится преодолевать трудности, их это подзадоривает и привлекает.

сможет решать разноплановые задачи. Благодаря этому **поймет, что интересно именно ему**. Заметьте, что будете давать не только практику, но и теоретические знания. Возможность получить их важна для молодежи. Сообщите, что у стажера будет грамотный **наставник, который поддержит и подскажет**, если возникнут сложности. Расскажите, что в организации работает много молодых людей. Студенты смогут общаться с ними, выезжать на природу на тимбилдинг, участвовать в корпоративах.

### Поручайте стажерам работу, в которой они смогут задействовать современные технологии

Для представителей поколений Y и Z современные технологии – не средство связи, а неотъемлемый атрибут жизни. Даже **ставить задачи стажерам лучше через интернет**, скажем, рассылая сообщения через WhatsApp. Так студенты четче осознают, что требуется. Поставьте задачу так, чтобы решить ее можно было, используя интернет и смартфоны. Это увлечет молодежь, успех обеспечен.

#### ПРИМЕР

Руководство завода по производству холодильников давно думало, как выявлять брак. Когда на завод пришли стажеры, у HR-директора родилась идея: использовать любовь студентов к технике на благо компании. Стажеров расставили на разные участки сборки и поручили фотографировать, как выглядят внутренности холодильников. Изображения студенты загружали в компьютер и вместе со специалистами просматривали. Так удалось быстро и точно выявлять участок сборки, на котором происходили сбои, и устранять неполадки. К концу стажировки некоторые молодые люди научились сами определять по фотографиям, где случилось отклонение от стандартов. Стажировка ребятам понравилась, они пришли в компанию и в следующем году.

### Летом выезжайте на природу, когда стажировка закончится, выдавайте сертификат

Летом можно совмещать приятное с полезным: и проводить за городом занятия, и подводить промежуточные итоги стажировки, и развлекаться. Например, играть в волейбол, петь у костра. У стажеров появится **позитивный эмоциональный фон, который будет ассоциироваться с компанией**. А сертификат станет документом, подтверждающим, что студент получил теоретические и практические знания. Перечисляйте в этом документе все, чему обучили стажеров. Это повысит значимость стажировки в их глазах. Другие тоже захотят прийти в вашу компанию, поработать и получить сертификат. Он даст преимущества студенту при трудоустройстве. ☛

## 4 способа привлечь внимание кандидатов к компании, получать много резюме на вакансии

HR-служба должна сделать так, чтобы организация стала заметной для потенциальных соискателей. Они будут узнавать ее, иметь представление о том, как она работает и чем хороша. Размещайте информацию о компании там, где ее увидят возможные кандидаты. Кроме того, правильно выстраивайте работу внутри нее.

### **Способ 1. Откройте корпоративный YouTube-канал. Формат видеоблога привлечет таланты**

Точно определите, какой контент Вы будете выкладывать. Это может быть корпоративный фильм, видеорепортаж, трансляция из офиса, интервью ключевых специалистов. Разместите также ролики с рекламой продукции и услуг, комментарии сотрудников о том, что им дала работа в компании. **Размещайте ссылки на этот ресурс** везде, где упоминаете о ней. Даже **в письме, которое направяете претенденту**. Со временем Вы соберете аудиторию, которая будет наблюдать за Вашими видео. Не исключено, что среди этих людей окажется немало тех, кто захочет прийти на работу в вашу компанию.

### **Способ 2. Давайте сотрудникам роль посланников бренда**

Например, в одной из популярных сетей кофеен сотрудников называют «партнерами». Это команда, где все равны, вовлечены и чутко прислушиваются к мнению друг друга. Ребята придумали **корпоративный хештег, который нужно ставить под публикациями**, в которых они делятся рассказами о работе, новинках заведения, своими успехами, да вообще о чем угодно, лишь бы это было связано с брендом. А в ювелирной компании JT каждый **сотрудник надевает украшения своей марки не только в салоне**, но и посещая внешние мероприятия. Это послыл: «Я – часть успешной, знаменитой компании! Хочешь и ты ею стать?».

