

HR-реальность Казахстана 2024

Лучшие практики и инновации

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >



Здравствуйте!

Вы читаете книгу кейсов "HR-реальность Казахстана 2024: Лучшие практики и инновации".

В апреле 2024 года мы выпустили первую книгу кейсов по Узбекистану. Она вызвала большой резонанс не только в Узбекистане, но и в России, Саудовской Аравии, Омане, Катаре – странах, которым сильно интересен рынок Центральной Азии.

Что это дало?

Тогда международные клиенты стали спрашивать про большую точку роста Центральной Азии – Казахстан. Многие из них уже работают с Казахстаном, многие только планируют. Международным компаниям важно знать, как обстоят дела с людьми, потому что это один из ключевых аспектов при открытии бизнеса в стране.

Зачем мы решили сделать книгу кейсов Казахстана?

Мы поняли, что Казахстан – очень привлекателен для международного бизнеса. В этой связи, мы подготовили книгу успешных HR кейсов Казахстана, которую будем активно показывать не столько внутри Казахстана (вы прекрасно знаете кейсы друг друга), а сколько на рынках Центральной Азии, MENA и в России, а также в других странах.

Мы очень верим, что серьезные кейсы Казахстана, привлекут новых партнеров и клиентов, повысят и так высокий статус HR Казахстана на международной арене, а также откроют для мира новых "HR-звезд".

Что будет дальше?

Мы планируем, что Книга кейсов Казахстана станет ежегодной. И в ней будет все больше участников. А еще мы хотим сделать Книгу кейсов всей Центральной Азии.

Мы приглашаем вас в увлекательный мир HR кейсов Казахстана. Читайте, задавайте вопросы спикерам, делитесь опытом!



Алёна Владимирская

CEO TalentLab



Нэнна Добрина

Руководитель практики хедхантинга в Узбекистане



Заряна Сорочина

Редактор книг кейсов Узбекистана и Казахстана

Оглавление

Beeline: “КИБОРГЕНЕРАЦИЯ – лучшая практика отработки негатива и работы с “теплыми” клиентами”, Ольга Неклюдова, Лаура Окпебаева, Екатерина Фигурская	5
Magnum E-com: “Что делать, чтобы закрывать в ритейле до 1000 вакансий в месяц?”, Анна Черняева	12
Freedom Pay: “Как система грейдинга помогла решить проблему текучки и мотивировать сотрудников к развитию?”, Арина Подафа, Александра Сороковикова	18
Qazaq Republic: “QR Academy: как выстроить систему обучения для GenZ, чтобы компания могла активно расти”, Дэннис Хван, Айгуль Ямалдинова, Айгуль Молдабаева, Улпан Ержана	24
Tele2: “Эволюция сердечных ритмов”: как внедрить продуктовый подход в HR”, Айнура Кошоева, Татьяна Столярова, Олеся Кравченко	30
Qazaq Oil: “Лига чемпионов” – система мотивации сотрудников, которая увеличивает продажи компании и снижает текучесть персонала”, Анвар Бекназаров	37
Группа Alshaya: “Как справляться с высокой текучкой в ритейле?”, Гульшат Садыкова	43
Гость книги из Кыргызстана – Kulikov: “Клуб лидеров и сео-стипендия: как формирование кадрового резерва и мотивация сотрудников в Kulikov помогли значительно сократить расходы”, Сергей Долженков, Дмитрий Ефремов	49
Citix: “Как вырасти из стартапа в компанию со штатом 150 человек, сохранив культурный код?”, Заррина Бекежан	57
Choco: “Открытый микрофон – инструмент налаживания коммуникации и прозрачности в компании”, Лейли Ушурова	62
Sandoz: “Как программа благополучия помогла удержать сотрудников и повысить вовлеченность персонала?”, Елена Лидер	66
I’m: “Как организовать трансформацию компании в период внешних неопределенностей?”, Юлия Цой, Кымбат Турдалиева	72
ERG: “Как выстроить систему непрерывного образования, отвечающую требованиям бизнеса?”, Анастасия Круч	79
CNPC: “Как удержать и мотивировать сотрудников, когда старые инструменты уже не работают?”, Райхан Абдрасилова	85
ForteBank: “ForteSensei: как передача и сохранение экспертизы помогает обеспечить непрерывность бизнес-процессов”, Анар Ахметова, Алтынай Ташетова	89

КИБОРГЕНЕРАЦИЯ – лучшая практика отработки негатива и работы с “теплыми” клиентами



Лидеры кейса:

Ольга Неклюдова – начальник отдела целевых продаж и телемаркетинга,

Лаура Окпебаева – руководитель группы диджитал продаж,

Екатерина Фигурская – лид по дизайну коммуникации

Краткое описание

Beeline – лидер по количеству абонентов, признан самым уважаемым оператором страны по результатам репутационного аудита Reputation Institute. В компании придерживаются принципов – высокотехнологичности, клиентоориентированности, обеспечивающим лучший клиентский опыт, а также комфорт для сотрудников.

Компания активно растет, это приводит к росту новых задач. Так, проанализировав операционную эффективность в телемаркетинге, определили проблемные зоны:

1. База клиентов постоянно растёт и регулярный набор операторов не спасает.
2. Сотрудники делают ошибки в диалогах, а иногда даже «ломаются» и уходят.
3. Количество контактов ограничивалось физическими ресурсами операторов.
4. Операционные расходы оставались высокими.
5. Конверсия не растёт и даже работа над качеством звонков не помогает, как нужно.

Путем проб и ошибок, компании удалось внедрить киборгенерацию, что **позволило увеличить количество обрабатываемых контактов на оператора в 3 раза, сократить отток сотрудников на с 35% до 3%, а стоимость одной продажи теперь обходится компании на 56% дешевле.**

Подробное описание

Большая текучка в колл-центрах обусловлена причинами выгорания. Наша компания не исключение, хотя в Veeline имеется огромное количество программ и конкурсов, направленных на удержание и мотивацию сотрудников колл-центра.

