рейтинг работодателей тенденции

Вовлекай и властвуй

Вовлеченность персонала — термин, который все чаще используют HR-директора отечественных компаний для описания мотивированности сотрудников. По сути, это некий комплекс нематериальных мер стимуляции, поощряющих работников отдавать компании максимальное количество своей энергии. Методы поощрения при этом стандартны, однако формы их реализации могут существенно различаться.

— инструменты —

Большинство представителей компаний-работодателей сходятся во мнении, что нет какого-то одного эффективного способа повышения вовлеченности сотрудников — хороший результат достигается совокупным действием нескольких инструментов, как материальных (или, как подчеркивают эксперты, косвенно материальных — к примеру, зарплата — это не просто цифра, отражающая ее размер, но еще и механизм ее формирования), так и нематериальных.

Во многих компаниях существуют системы, описывающие нюансы начисления заработной платы и возможности ее роста в зависимости от результативности работы. Директор по персоналу управляющей компании корпорации PMI Дарья Мамаева рассказывает, что в их корпорации такая система разработана для каждого подразделения и каждой должности. «Сотрудники понимают цель, к которой мы стремимся, понимают путь достижения этой цели и свою роль в этом процессе»,— отмечает она.

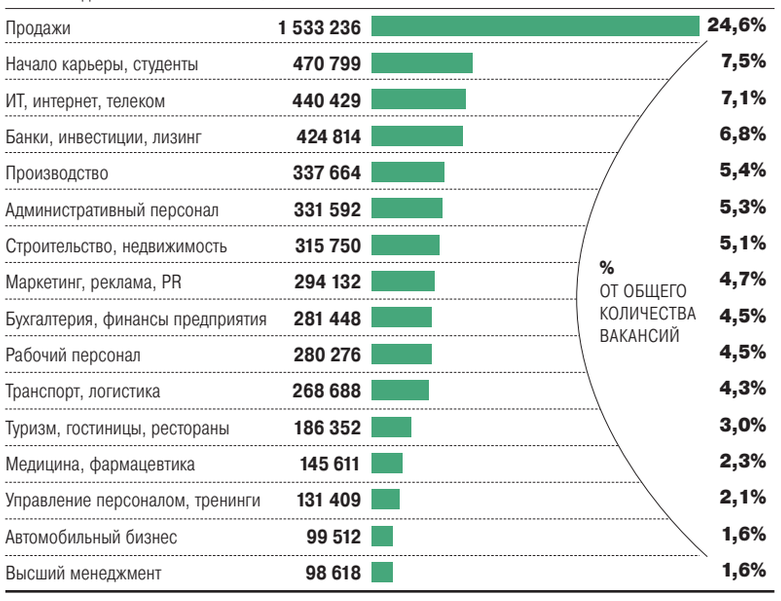
В компании «Оконный континент» используется динамический коэффициент, влияющий на размер вознаграждения, в зависимости от продуктивности работы сотрудника. А чтобы повысить продуктивность, каждому сотруднику по итогам работы за месяц направляется конфиденциальное письмо с анализом его работы и советами по улучшению показателей. В компании это называют «письмом счастья». По итогам года лучшие сотрудники получают статус «Наставник», что дает им возможность активно делиться опытом с коллегами. Еще один HR-проект компании, «Пряники», призван стимулировать творческую инициативу сотрудников, их конструктивное взаимодействие: сотрудник, удовлетворенный тем, как с ним взаимодействует другой сотрудник, может отблагодарить его, подарив «пряник». Накопленные «пряники» сотрудник может обменять в «Магазине подарков» на «Благо» — некий бонус, на который ему хватает заработанных «пряников». «Благо» может быть как нематериальным, так и очень ощутимым в материальном плане, поясняет Алексей Лихачев, специалист отдела персонала компании «Оконный континент».