#### **ПРИМЕР**

Технический директор и менеджер по рекламе столичного кабельного телеканала запланировали провести свой очередной отпуск в горной тайге Саян. Путешествовать ►

### Дайте сотрудникам чувствовать себя исследователями, позвольте высказывать предложения по работе

Рядовые сотрудники в состоянии дать дельные предложения, как улучшить производство. Особенно молодые, у которых есть отличительная черта – технологичность мышления. Пусть работники высказывают идеи и предложения. Просите подкреплять их расчетами и аргументами, наблюдениями и статистикой. Анализируйте идеи, делайте выводы, какие можно было бы реализовать. Вовлеченность сотрудников повысится, они увидят, что к ним относятся серьезно. Слухи об этом быстро распространятся за пределами компании. Это укрепит ее HR-бренд.

собрались на внедорожнике. Ребята предложили руководству нестандартный ход. Они обклеивают свою машину принтами с символикой и логотипом компании, размещают адрес сайта и афиши самых ярких мероприятий. К тому же во время путешествия снимают фильм о своих приключениях. А такие точно будут, ведь в тайгу их пригласил телезритель, который служил лесником и жил вдали от цивилизации. Будущие путешественники попросили HR-а убедить генерального директора частично оплатить им расходы на поездку. В результате во многих городах России люди обращали внимание на необычный джип, охотно соглашались пожелать компании удачи на камеру, вступали в беседу, рассказывали о своей жизни. После того как поездка закончилась, сотрудники смонтировали динамичный фильм «Наш телеканал – часть большой страны» и выложили его на корпоративный YouTube-канал. Ролик набрал много просмотров.

### Способ 3. Чтобы поддерживать позитивную атмосферу и удерживать молодежь, введите правило: каждый месяц – новый бенефит

Это не обязательно должна быть какая-то серьезная льгота, которая требует дополнительных затрат. Под бенефитом можно понимать любое **проявление заботы о сотрудниках** со стороны компании. Договаривайтесь о корпоративных скидках с близлежащими предприятиями сферы услуг. Выходите на лиц, принимающих решение, предлагайте выгодное сотрудничество: предприятие Вам – скидку, Вы им – поток клиентов в лице сотрудников. Коллектив будет доволен, HR-бренд компании усилится.

### Способ 4. Молодые сотрудники не терпят бессмысленной работы. Четко ставьте цель, определяйте результат

Учтите это, если привлекаете студентов на стажировку или берете в штат выпускников. Например, просто наблюдая за тем, как работают на станках фрезеровщики, стажеры или начинающие специалисты быстро потеряют к этому интерес. Через час-другой они займутся своими личными делами, уткнувшись в смартфоны. Молодежи надо понимать смысл и цель занятия, тогда ей будет интересно. Поэтому просите руководителей подразделений четко обозначать задачу, а также оговаривать, какой результат надо выдать. HR-директор настоял на том, чтобы **руководители подразделений составляли таблицу**. В одном ее столбце они пишут, что, собственно, должны делать стажеры. В другом указывают, зачем. В третьем – отражают результаты, которых надо достичь. Такой подход побуждает управленцев действовать более осознанно, давать понятные задания. ♪

# Дружите с бывшими сотрудниками, поддерживайте имидж компании! Создайте клуб Alumni

В переводе с английского alumni – выпускник. Бывшие сотрудники компании – в фигуральном смысле ее «выпускники». Пусть компания поддерживает с ними связь. Это может быть выгодно ей. И внешний HR-бренд укрепит, и получит новых клиентов, и опытных новичков. Иницилируйте создание такого клуба. Только не пускайте все на самотек. Обеспечивайте его работу.