Это связано с тем, что работа операторов с холодной базой клиентов связана с большим стрессом, потому что никто не хочет, чтобы им кто-то звонил и что-то продавал.

К тому же, операторы – это молодежь, которые достаточно импульсивны в силу возраста. Когда за день они условно получают 300 отказов, причем бывает, что и в грубой форме, они начинают “косячить”. Это означает, что информация доносится уже не так радостно и искренне. Кроме того, из-за усталости, пропускаются многие важные вещи про продукт, которые необходимо донести до клиента.

Мы поняли, что дальше так продолжаться не может и постарались внедрить робота на первой стадии, когда операторы получают наибольшую дозу негатива, вплоть до мата. **Робот принимает на себя весь негатив, потому что ему все равно, так как это “железная болванка”. А операторы начинают взаимодействовать уже с “теплым” клиентом, который еще не доброжелательный, но уже лояльный.** При этом человек гибко отрабатывает основную часть возражений исключительно целевых клиентов, уже заинтересованных в продукте.

Это приводит к тому, что в течение дня операторы разговаривают с теми клиентами, которые готовы разговаривать и слушать. Клиенты также могут выражать возражения, говорить, что дорого, сомневаться, но они не уводят операторов на “эмоциональное дно”.

Соответственно, операторы заинтересованы выложиться по полной, стимулировать рост конверсии, влиять на рост собственного дохода. При этом у бизнеса нет никаких дополнительных расходов, они остаются на прежнем уровне.

Кроме того, киборгенерация позволила нам максимально сократить отток операторов, которые как-то продержались три месяца, испытав большой стресс и понимают, что больше так не хотят. Мы смогли минимизировать негатив и продлить срок жизни сотрудников в компании.

Решение

Путём проб и ошибок у нас родилась – КИБОРГЕНЕРАЦИЯ! Объединение робота и человека закрыло все вопросы, которые стоят перед любым телемаркетингом сейчас.

Реализация проекта заняла 2 месяца.

- 1** Первый месяц:
- отрисовка дизайн проекта
 - согласование
 - настройка интеграции

- 2** Второй месяц:
- обучение работа
 - пилот
 - шлифовка
 - коммерческий запуск

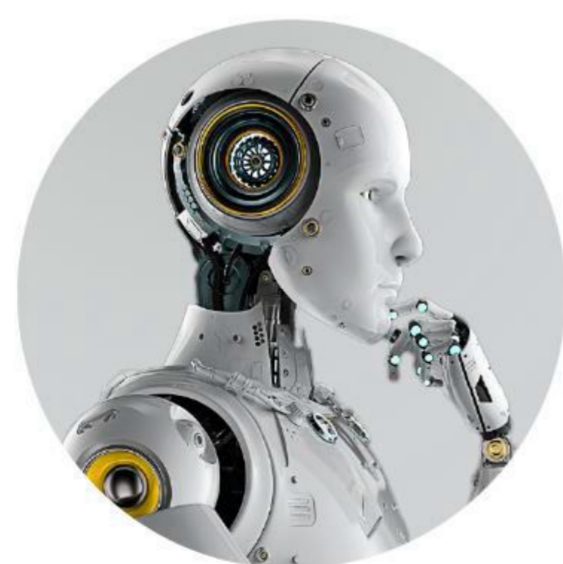
Первый пилот показал результат в 3,3%. После улучшения скриптов уровень конверсии поднялся до 5,3%.

Процесс реализации:

- Поставщик создает поле для агента (создание робота, для проекта).
- Мы передаем поставщику скрипт и абонентскую базу.
- Робот запускает обзвон.
- Если клиент дает согласие на перевод звонка, то робот переводит звонок на выделенный сплит.
- На сплите будут сидеть выделенные операторы, которые должны принимать звонки.

Расположив облачные серверы на стороне поставщика программного обеспечения, мы уделили особое внимание защите персональных данных наших абонентов. Технически это происходит следующим образом: поставщику направляется база обзвона в виде списка абонентских номеров телефонов, по которому осуществляется звонок робота и ведется работа по пресейлу.

Вся конфиденциальная информация клиента остается в доступе только сотрудников нашей компании. В этом ракурсе киборгенерация позволяет нам соблюдать обязанности по неразглашению персональной конфиденциальной информации.