В числе стимулов для повышения вовлеченности сотрудников HR-директора компаний называют также такие показатели, как сила бренда компании на рынке (работать в известной, узнаваемой компании престижнее), демократичность корпоративной культуры и сопричастность сотрудников к мероприятиям, которые проводит компания. Сотрудники ОАО «Гипрогазоочистка», например, имеют возможность участия в корпоративных конкурсах «Технология года», где они могут продемонстрировать свой профессионализм. В прошлом году в «Гипрогазоочистке» стартовали три программы премирования за эффективную работу на проекте, оцененную по результатам рейтингов, основанных на мнении коллег. Также в порядке нематериальной мотивации сотрудникам предлагаются массаж, фитнес, кислородные коктейли, салатные дни, фруктовые ланчи.

Заработная плата риэлтора в агентстве недвижимости «Жилфонд» — это процентная ставка от выполненного объема продаж, к которой добавляются 3% за качество по итогам трех месяцев работы. Однако и нематериальные достижения сотрудников стимулируют их вовлеченность — это присвоение почетных званий «Золотой риэлтор» и «Платиновый риэлтор», соответствующее чествование на корпоративном мероприятии по итогам года, вручение награды, появление фотографии и истории успеха с благодарностями клиентов на сайте компании. Из нематериальных стимулов компания также предлагает сотрудникам абонементы в фитнес-центр со скидками и мероприятия для сотрудников — спортивные игры, совместные праздники, выезды на природу. Кроме того, лучшие риэлторы получают право на съемки в корпоративной телепередаче «Квадратура», которая идет на канале СТС, статьи с их комментариями публикуются в корпоративном журнале «Путеводитель по недвижимости», который раздается клиентам — все это повышает узнаваемость специалистов клиентами, что также, по оценкам компании, увеличивает эффективность работы сотрудников.

ТОП-16 ПРОФЕССИЙ С НАИБОЛЬШИМ ЧИСЛОМ ВАКАНСИЙ (КОЛ-ВО ВАКАНСИЙ)

ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ КОМПАНИИ HEADHUNTER.



«Поскольку компания ориентирована на молодых и активных сотрудников, — рассказывает Юлия Ляшенко, директор по персоналу компании «Алиди».— Мы активно используем дух соревнований и различных конкурсов, которые хорошо поощряются как в монетарном виде, так и в виде различных выездных командных и развлекательных мероприятий. В качестве инструментария немонетарной мотивации мы используем принцип личного внимания к сотруднику и признания личных заслуг. Во всех проектах мы активно задействуем корпоративные СМИ: портал, газету, информационные рассылки. Более эффективны, как правило, именно немонетарные инструменты. Эти выводы основаны на данных текучести и на данных ежегодных опросов мнений удовлетворенности работодателем».

Топ-10 компаний, в которых работают самые мотивированные сотрудники

Публичное название компании	Количество голосов соискателей
Prosveshchenie Digital	26
PMI Corporation	31
Федеральная риэлторская компания «Этажи»	72
Группа компаний «Алиди»	58
«Жилфонд»	81
«Металлимпресс»	41
ОАО «Гипрогазоочистка»	48
Внедренческий центр «Инфософт»	26
ГК «Технопрогресс»	47
«Оконный континент»	37

Таблица подготовлена HeadHunter специально для „Ъ“.

Среди мер нематериальной стимуляции сотрудников важная роль отводится обучению, повышению квалификации персонала. Например, в компании «Гипрогазоочистка» есть корпоративный университет, где проходит обучение кадровый резерв, который ежегодно формируется из числа сотрудников, нацеленных на саморазвитие. Агентство «Жилфонд» проводит тренинги и семинары по повышению квалификации.

Представители опрошенных компаний отмечают, что есть разница между удовлетворенностью сотрудника своей работой и его вовлеченностью в дела компании: удовлетворенность — это лишь часть вовлеченности.

«Вовлеченность позволяет сделать работу командной и более эффективной, когда каждый игрок уверен во всех остальных членах группы,— поясняет Дарья Мамаева.— Командная работа позволяет быстрее и результативнее справляться с авралами и трудностями, что в конечном итоге приносит лучший экономический результат. А просто удовлетворенность можно испытывать и при обособленности своего положения, когда тебя не особенно интересует, как другие сотрудники справятся с текущими задачами: рабочий день закончился — я пошел домой, а все остальное гори ясным пламенем».