## Инициатором выступите Вы, а возглавить клуб попросите топ-менеджера компании. Сформируйте рабочую группу

Предложите гендиректору стать президентом клуба Alumni. Если руководитель компании не захочет, предложите пост его заму или другому топ-менеджеру компании. Это **послужит дополнительной гарантией** того, что в компании будут серьезно относиться к проекту. Объясните, в чем смысл и польза (подробнее о пользе – на поле на с. 30).

В рабочую группу включите людей из разных подразделений. Предложите желающим войти в ее состав. **Вам потребуются:**

- координатор: контактное лицо, которое взаимодействует с руководством компании, президентом клуба и его членами;
- маркетолог: организует рассылки материалов членам клуба по электронной почте, заполняет новостные ленты;
- HR-менеджер: вводит в электронную базу клуба данные об уволившихся сотрудниках, обновляет их контактную информацию;
- сотрудник из бэк-офиса или PR-отдела: займется организацией мероприятий клуба;
- специалист из сервисного подразделения компании, скажем, финансового, IT, направления фармацевтики: пишет об изменениях в отрасли, рассказывает об интересных новинках, готовит аналитику для рассылки.

## Кого включать в клуб? Заявка на вступление

В клуб принимайте только тех, кто **ушел из компании по собственной инициативе** и без каких-либо отягчающих обстоятельств. Претензий к работе таких уволившихся быть не должно. Разработайте форму заявки на вступление ▶

### 5 выгод, которые получит компания от клуба друзей

- 1 Большинство alumni станут клиентами компании.
- 2 Укрепится корпоративная культура и улучшится HR-бренд.
- 3 Бывшие сотрудники могут находить грамотных специалистов.
- 4 Некоторые «выпускники» возвращаются в компанию, обогащенные новым опытом и знаниями.
- 5 С фирмами, куда ушли сотрудники, компания может реализовать совместные проекты к обоюдной выгоде.

### Как не допустить, чтобы бывшие сотрудники во время встречи переманили нынешних

Во-первых, на встречи с бывшими сотрудниками допускайте только руководителей подразделений и топов. Они зрелые личности и лояльны компании. Во-вторых, следите, чтобы соотношение настоящих и бывших сотрудников было равно 1:3. И в-третьих, продумывая сценарий вечера, старайтесь исключить затяжные паузы, дабы у людей не было возможности долго вести доверительные разговоры.

в клуб и предлагайте ее заполнить экс-сотрудникам, которые подходят. Образец заявки – на странице 31.

#### ПРИМЕР

Одна из московских юридических компаний, которая организовала клуб бывших сотрудников, установила три правила. Первое: не брать в клуб тех, с кем компания рассталась по своей инициативе. Второе правило: люди, которые перешли работать к конкурентам, тоже не попадают в клуб. Исключение: поработав у конкурента, человек ушел от него. Для такого работника двери клуба открывали. Третье правило: не принимать в число alumni тех, кто отработал в компании меньше года.

### Ведите отдельную электронную базу данных по членам клуба

Это, скорее всего, придется делать HR-департаменту. Особенно **важна контактная информация**: адрес электронной почты сотрудника и номера его телефонов. Чтобы соблюсти требования закона «О персональных данных», **включите в заявку на вступление в клуб фразу**: «Я не возражаю против хранения и обработки моих персональных данных компанией».

### 4 инструмента: как поддерживать отношения с бывшими сотрудниками

Напоминайте о себе выпускникам, получайте от них информацию о том, как развивается их карьера, как складывается их жизнь. Словом, поддерживайте связь с ними. Предлагаем такие инструменты.

**Инструмент 1. Создайте страничку в соцсети и общайтесь с бывшими сотрудниками.** Публикуйте информацию о семинарах и конференциях, которые проводите, об изменениях в работе. Поздравляйте бывших коллег с праздниками.

**Инструмент 2. Выпускайте электронную газету специально для alumni и отправляйте ее им.** Достаточно делать это два раза в год. Газету готовьте специально для бывших сотрудников, поэтому собирайте информацию, интересную именно им. Первую и вторую полосы отведите под содержание и анонсы тем, а также под колонку президента клуба. Пусть он расскажет о событиях, произошедших в компании. Следующие разделы – новости кадровой политики, информация для клиентов.