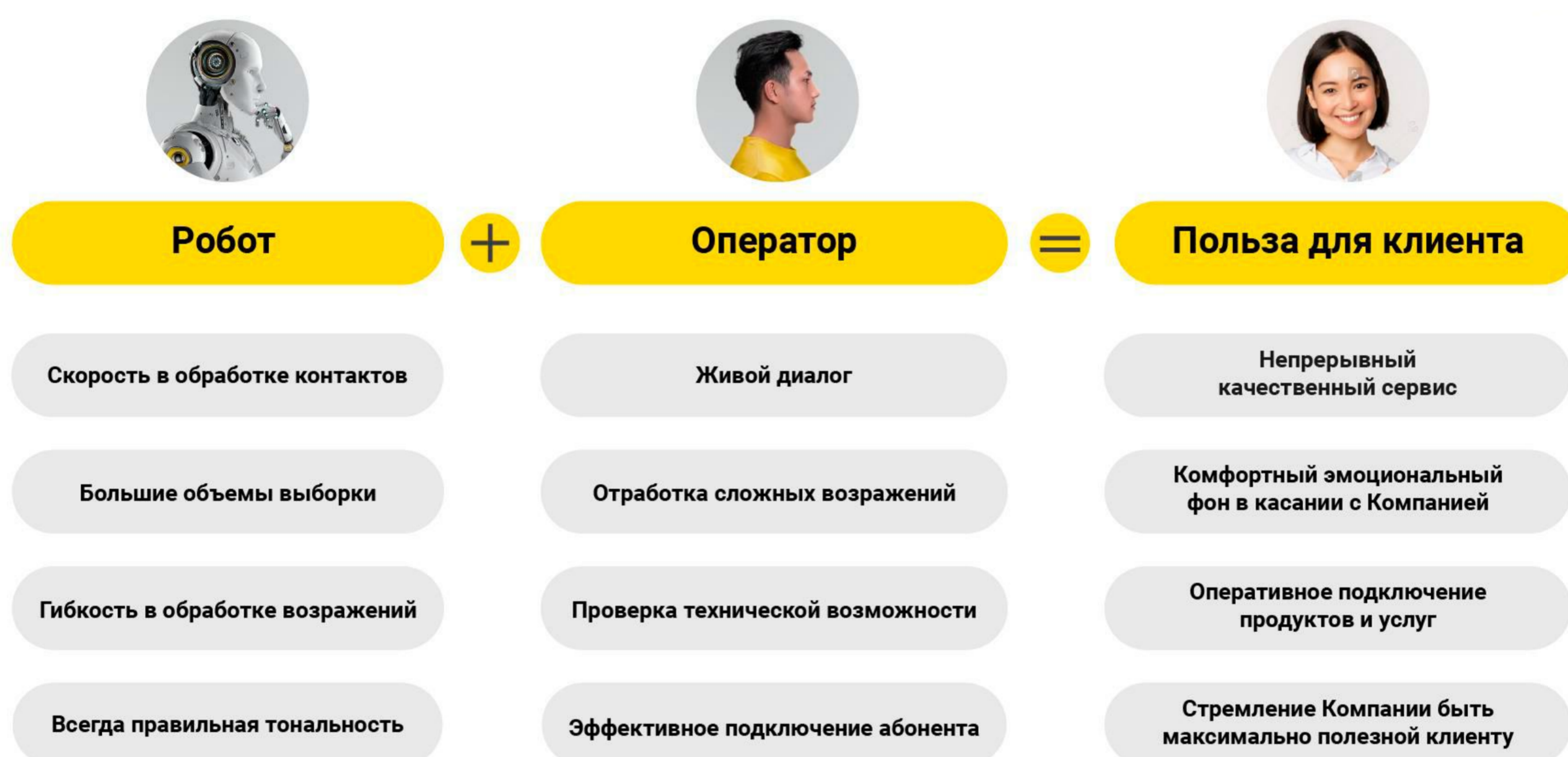
Робот

Оператор



Возможности работа:

1. Система распознает речь на русском, казахском и смешанном (русский + казахский) языках и предоставляет ответ на запрос абонента в соответствии с запрограммированной логикой, посредством голоса через исходящий голосовой канал заказчика.
2. Поддерживается формирование персонализированных сообщений из заранее записанных фрагментов, например, воспроизведение даты.
3. Поддерживается выполнение запросов к внешним системам и формирование IVR меню в зависимости от полученного ответа.
4. Обладает искусственным интеллектом и навыками эффективных коммуникаций.
5. Подключает/отключает тарифные планы/услуги/акции.
6. Поддерживает семантический анализ на случай, если абонент говорит о теме синонимами, либо делает орфографические ошибки в своих репликах.
7. Отправляет абоненту информационные SMS по его просьбе с кратким описанием тарифного плана или услуги.



Трудности

Но, сначала был “**epic fail**”, в результате которого мы создали себе антирекламу. Мы пришли к классному результату через неуспешный опыт работы с клиентской базой только через операторов или только через робота.

В марте 2022 года мы запустили продажи конвергентных продуктов только через робота. Наша команда оказалась под завалами проблем, несущих денежные и репутационные затраты и риски. Причиной тому – робот, который ошибается с адресами, выполняет некорректную проверку технической возможности подключения домашнего интернета.

Абоненты иногда произносят старое название улицы, называют микрорайон числовым значением, тогда как у него давно есть официальное название. Таким образом, абонент, заинтересованный предложением робота и дающий согласие на подключение, из-за робота будет – потерян.

Многократно росли жалобы в связи с некорректным выявлением адреса. Клиенты атаковали колл-центр для уточнения деталей, почему по их адресу нет технической возможности подключить интернет. Мы не теряли надежды обучать робота выявлять корректный адрес, но всё было безуспешно, жалобы росли. Тем не менее, в конце концов нам удалось правильно настроить робота (настройка маршрутизации обошлась компании в \$13,000) и сделать так, чтобы киборгенерация приносила результаты.

Что вас мотивировало не опускать руки после провала?

Конечно, нас драйвило то, что мы можем:

- получать классные результаты с коммерческой точки зрения,
- значительно снизить расходы компании и
- снять с операторов так называемую “грязную” работу.

Это три главные взаимосвязанные вещи.

В результате этого проекта, у нас даже сформировалась команда “Группа операционной поддержки систем”, которая работает в формате постоянного поиска инноваций, как улучшить бизнес-процессы. Эта команда предлагает креативные технологические решения, которые решают эти три главные задачи.

Время

Техническая подготовка, развертка платформы и подготовка к запуску заняли два месяца, и уже в ноябре 2022 года мы протестировали первые звонки.

Бюджет

Затраты проекта сложились из настройки маршрутизации – \$13,000, которые окупились в первый месяц после старта проекта.

Оплата поставщику производится за факт выполненной работы в зависимости от проекта. Если брать на примере проекта конвергентных продуктов, то поставщику оплачиваем за факт принятого звонка оператором. 1 принятый звонок – 200 тенге.