«Есть разные способы поддержания командного духа. Например, в компании „Оконный континент“ сформулированы миссия и ценности, в соответствии с которыми работают сотрудники компании, а один из тезисов — „Мы культивируем слаженную, командную работу. Стремимся к сплоченности и полному взаимопониманию в процессе работы. Поддерживаем всестороннюю мотивацию на достижение общей цели“» рассказывает Алексей Лихачев.

Во внедренческом центре «Инфософт» также есть традиция: новые сотрудники приходят на «Встречу с генеральным директором», где происходит знакомство и директор рассказывает о компании, ее ценностях, правилах, принятых в компании. Как рассказали в «Инфософте», сотрудники очень ценят этот формат общения с руководством.

Как отмечает Юлия Ляшенко, в 2014 году для компании «Алиди» на первом месте стояли факторы формирования вовлеченности — карьерные перспективы и личное внимание, признание заслуг. Сейчас повысилась важность именно фактора стабильности и компания уделяет больше внимания фактору удовлетворенности заработной платой.

Важную роль во внутренних коммуникациях играет и обратная связь. Для повышения вовлеченности персонала очень важно учитывать мнение сотрудников относительно проводимых программ, мероприятий и т. д., поэтому особое внимание следует оказывать организации обратной связи с HR-подразделением, считают представители компаний—лидеров рейтинга. И большую роль в этом играют современные технологические решения. Так, например, для обратной связи с сотрудниками кадровой службы компании «Оконный континент» используются форум компании, а также программа моментальной электронной связи на сервере компании. В «Жилфонде» для сотрудников создан внутренний интернет-портал, на котором можно оставить свои комментарии и проголосовать в опросах.

«Мы регулярно проводим опросы среди сотрудников, которые помогают выстроить политику развития компании. Каждая программа стартует с опроса. Мы не устраиваем, как раньше, час общения с руководством, не предлагаем сотрудникам направить свои идеи в коробку с надписью „Есть идея“. Такие инструменты уходят в прошлое»,— рассказывает заместитель генерального директора ОАО «Гипрогазоочистка» Ирина Слесарева.

Кроме того, даже при наличии налаженной обратной связи немаловажную роль в вовлеченности сотрудников играет система своевременного и подробного информирования персонала. Как отмечает Дарья Мамаева, любые, даже непопулярные меры, которые иногда компании необходимо принимать, всегда разъясняются сотрудникам, а не спускаются директивно, поскольку только в этом случае можно рассчитывать на правильное восприятие изменений и лояльное отношение со стороны персонала.

При этом уровень энтузиазма сотрудников необходимо постоянно отслеживать. Для оценки эффективности мероприятий по повышению уровня вовлеченности персонала, а также для получения оперативной информации и разработки при необходимости неотложных мер в компании «Оконный континент» проводится систематическое анкетирование сотрудников. Опросы мнений сотрудников устраивает и компания «Алиди», кроме того, производятся замеры психологического климата.

Марина Кочетова

«+1 к карме», или Что стоит за социальной адаптацией выпускников детских домов

2,3 млн рублей пожертвовали гости ресторанов KFC в 2014 году на социальную адаптацию выпускников детских домов Новосибирска. Столько нужно, чтобы помочь 60 детям–сиротам стать полноценными членами современного общества.

Благотворительность занимает существенное место в обществе, однако значительная часть фондов, НКО и коммерческих организаций более активно помогают маленьким детям, а вот категория «подростки и выпускники детских домов» в меньшей степени затронута благотворительной деятельностью и государственными программами. Однако именно эта возрастная категория является наиболее сложной с точки зрения социальной адаптации и включения ее в современное общество. Практика показывает, что многие из выпускников детских домов не могут найти себя во взрослой жизни, стать успешным, завести семью.