**Инструмент 3. Если организуете тренинги, проводите обучение, предлагайте их бывшим работникам.** Пусть бывшие со-

трудники обучаются по вашим программам на тех же условиях, что и штатные работники. Либо платно, но со скидкой.

**Инструмент 4. Рассылайте по e-mail электронные письма бывшим сотрудникам.** Поздравляйте их с праздниками, сообщайте о конференциях и форумах, в которых Вы участвуете или которые организуете. Расскажите, как бывшие работники могут поучаствовать в них. Знакомьте экс-сотрудников с результатами исследований, которые проводит ваша компания, а также с полезными аналитическими материалами, способными помочь и в профессии, и в жизни. Например, о состоянии экономики и финансовых прогнозах. Отправляйте на электронную почту вашим alumni новости из ленты на сайте. Чтобы избежать упреков в рассылке спама, мы просим членов клуба – бывших сотрудников **оформлять подписку на информационные материалы в тот момент, когда они вступают в клуб.** Они делают это самостоятельно, без принуждения. В любой момент от нее можно отказаться. 🍎

## Раз в год устраивайте вечер встречи «выпускников» в кафе

Выработайте креативную тематику, чтобы мероприятие было интересным. Не превращайте его в отчетное собрание компании. За несколько месяцев до самого мероприятия сообщите alumni, где и когда пройдет вечер. Сделайте это по нескольким каналам: на сайте, с помощью e-mail-рассылки. Чуть позже отправьте приглашение по электронной почте и попросите подтвердить свое участие.

### Заявка на вступление в клуб бывших сотрудников

Мы благодарим Вас за то, что Вы хотите поддерживать с нами связь в дальнейшем!

Просим Вас заполнить эту форму, чтобы получить доступ к информации, предоставляемой бывшим сотрудникам компании.

Примечание: поля, помеченные символом (\*), обязательны для заполнения.

<b>Ф. И. О.*</b>	<b>Петров Анатолий Сергеевич</b>
Ваша должность перед уходом из компании «Арт-Медиа»	Старший менеджер отдела маркетинга
Укажите год, когда Вы ушли из компании «Арт-Медиа»	2005 год
Ваше место работы в настоящее время*	ЗАО «Ре-дизайн»
Ваша должность в настоящее время	Руководитель отдела маркетинга
Ваш домашний адрес	Москва, ул. Народного Ополчения, д. 25, кв. 212
Контактный телефон*	(495) 312-47-53
Мобильный телефон	8-916-755-11-55
Адрес электронной почты*	PetrovAS@gmail.com
Имена других бывших сотрудников, с которыми Вы советуете нам связаться	
Укажите адреса их электронной почты	
Желаете ли Вы получать регулярные публикации компании «Арт-Медиа»	<input checked="" type="checkbox"/> Маркетинг и рынок <input type="checkbox"/> HR & PR <input checked="" type="checkbox"/> Международный бюллетень <input type="checkbox"/> Журнал руководителя (Пожалуйста, сделайте пометку в соответствующем поле)
Хотели бы Вы участвовать в ежегодных встречах бывших сотрудников	<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет

Я не возражаю против хранения моих персональных данных компанией

подпись

# Из чего складывается HR-бренд, кто и как его должен формировать?

## 3 горячих вопроса

Даже если Вы четко представляете, как в целом формировать позитивный HR-бренд компании, знаете, что на него влияет, у Вас все равно остаются вопросы. Вероятно, узкие и тонкие. Но все равно важные. Мы выделили 3 вопроса, которые чаще всего возникают у HR-ов и руководителей компаний. Ниже – ответы практиков из сферы управления персоналом.