Итоги

- 1 Телемаркетинг стал в 3 раза быстрее и в 1,5 раза эффективнее!
- 2 До киборггенерации операторы обрабатывали базу в 100 тысяч абонентов за 30 дней и показывали конверсию в 2,73%. Киборггенерация позволила отработать эту же базу за 10 дней.
- 3 Исчезли человеческие факторы усталости, в результате диалогов стало отрабатываться больше. Минимизированы эмоциональные факторы настойчивости или агрессивности оператора.
- 4 И долгожданная конверсия взлетела в 1,5 раза — до 4,57%! И в 3 раза больше продаж при росте затрат в 0 тенге!
- 5 SAC (subscriber acquisition cost – цена за 1 продажу) – в связи с внедрением работа теперь обходится компании дешевле на 56%.

Одна продажа теперь обходится компании **на 56% дешевле**



	Операторы при 100 000 выборке	Робот + операторы при 100 000 выборки	Робот + операторы при 300 000 выборки
Объем выборки	100 000	100 000	300 000
Срок отработки контактов	30 дней	10 дней	30 дней
Дозвон	70 000	70 000	210 000
Озвучено предложение	33 000	*	*
Перевод на оператора	*	23 000	69 000
Количество продаж	901	1 051	3 153
Конверсия	2,73%	4,57%	4,57%
Количество операторов	50	25	25
Вознаграждение за одну продажу оператору	5 184	5 184	5 184
Окладная часть	5 500 000	2 750 000	2 750 000
Расходы на операторов	4 670 266	5 448 902	16 346 707
Затрат на работа	-	259 622	778 865
Итого	10 170 266	8 458 524	19 875 572
Цена одной продажи	11 289	8 047	6 303 !

* - нерелевантный показатель

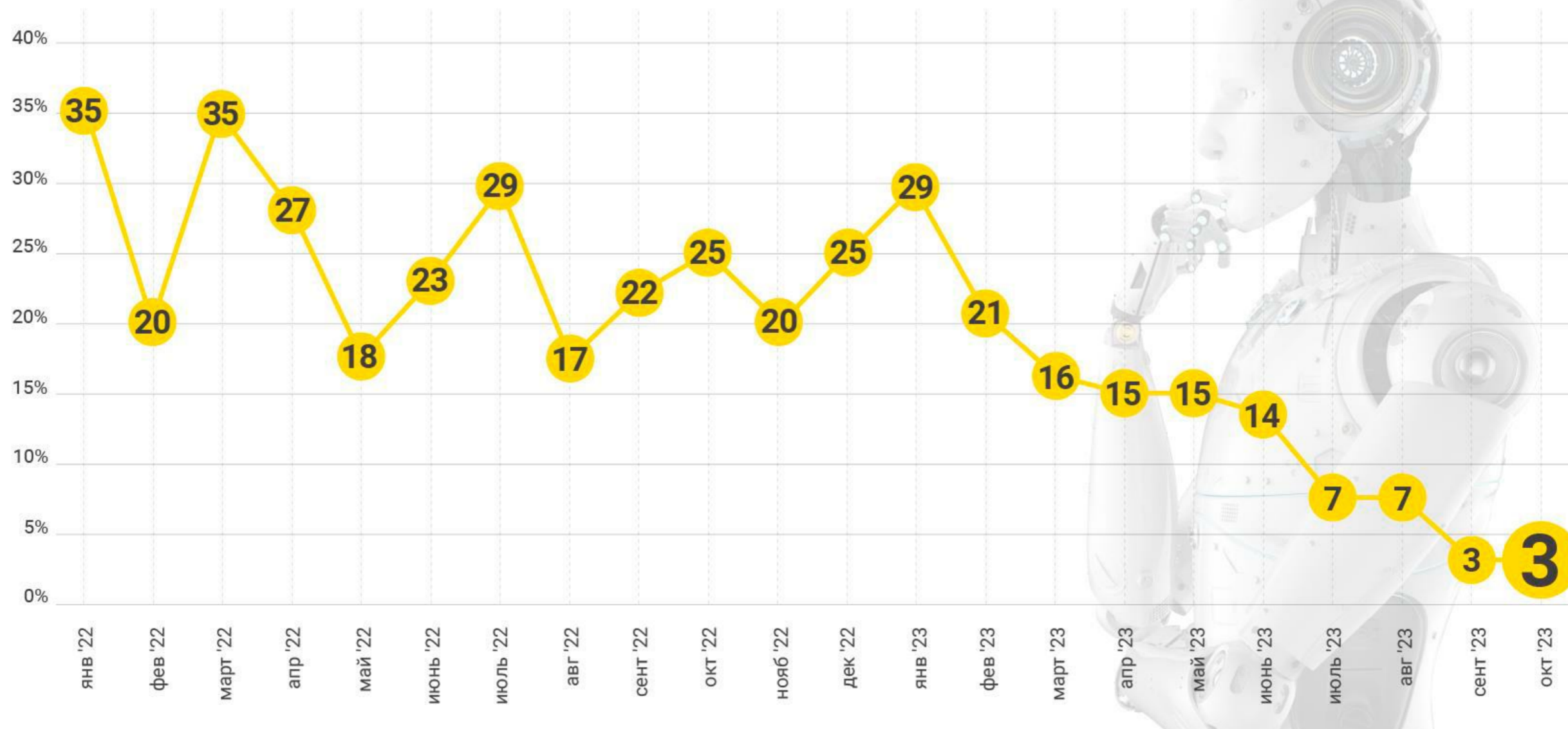
Для сотрудников компании это привело к:

- минимизации негативных и напряженных ситуаций, способствующих выгоранию;
- нивелированию бесполезных разговоров, когда клиенты проявляют равнодушие к предлагаемым продуктам;
- уровню жалоб со стороны клиентов снизился до 0;
- оптимизации процесса: роботу удастся быстро определить клиента, который действительно проявляет интерес, и перенаправить его на оператора;
- увеличению кол-во обрабатываемых контактов в 3 раза;
- повышению конверсии в 2 раза;
- снижению себестоимости за одну продажу.