Бренд KFC (англ. Kentucky Fried Chicken) обладает собственной экспертизой в области обучения и работы с молодыми людьми, так как возраст большей части его сотрудников составляет 18–25 лет. С учетом этого опыта, а также с учетом ориентирования компании на молодую аудиторию бренд KFC отреагировал на проблему низкой социализации и адаптации воспитанников и выпускников детских домов, разработав и внедрив программу «Образование и карьера с KFC».

Для реализации задуманного в январе 2014 года компания YUM! Brands Russia (бренды KFC и Pizza Hut) начала работу, создав совместно с новосибирским благотворительным фондом «Солнечный город» Службу сопровождения воспитанников и выпускников детских домов. В рамках групповых и индивидуальных занятий сотрудники Службы поддержки и KFC учат ребят практическим бытовым навыкам, помогают сориентироваться в разнообразии профессий, рассказывают о карьерных возможностях и взаимосвязи учебы и карьеры, знакомят с базовыми понятиями российского законодательства, содействуют в последующем трудоустройстве и помогают получить жилье.

Грамотная комбинация работы привлеченных экспертов, внутреннего волонтерского движения компании, высокой степени вовлеченности топ–менеджеров, представителей новосибирского Министерства образования и руководства детских домов, а также гостей ресторанов KFC позволяет достигать максимальной эффективности программы и охватывает все больше детей, нуждающихся в конкретной помощи. Вместе с этим достигается высокая степень лояльности сотрудников: они получают возможность видеть действительную заботу компании о проблемах российского общества. Это становится еще более значимым, так как сотрудники видят собственное влияние и вклад в достижение результата.

За 10 месяцев работы для 60 воспитанников и выпускников детских домов Новосибирска было реализовано множество индивидуальных психологических консультаций, решен 41 юридический кейс с жильем и документами, проведено 600 часов консультаций по профессиональной диагностике и 480 часов наставничества на первом рабочем месте. Комплексная работа Службы позволила снизить уровень произвольных уходов из детского дома, повысить уровень вовлеченности воспитанников в школьные мероприятия, помочь в трудоустройстве выпускников, содействовать поступлению ребят в средние и высшие учебные заведения. При этом бюджет программы составил 2 300 000 рублей, собранных в рамках акции «+1 к карме» гостями ресторанов KFC в Новосибирске, Омске, Сургуте и Тюмени.

Программа социальной адаптации детей-сирот положительно сказалась и на лояльности сотрудников KFC к бренду. Согласно международному опросу удовлетворенности сотрудников Great Place to Work, вовлеченность сотрудников повысилась на 7 пунктов (достигнув 97 баллов из 100), а количество волонтерских команд возросло втрое (сейчас в компании 32 команды и 150 волонтеров). Успешность реализуемой программы «Образование и карьера с KFC» доказала свою эффективность, поэтому компания продолжает ее и в 2015 году, еще более адаптировав содержание деятельности Службы сопровождения под текущие потребности детей.

Все это не осталось не замеченным общественностью. Благотворительный проект «Социальная адаптация воспитанников и выпускников детских домов путем создания Службы сопровождения» был признан финалистом премии HR Brand и имеет все шансы стать лидером в номинации «Благотворительность», что является значимой оценкой программы «Образование и карьера с KFC» YUM! Brands Russia.

СПРАВКА

В России компания YUM! Brands Russia (бренды KFC и Pizza Hut) представлена с 2011 года и на данный момент насчитывает 390 ресторанов KFC и 12 ресторанов Pizza Hut не только в России, но и в Азербайджане, Армении, Грузии, Казахстане и Украине. Для обеспечения работы ресторанов KFC ежегодно нанимает около 10 000 сотрудников и является одним из значимых работодателей в некоторых регионах России и странах СНГ. В команде KFC работают не только профессионалы, но и люди без опыта работы: KFC владеет уникальной комплексной системой обучения и наставничества, которая помогает каждому сотруднику раскрыть потенциал и овладеть необходимыми навыками. Ежегодно бренд инвестирует в своих сотрудников около 1 миллиона тренинговых часов, получая взамен профессиональную команду.