### 1 Кто в первую очередь отвечает за формирование HR-бренда компании – служба персонала или PR-отдел?

На HR-бренд влияет в первую очередь то, как работают с кандидатами (внешняя аудитория), со штатными сотрудниками и с увольняющимися. Этим занимается HR-департамент. Значит, формировать HR-бренд – это его задача, а не PR-отдела. Если в вашей компании этим занимается исключительно PR-отдел, все равно принимайте участие в процессе.

### 2 Как HR-служба может повлиять на отзывы о компании, которые сотрудники оставляют в интернете?

Только одним способом – делать так, чтобы негативные отзывы в интернете не появлялись. Ведь удалить их Вы не сможете. Проводите профилактику, узнавайте, как штатные сотрудники относятся к компании в целом. Можно встроить вопросы на лояльность работника в опросник, который используете, чтобы проводить оценку способом 360 градусов. Только лучше формулировать вопросы не прямо, в лоб, а гибко. Вы получите более открытые и откровенные ответы. Опрос проводите анонимно.

### 3 Открыли страничку компании в соцсети. Но это пока не помогает нам улучшить HR-бренд. Как это изменить?

Чтобы получить нужный эффект, требуется регулярность. Новые материалы на страничке вашей компании должны появляться постоянно. Чтобы так и было, выделите отдельного человека из HR-службы. Он будет ежедневно публиковать заметки и статьи, к примеру, о конкурсах, которые проводите в компании, репортажи с мероприятий и фотоотчеты. 📸

# Как формировать команду и сплачивать сотрудников, чтобы улучшить имидж компании?

Не допускайте, чтобы вместо истинного командного духа, помогающего решать профессиональные задачи, в коллективе появились круговая порука, взаимное покровительство, панибратство между подчиненными и руководителями. Для этого грамотно разрабатывайте принципы, по которым сотрудники должны работать в команде.

## **Спросите сотрудников, какую поддержку от коллег они хотели бы получать. И как общаться с руководителем**

Проведите опрос. Для этого составьте анкету. **Включите в нее пять-шесть вопросов.** Например: «Если Вы не получаете нужной помощи, то почему?», «Насколько полноценно Вы общаетесь с коллегами в повседневной работе?», «Находитесь ли Вы в конструктивном диалоге с руководителем, дает ли он Вам советы?». С помощью опроса **вовлечете сотрудников в разработку новых корпоративных ценностей**, в основе которых – командная работа. Кроме того, Вы поймете, чего недостает сотрудникам, чтобы осознать, что каждый – часть большой команды. Это будет видно по тому, на какие вопросы многие сотрудники дали отрицательные ответы.

## **Объявите новые корпоративные ценности, исключая индивидуализм: взаимовыручка, сотрудничество**

Проведите фокус-группу. Пригласите на нее управленцев разных уровней, рядовых сотрудников, экспертов, HR-ов. Пусть они выскажут свое мнение, **как трактовать смысл ценностей.** Возможно, Вы скорректируете формулировки. И сами ценности, и их трактовку пропишите в корпоративном кодексе. Отталкиваясь от них, разрабатывайте принципы работы сотрудников.

### **ПРИМЕР**

Изучив ответы сотрудников на вопрос анкеты, группа поняла: многие работники ведут себя как индивидуалисты, не спешат помогать коллегам. Чтобы преломить ситуацию, выработали ценности: **ВЗАИМОВЫРУЧКА, СООТВЕТСТВЕННОСТЬ, ВЗАИМНАЯ ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ, ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ОДНОЙ ЦЕЛИ.** По ответам на вопрос о вза- ▶

### Чтобы сплотить коллектив, пропагандируйте 2 принципа – уважение и доверие. Проверьте, действуют ли они

Эти принципы должен продвигать руководитель компании. Но как убедиться, что он действительно доверяет своим подчиненным, уважает их мнение? Используйте два простых способа. Первый: наблюдайте, способен ли управленец делегировать подчиненному право принять решение и сказать как «да», так и «нет». Второй способ: обратите внимание, все ли руководители могут высказать собственное мнение в присутствии первого лица компании, находят ли в себе силы говорить о неприятных вопросах.