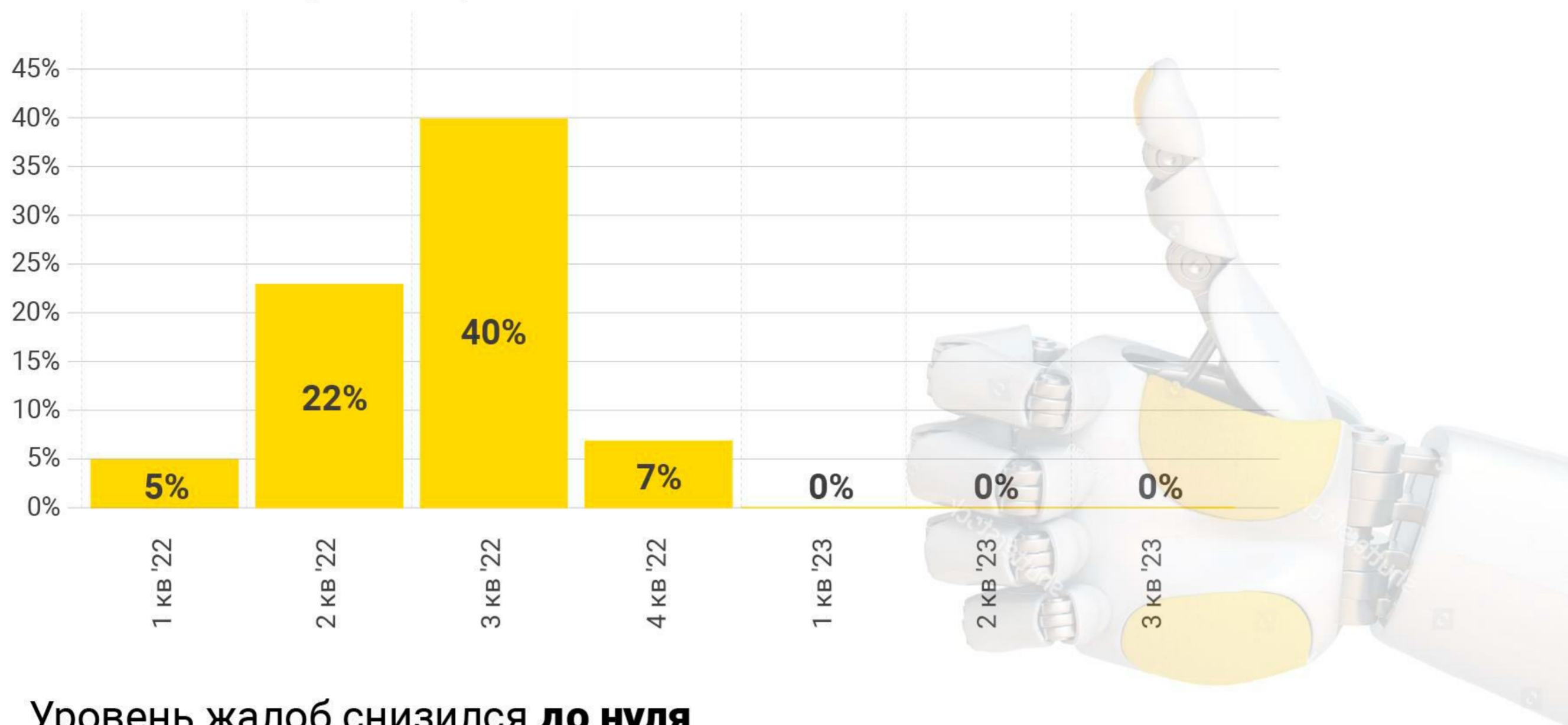
а также:

- Уровень оттока операторов снизился на 91%.
- Уровень eNPS вырос до 86%.

Уровень оттока операторов снизился **на 91%**



Динамика снижения жалоб после киборггенерации



Уровень жалоб снизился **до нуля**

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Мы бы сделали это раньше.

Вывод 1: Быть смелее, чаще запускать пилотные проекты.

Вывод 2: Не уходить в адреску, мы и без нее великолепно справляемся.

Сейчас мы дорабатываем систему распознавания адреса клиента. Робот будет уточнять адрес клиента, проверять его через базу данных и если у клиента есть техническая возможность, операторам будет передаваться готовый, теплый клиент. Тем клиентам у кого нет технических возможностей, робот будет предлагать роутер.

Вывод 3: Добавить мультиязычность при разговоре робота с клиентом. При успешной дальнейшей реализации можно будет масштабировать, как коробочное решение в другие Телемаркетинг отделы или колл-центры.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Что делать, чтобы закрывать в ритейле до 1000 вакансий в месяц?

Лидер кейса:

Анна Черняева – HRD Magnum E-commerce Kazakhstan



Краткое описание

Magnum E-com – крупнейший в Казахстане онлайн-супермаркет, начал свою работу в 2021 году. За это время запустилось 5 больших складов, улучшили сервис по доставке продуктов, запустили экспресс-доставку и выросли в 10 раз.

Интенсивный рост заказов требовал быстрого развития бизнеса через **открытие новых дарксторов и расширение мощностей действующих**. Это предполагало закрытие в месяц от 500 до 1000 вакансий в пиковые периоды. Процесс осложнялся тем, что в компании не была настроена система отчетности, а вакансии необходимо было закрывать каждую неделю.

Перед HR была поставлена задача – **своевременная и полная комплектация линейным персоналом всех складов**. Это стало возможно благодаря систематизации и автоматизации HR процессов. Таким образом, в компании стало возможно отслеживать оттоки, эффективность рекрутеров, прогнозировать кандидатскую воронку и многое другое.