Международная компания YUM! Brands также известна миру как компания с большим сердцем: за последние 6 лет в ООН было перечислено более 150 млн долларов, которые были потрачены на борьбу с голодом.

РЕКЛАМА

СОВЕТНИКИ ПО НЕСЧАСТЬЮ

Консалтинговые компании утверждают, что в кризис их услуги в сфере управления персоналом остаются востребованными. Хотя акценты в предпочтениях клиентов смещаются: спрос растет на решения, направленные на повышение эффективности, снижение издержек и получение быстрого результата.

Во времена экономических спадов спрос на услуги внешних консультантов традиционно резко падает: компании начинают сокращать любые издержки, не связанные напрямую с производственным процессом. Однако в сфере HR-консалтинга такие спады могут быть в значительной степени нивелированы тем, что данная услуга вполне может рассматриваться в контексте пакета антикризисных мероприятий — даже правильное экстренное сокращение персонала требует значительных усилий и ресурсов, которые не всегда есть в наличии у внутренних HR-служб компаний.

В кризис 2008–2010 годов рынок HR-консалтинга пережил почти двукратное падение, впрочем, это отчасти можно объяснить предыдущим бурным ростом, отчасти — шоковым характером самого кризиса. В этот раз экономический спад для многих предпринимателей не стал сюрпризом, к нему готовились, да и объемы рынка HR-консалтинга в последние годы выглядели стабильными, перегрева не было. Возможно, поэтому консультанты отмечают, что спрос на их услуги сохраняется на высоком уровне.

«Если брать 2014 год в целом, объем рынка HR-консалтинга, по нашим оценкам, несколько уменьшился,— говорит президент „Экопси Консалтинг“ Марк Розин.— Но осень, вопреки ожиданиям, не была ниже осени 2013 года. Сейчас же, в январе—феврале, мы наблюдали довольно высокий для этого традиционного сезона затишья всплеск спроса на услуги консультантов в сфере управления персоналом. И, честно говоря, я до конца не понимаю, с чем это связано. Возможно, HR-департаменты спешат реализовать задуманные проекты в начале года, опасаясь, что затем могут быть срезаны бюджеты. Возможно, это стремление успокоить сотрудников, показать, что дела идут нормально — отсюда высокий спрос на традиционные продукты, такие как оценка персонала и обучение. И что странно, не так уж много компаний заказывают специальные антикризисные программы, которые консультанты традиционно начинают предлагать в трудные времена. При этом спрос на консалтинг, находящийся на границе управленческого и кадрового — оптимизация структуры, расчет необходимой численности подразделений, растет: его заказывают те, у кого нет необходимости проводить сокращение персонала немедленно, и они хотят делать это осознанно, оптимальным путем».

«Кризис — интересное время для HR-директора. В кризис он обычно либо увеличивает свое влияние в компании, либо, наоборот, превращается в начальника отдела кадров. Правильный HR-директор должен идти по первому пути. Поэтому в кризис запрос на услуги в области оптимизации и автоматизации HR-процессов всегда активизируется»,— отмечает председатель правления IBS Сергей Мацоцкий.

«Конечно, мы ощущаем спад интереса к нашим услугам: уже осенью было понятно, что компании не готовы тратить прежние бюджеты,— констатирует руководитель отдела кадрового консалтинга MOLGA Consulting Иван Канардов.— Но при этом нельзя сказать, что мы сидим без работы: все сотрудники задействованы на проектах, и запросы со стороны бизнеса идут. Многие компании используют кризис как возможность сократить часть персонала, оптимизировать бизнес-процессы — так сказать, сбросить жирок, стать стройнее и проворнее. В связи с запросами на оптимизацию организационной структуры наши услуги в этой области пользуются большим спросом. Востребована и оценка персонала: компании решают, с кем из сотрудников им стоит идти дальше, а с кем — нет. Поэтому мы активно проводим ассессмент-центры и помогаем с внедрением систем аттестации персонала».