### Личные показатели сотрудников оценивайте в связи с вкладом в общий результат

Так каждый сотрудник будет работать активно и при этом думать, каков результат всего подразделения. Установите правило: если работник сделал все, чтобы выполнить личные KPI, но ничего не предпринял, чтобы исправить общую проблему, он получит меньше. Это согласуется с ценностью «соответственность».

в взаимоотношениях с руководителями рабочая группа сделала вывод: нужно сменить командный стиль руководства на коллегиальный. Решили, что в этом будет помогать корпоративная ценность СОТРУДНИЧЕСТВО. С подачи HR-службы фокус-группа постановила: прописать новые принципы взаимоотношений управленцев и подчиненных, ознакомить с ними руководителей под подпись.

### Провозгласите принцип: взаимовыручка без потери качества. Иначе сплоченность вызовет только негатив

Иногда сплоченность приводит к круговой поруке. Сотрудники закрывают глаза на плохую работу коллег. Такое возможно, если правила допускают и брак, и нерациональное использование рабочего времени. Чтобы избежать негатива и ухудшения HR-бренда, вместе с призывами к взаимной поддержке продвигайте нормы, которые **нацеливают сотрудников на эффективную работу без потери качества**. Введите KPI для всей команды – «Отсутствие брака». Все получают премию в меньшем размере, если брак есть. Люди станут следовать новой корпоративной ценности «Взаимная требовательность».

### Измените тактику власти. Пропишите принципы взаимодействия руководителей с подчиненными

Главы подразделений должны вести себя как капитаны команды. Для них главная ценность – сотрудничество. Иначе говоря, учите их **не командовать, а взаимодействовать с подчиненными**. Пропишите принципы успешного управления людьми и добивайтесь, чтобы руководители выполняли их. Например, гендиректор компании «ВымпелКом» Михаил СЛОБОДИН, желая улучшить коммуникации с сотрудниками и сплотить их вокруг себя, вместе с HR-службой разработал для себя 11 ролей. Они доступны в схеме на сайте [HR-director.ru/examples](http://HR-director.ru/examples).

### Установите новые требования к личностным качествам руководителя. Гибкость – одно из главных

Авторитарные управленцы, требующие безоговорочного исполнения любого своего распоряжения, редко обзаводятся убежденными приверженцами. Значит, такие руководители вряд ли создадут команду, в которой все работают сплоченно. Объясните им, какие качества они должны развивать, чтобы быть эффективными управленцами. Это: **способность убеждать и вдохновлять**; порядочность; умение чувствовать ситуацию; **гибкость; эмоциональная грамотность**. ☺

# Можно ли с помощью проекта для детей сотрудников укрепить и внутренний, и внешний HR-бренд?

Среди ваших сотрудников наверняка много людей среднего возраста. Практически у каждого есть ребенок, который ходит в детский сад или в школу. А дети – это самое дорогое. Если компания станет работать с ними, то уйдет отстраненность, с которой иногда люди относятся к работе. Они станут воспринимать ее более лично, атмосфера в коллективе улучшится. Укрепите сразу и внутренний, и внешний HR-бренд.

## Создайте детский клуб в компании

Продумайте, какие мероприятия будете проводить в рамках клуба, составьте программу на год. Так Вы проявите вдумчивый подход к работе с детьми сотрудников, а **не ограничитесь отдельными мероприятиями**. Такими как конкурс рисунков. У Вас будет логично выстроенная концепция.

### ПРИМЕР

В компании Десеупинск по инициативе Директора по персоналу Ирины ГУТ создали детский клуб «Веснушки». Для него разработали план мероприятий на год. Есть акции, привязанные к конкретным датам. Например, День защиты детей и Новый год. 1 июня HR-служба передает сотрудникам подарки для их детей. А Новый год устраивают в конце декабря. Гендиректор объявляет короткий рабочий день. В большой переговорной HR-ы готовят сладости для детей и приглашают аниматоров. В январе самым активным участникам клуба дарят подарочную карту в детский магазин. Как показал опрос, лояльность персонала благодаря клубу «Веснушки» выросла на 23 процента.