Подробное описание

Придя в компанию в декабре 2022 года, я столкнулась с тем, что в компании не существовало систематизированной отчетности по эффективности рекрутеров, оттокам и т.д. При этом была большая потребность в постоянном закрытии линейных позиций на складах: сборка, выкладка, выдача, курьеры и приемка. В каждом из этих секторов занято от 50 до 500 человек. Так как эта работа связана с тяжелым физическим трудом, ее можно сопоставить с сезонными работами. В этой связи, мы столкнулись с большими оттоками.

В целом, нам необходимо было выстроить HR-процессы:

- понимать кандидатскую воронку;
- эффективность рекрутеров;
- что происходит с текучкой персонала в целом.

Это легло в основу процесса систематизации рекрутмента.

Вдобавок к тому, что мы работаем с действующими складами, каждый год мы планируем открытие новых складов, что требует дополнительных ресурсов. **В настоящее время команда рекрутмента закрывает от 500 до 1000 вакансий в месяц в зависимости от периодов и открытия новых складов.**

Решение

Оттоки – это не та проблема, которую можно решить за 1 месяц. Это не решится тем, что мы внедрим соцпакет, обеспечим медицинскую страховку и питание, и оттоки прекратятся. **Работа на складе – это тяжелый физический труд в условиях холода (зона заморозки, холодильники и т.п.).**

Мы живем недельными спринтами. Каждую неделю даркстор обновляет свою потребность в количестве сотрудников в разрезе секторов. У команды рекрутмента есть неделя, чтобы закрыть эту потребность.

В этой связи мы постоянно работаем над автоматизацией процессов, чтобы снизить количество тяжелого физического труда работников. Мы выработали бэклог – приоритетный список задач, в соответствии с которым осуществляется автоматизация для облегчения ручного тяжелого труда.

Мы провели анализ действующей системы рекрутмента и определили направления, в которых нам необходимо изменить или улучшить процессы. Для более эффективной систематизации мы разделили весь процесс на части:

1 **Формирование потребности в человеческих ресурсах со стороны складов (краткосрочное (недельные спринты) и долгосрочное планирование (год)).**

С этого года мы на регулярной основе рассчитываем объем заказов и количество складов, исходя этих из данных, рассчитывается FTE (Full-time equivalent).

а) По данному показателю мы закладываем оттоки и

б) количество рекрутеров для того, чтобы закрыть потребность.

Далее, на ежемесячной основе мы отслеживаем результаты и смотрим, какие происходят изменения. В соответствии с этими изменениями (сроки открытия складов, объем заказов) мы корректируем потребность в работниках и рекрутерах.

2 **Цели в % по наполненности команд в каждом секторе (мин/таргет/макс).**

Для того, чтобы более четко сфокусировать рекрутинг и операционный департамент на укомплектованность команд, а также правильно расставлять приоритеты, мы определили для себя таргетные значения по комплектации секторов. Например, минимальный таргет должен быть не менее 80%, целевой 90-100%, максимальный таргет для некоторых секторов может варьироваться в пределах 101-110% с учетом резерва по людям.

3 **Оценка эффективности действующих рекрутеров.**

Важной составляющей является эффективность закрытия вакансий на 1 рекрутера. В нашем случае было важно обеспечить, чтобы на 1 рекрутера приходилось не менее 50 закрытых вакансий в месяц. Сейчас в компании работает 25 рекрутеров.

Эти расчеты легли в основу при планировании ресурсов в рекрутинге на ближайший календарный год. Для усиления команд и обеспечения нужной продуктивности, мы изменили HR структуру и добавили позиции HR менеджеров на каждом складе. Ранее рекрутеры подчинялись тим лидам по рекрутингу в городах.

4 **Расчет потребности в рекрутерах исходя из объема вакансий в месяц и целевых показателей по эффективности (500-1000 вакансий).**

5 Профиль рекрутера и систематизация работы рекрутмента (скрипты, воронка кандидатов, фильтры, системы отчетности).

Нам удалось автоматизировать процесс через программу Магнум Рекрутер. В этой системе содержатся данные кандидатов, комментарии рекрутеров, а также воронка от первого контакта до входа человека в компанию.

6 Система мотивации рекрутеров.

В определенный момент мы поняли, что система мотивации рекрутеров должна обязательно включать бонусную часть за закрытие вакансий. Введение дополнительных бонусов позволило нам усилить мотивацию рекрутеров и увеличить количество закрываемых вакансий.

7 Оценка инструментов поиска и подбора кандидатов (онлайн платформы, реферальная программа, объявления)

Эффективность рекрутера начинается не только с грамотного планирования в ресурсах, но и в правильно налаженной системе. Здесь важно все: профиль рекрутера, описание вакансий на сайтах, скрипты, которые рекрутеры используют при коммуникациях с кандидатами.

Особое внимание мы уделили автоматизации системы отчетности, ранее отчетность велась в Excel и имела значительную погрешность. Для нас было важно автоматизировать воронку с возможностью выводить данные в дашборды по каждому рекрутеру, сектору, складу. Для автоматизации мы использовали самописную систему наших партнеров, но и на рынке есть похожие по содержанию продукты. Для увеличения количества и качества звонков мы внедрили систему дозвона кандидатам, которая позволяет нам прослушивать скрипты рекрутеров в записи.

8 Сложности и возможности, влияющие на скорость и качество подбора.

Основной сложностью является конкуренция на рынке. Сейчас сильно ощущается борьба за “синих воротничков”, особенно в летний сезон. Это создает сложности в поиске в пиковые сезоны: в августе мы наблюдаем большие оттоки, в декабре – количество заказов резко вырастает, более чем в 2 раза. При этом сроки подбора становятся еще более сжатыми. Зачастую мы также сталкиваемся с тем, что нам нужно большое количество персонала в последние три дня декабря, а потом эти люди не нужны, потому что в январе такая потребность уже не актуальна.