«Сейчас довольно сильно сместились акценты в сфере HR-консалтинга,— рассказывает директор департамента управления человеческим капиталом группы „Борлас“ Елена Данилова.— Падает спрос на внедрение ИТ-систем, на первый план выходят задачи, связанные с анализом эффективности организационной структуры, оптимизацией численности персонала. В период кризиса компании пытаются очень внимательно смотреть, в частности затраты на персонал, особенно те компании, у которых велика доля таких затрат в структуре расходов — это прежде всего консультационные компании, ИТ-компании и телекомы, финансовый сектор. Решаются вопросы сокращения сотрудников, перераспределения обязанностей, повышения эффективности».

То, что именно вопросы оптимизации организационной структуры и снижения издержек на персонал сейчас выходят на первый план в сфере HR-консалтинга, признают все эксперты. Если же говорить о конкретных решениях, абсолютной солидарности во мнениях не наблюдается.

Елена Данилова, например, отмечает существенный рост спроса на разработку систем мотивации на основе показателей эффективности. «Сейчас на этом рынке наблюдается вторая волна,— поясняет она.— Многие компании в свое время внедрили у себя системы мотивации на основе KPI, но со временем пришли к выводу, что они оказались неэффективны. Основная проблема при этом не разработка самих коэффициентов — довольно обширные базы в данной сфере уже существуют практически по любому виду деятельности и есть в открытом доступе, а именно их корректная группировка, градация и привязка к системе поощрений. Система мотивации — это очень тонкий инструмент, неверная его настройка не улучшает производительность, а, наоборот, ведет к потерям для бизнеса. Типичные ошибки связаны с тем, какие именно показатели эффективности были выбраны и насколько грамотно настроена шкала взаимосвязи показателя и премиальной части. Все это заставляет компании вновь заниматься улучшением своих систем мотивации».

Иван Конардов также отмечает рост спроса в данном сегменте. «Многие компании вводят систему оплаты за результат, поэтому есть спрос на внедрение систем KPI,— говорит он.— В том числе компании задумываются о лояльности и честности своих сотрудников. Мы получаем много запросов на внедрение оценки благонадежности персонала, особенно наших заказчиков волнует склонность людей к воровству, лукавству и тяга к риску».

Сергей Мацоцкий, напротив, уверен, что KPI — это вчерашний день. «В мире в области технологий управления персоналом и автоматизации управления персоналом происходит крутая смена парадигмы,— объясняет он.— Когда-то, на первом этапе развития этих технологий, речь шла в основном об учетных функциях. Потом наступил второй этап, когда в системах возникли функции развития персонала, мотивации — то, что называлось управлением человеческим капиталом или управлением талантами. Тем не менее роль систем заключалась в учете данных, а не в управлении этими функциями. На нынешнем, третьем этапе развития HR-системы научились самостоятельно выполнять функции управления эффективностью персонала, что уже привело к целому ряду методологических и технологических новаций в этой области. Например, в мире уже признано, что использование KPI в мотивации довольно неэффективно, а в некоторых случаях даже ведет к демотивации. Современные технологии позволяют внедрить гораздо более тонкие инструменты управления личной эффективностью сотрудников, но для этого нужно интегрировать огромное количество производственной информации и информации из HR-систем. Это позволяет более точно и многосторонне оценить вклад человека в работу компании, а значит, выстроить более справедливую систему мотивации. В области механизмов тестирования, оценки, подбора, профилирования персонала появились сотни стартапов — платформ широкого профиля и нишевых технологий. Ландшафт индустрии в этой области совершенно изменился буквально за пару лет».

«Реальным трендом 2014–2015 годов становится Big Data,— соглашается Иван Конардов.— Системы комплексного анализа данных пришли в HR из финансовой сферы и дают очень хорошие результаты.

Петр Рушайло