## Определите, с какого возраста ребята смогут заниматься в клубе. Оборудуйте помещение

Приглашайте в клуб ребят **в возрасте от 5 до 13 лет**. Выберите помещение. Сделайте так, чтобы его можно было разделять на зоны и проводить несколько занятий одновременно. Разные группы не будут мешать друг другу. Выделите место под раздевалку. Закупите столы, стулья и стеллажи под развивающие материалы и литературу. Если планируете проводить в детском клубе занятия по спорту и танцам, понадобится спортивное снаряжение и костюмы. ▶

### Вывезите сотрудников с детьми на экскурсию или в цирк в автобусах с корпоративной символикой

Например, дирекция по персоналу «Объединенной металлургической компании» организовала для детей сотрудников экскурсии на фабрику по производству мороженого «Баскин-Роббинс», на «Кока-Колу», в производственный цех Макдональдса. Затем все отправились в Клин, Павловский Посад, Александров. В Павловском Посаде дети посетили музей елочных украшений и фабрику, где их изготавливают.

### Проводите фотовыставки. С фотографиями не только детей, но и сотрудников в детстве

В первый раз попросите сотрудников принести фотографии детей. Развесьте их в офисе. Сотрудники придут на работу и увидят, что им с фотографий улыбаются дети. Это поможет сформировать теплую атмосферу в коллективе. В другой раз попросите персонал принести свои детские фотографии. Вот увидите, с какими улыбками люди станут рассматривать портреты коллег. Сотрудники изменят отношение друг к другу.

### На первом занятии попросите детей высказаться, как они понимают ценности компании

Высказывания запишите на видео. Записи показывайте новичкам – это поможет им снять напряжение и быстрее вписаться в коллектив. Они хорошо **запомнят ценности, произнесенные устами детей**, истолкованные ими. Передайте видео и маркетологам. Пусть демонстрируют запись клиентам – они станут лояльнее относиться к компании.

### Разработайте развивающие программы

К таким мероприятиям относятся **рисование и лепка, изучение иностранных языков, подготовка к школе**. В зависимости от того, какие курсы и занятия Вы выберете, найдите преподавателей. Желательно, чтобы у них было психологическое или педагогическое образование. Предварительно с ними должны побеседовать HR-специалисты. Обязанности управляющего может взять на себя Директор по персоналу.

### Создавайте сферу общих интересов для детей и родителей. Организуйте экскурсии по городу

В туристических поездках дети знакомятся. Родители-сотрудники начинают более тесно общаться, у них появляются общие темы для разговора. И в этом разговоре они обязательно **упомянут компанию, которая все это организует**. Четкая грань, которую люди обычно проводят между работой и жизнью, стирается. И это идет на пользу компании. Исчезает отстраненность сотрудников от работы.

#### ПРИМЕР

Раз в год сотрудники производственно-торговой компании выезжают с детьми на познавательную экскурсию по Москве или другому городу. Во время экскурсии посещают музеи. Летом побывали на кондитерской фабрике. К концу года планируют съездить в усадьбу Деда Мороза. Дети от этих поездок в восторге! Кроме того, HR-ы проводят для детей экскурсии на производство или в офис. Ребятам приятно прийти к родителям на работу.

### Поощряйте родителей тех ребят, которые активно участвовали в работе клуба, проявили себя

Вручайте сотрудникам, чьи дети отличились, фирменные **золотые значки с названием компании**. Запустите конкурс для первоклашек и их родителей. Назовите его **«Дневник отличника»**. Сотрудникам, чьи дети получают больше всего оценок «4» и «5» за четверти за год, вручите денежную премию в конце учебного года. ♡