Это задача для рекрутмента, потому что нужно придумать гибкие формы найма, оплаты, условий. Это очень сложно в моменте, в пиковые периоды перестраивать процесс рекрутмента, обучения, расчета и выплат.

Дополнительной сложностью является, что в Казахстане не так много компаний, которые бы предоставляли рекрутинговые услуги массового подбора персонала в нужном нам объеме по приемлемым ценам. Агентства, которые есть на рынке, не всегда могут покрыть всю нашу потребность.

9

Системность и слаженность при взаимодействии HR и операционного департамента.

Первое, что мы взяли в работу – корректное формирование потребности в ресурсах от складов на базе объемов заказов. Для эффективного планирования мы стали проводить еженедельные встречи с операционным департаментом (ОД) для определения потребности линейного персонала и расстановки приоритетов. Мы стали чаще работать с менеджерами среднего звена для того, чтобы они чаще общались с работниками и заранее прогнозировали оттоки (кто когда будет увольняться). Например, кому-то из работников надо жениться и он не сможет работать 2 недели, но после вернется и продолжит работу. Или если кто-то переезжает в другой город, менеджеры могут предложить работу на другом складе.

Какие каналы для подбора используете?

При поиске и подборе специалистов на массовые позиции – важен охват. Мы экспериментировали:

- с продвижением вакансий на hh.ru,
- с таргетом в инстаграмм,
- чат-ботом,
- объявлениями на веб-сайтах по поиску работу и близлежащих поселениях (этот инструмент реально работает, когда речь идет о массовом наборе на склады),
- реферальными программами.

Проанализировав в течение нескольких месяцев воронку по источникам, мы пришли к выводу, какие каналы для нас являются действительно рабочими и сфокусировались на них. Остальное – убрали в сторону, чтобы не распылять ресурсы и время.

Для нас основными каналами являются:

1. hh

с него мы получаем до 80% кандидатов

2. реферальная программа

приведи кандидата – получи деньги, при том, что кандидат должен отработать в течение определенного времени

Таргет в инстаграм мы используем преимущественно в пиковые периоды.

В массовом рекрутинге важно уметь работать не только с откликами, но и с холодной базой кандидатов, поэтому в работе рекрутеры используют оба канала – и «теплый» поток и «холодную» базу. Для этого в 2023 году открыли контактный центр. Теперь сопровождение кандидата закреплено за колл-центром. Это позволило освободить рекрутеров для того, чтобы расширить воронку кандидатов, получать больше откликов, закрывать больше вакансий.

Что делать, чтобы закрывать в ритейле до 1000 вакансий в месяц?

Время

1 год (разные этапы дорабатывались в течение года)

Бюджет

Бюджет на автоматизацию – \$5000, бюджет на поиск и подбор персонала –\$70,000 (hh, реферальная программа, объявления, таргет в Instagram) в год.

Трудности

Изначально мы не учитывали фактор сезонности и так называемых пиков, что повлияло на скорость подбора и % наполненности команд в отдельные месяцы. Например, в августе из-за начала учебы у нас наблюдался большой отток среди студентов, кроме того, сократилась база активных на рынке кандидатов в этот момент. Все это повлияло на наполненность команд на складах в сентябре.

Итоги

В целом нам удалось наладить системность в процессе поиска и подбора специалистов на массовые позиции, не считая отдельные пики, которые мы не брали в расчет изначально. По итогам прошлого года мы достигли среднегодового показателя в 80% по наполненности команд на всех складах, по итогам 5-месяцев этого года наш показатель достигает 90%. Некоторые из складов достигли порога в 100% наполненности ежемесячно.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Мы бы осуществили более быстрое внедрение системы мотивации для рекрутеров (оклад + бонус за закрытые позиции), расчет пиковых периодов и подготовку back up плана заранее. Очень важную роль играет формирование плана B на тот случай, если возникают непредвиденные обстоятельства. Например, больничные, нехватка ресурсов в команде HR. В целом любой план должен сопровождаться оценкой потенциальных рисков и пониманием того, как мы действуем в нестандартных ситуациях. Особое внимание нужно уделять и возможностям аутсорс. К сожалению, рынок аутсорса и рекрутинга массовых позиций не так развит в Казахстане, это усиливает нагрузку на внутренние рекрутинговые команды, то есть в 90% случаев приходится в большей степени рассчитывать на свои силы, особенно когда речь идет о больших объемах.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

В массовом подборе – главное это скорость. Предложений на рынке много и кандидат может отказаться на любом из этапов, поэтому для нас важно сократить путь кандидата от первого контакта до прихода в компанию. Для поддержания контакта с кандидатами и их сопровождения на всех этапах работает внутренний колл-центр HR. Также для сокращения пути кандидата мы всегда анализируем входные фильтры – любая мелочь, даже такая, как список документов для подписания контракта, влияет на итоговую скорость процесса. В своей работе мы не перестаем делать системный анализ процессов и ищем возможности для их оптимизации.

В заключении стоит отметить, что эффективность работы возможна только тогда, когда есть **налаженный контакт между двумя заинтересованными функциями.** В нашем кейсе – это департамент **HR и операционный департамент.** Регулярные планерки департаментов по статусу работы, ежедневные «сверки часов» позволяют нам оставаться всегда на связи и в едином контексте, что значительно влияет на нашу совместную работу.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как система грейдингования помогла решить проблему текучки и мотивировать сотрудников к развитию?



Лидеры кейса:

Арина Подафа – HRD,

Александра Сороковикова – HRBP

Краткое описание

Freedom Pay (бывш. Pay.Box) – лидер на рынке международных платежей с 10-летним опытом, предоставляющий услуги интернет-эквайринга на территории Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана. Компания 2 года назад вошла в Freedom Holding Corp, став частью экосистемы.

Ранее в компании не существовало единой системы оценки уровня квалификации (грейда) разработчиков. В связи с этим возникали разного рода сложности: из-за субъективного мнения **оценки тимлидов могли различаться**; у разработчиков **не было единого понимания системы оценки их квалификации, не было четкости в описании возможностей карьерного роста, разный уровень заработной платы** у похожих по квалификации сотрудников.

Все эти проблемы приводили к большой текучке разработчиков – **33%**, возникало постоянное сравнение друг с другом, и обида на компанию по типу: «меня не любят», «меня не ценят». При этом, с учетом высокой конкуренции на IT рынке труда, данная проблема напрямую влияла на эффективность компании – на скорость разработки продуктов, потерю уникальных знаний, увеличение времени онбординга разработчиков.

Для решения этих проблем, было принято решение разработать собственную систему грейдов, которую разработали и внедрили за полгода, что позволило сократить текучесть **до 10%**. Команды в компании научились говорить на одном языке, видеть будущее развитие каждого разработчика и быть эффективнее.

Подробное описание

В 2021 году компания столкнулась с высокой текучестью кадров – **33%**, приходилось закрывать более 15 вакансий разработчиков в месяц. Но наибольшей болью было то, что у тимлидов не было понимания и возможности оценить соискателей по уровню грейда. Они просто зачастую сравнивали соискателей с нынешними или бывшими сотрудниками, что не было самым правильным решением.

Эта ситуация усугублялась и тем, что сотрудники одинакового уровня квалификации могли получать разные заработные платы из-за отсутствия четких вилок. Сами разработчики не понимали, куда они могут расти и развиваться, все это способствовало их уходу из компании.

Решение

В результате мы пришли к тому, что в компании необходима **система грейдирования**. Для этого была создана рабочая группа, состоящая из 3 тимлидов и HR BP IT, которая регулярно встречалась для детального обсуждения и разработки системы. Финальная версия грейдирования согласовывалась с техническим и HR директорами.

Процесс разработки системы грейдирования:

1. Постановка целей

Рабочая группа договорилась о планируемом результате, формате работы и сборе информации, а также сроках реализации. Мы решили, что необходимо разрабатывать 9-уровневую систему грейдирования, где каждая категория (junior, middle, senior) делится на 3 уровня (1-3). Это позволило нам досконально прописать требования к каждому уровню грейда.

2. Сбор информации

HR BP IT провела ряд персональных интервью с тимлидами, в которых они описали свой портрет идеального сотрудника компании, находящимся на каждом из 9 уровней грейдов. Это помогло нам понять, что конкретно должно быть включено в каждый уровень.

3. Описание грейдов

На этом этапе было проведено большое количество обсуждений, в результате которых были детально описаны 9 уровней грейдов в разрезе hard и soft skills. Мы четко прописали, что должен знать и уметь разработчик на каждом уровне грейда, от junior до senior.

4. Система оценки грейда

Мы разработали форму для оценки в Excel, в которой каждому разработчику выставляется "+" или "-" по каждому критерию. Сумма "+" влияет на уровень грейда. Также были разработаны визуальные схемы, которые показывают уровень развития hard и soft skills.

5. Информационная кампания

Мы провели презентацию для всех разработчиков компании, на которой объяснили модель грейдирования и принципы прохождения оценки.

6. Пилотная оценка

Все разработчики были оценены по новой модели (самооценка и оценка тимлида). После оценки организованы встречи с каждым сотрудником с участием HR BP IT, разработаны индивидуальные планы развития для каждого разработчика.

7. Регламент грейдинга

На основе результатов пилотной оценки мы внесли необходимые корректировки в описание грейдов и подготовили регламент грейдинга.

8. Периодичность оценки

Грейдинг проводится **два раза в год**, что позволяет нам поддерживать непрерывный процесс развития hard и soft skills команды разработки.

Процесс оценки грейда:

01

Оценка

Каждый разработчик самостоятельно оценивает уровень своих компетенций, заполняя Excel таблицу. Тимлид совместно с HR BP IT также выставляют оценки по каждому критерию используя "+" или "-".

02

Обсуждение результатов

HR BP IT и тимлид совместно проводят встречу с разработчиком и обсуждают уровень грейда. Этот пункт очень важный для обеспечения в компании **прозрачности** и построения **правильной коммуникации** между руководителем и сотрудником. Если разработчик может аргументировано доказать, что владеет тем или иным скилом, HR BP IT и тимлид соглашаются и ставят "+". В противном случае оценка остается прежней.

03

Визуализация и план развития

По итогам оценки всех критериев создается диаграмма в Excel, которая наглядно отображает сильные и слабые стороны разработчика. HR BP IT и тимлид разрабатывают индивидуальную программу развития для каждого разработчика, по итогам которой при успешной реализации он может повысить свой грейд.

04

Периодичность грейдинга

Грейдинг проходит 2 раза в год: зимой и летом. Это мотивирует сотрудников постоянно развивать свои навыки для того, чтобы регулярно повышать свой грейд по результатам оценки.

05

Корректировка критериев

Критерии грейдинга корректируются не чаще одного раза в год. Это происходит в связи с изменениями в технологиях, если мы видим необходимость усилить hard и soft skills для определенного грейда. В некоторых случаях корректировки могут повлиять на то, что какой-то грейд становится чуть сложнее достигнуть, но изменения не столь кардинальные.

Время

Разработка и внедрение системы грейдинга заняла 6 месяцев.

Бюджет

Все данные вводились вручную в Excel, поэтому не было дополнительных расходов. Если автоматизировать систему грейдинга, то будут затраты на систему.

Трудности

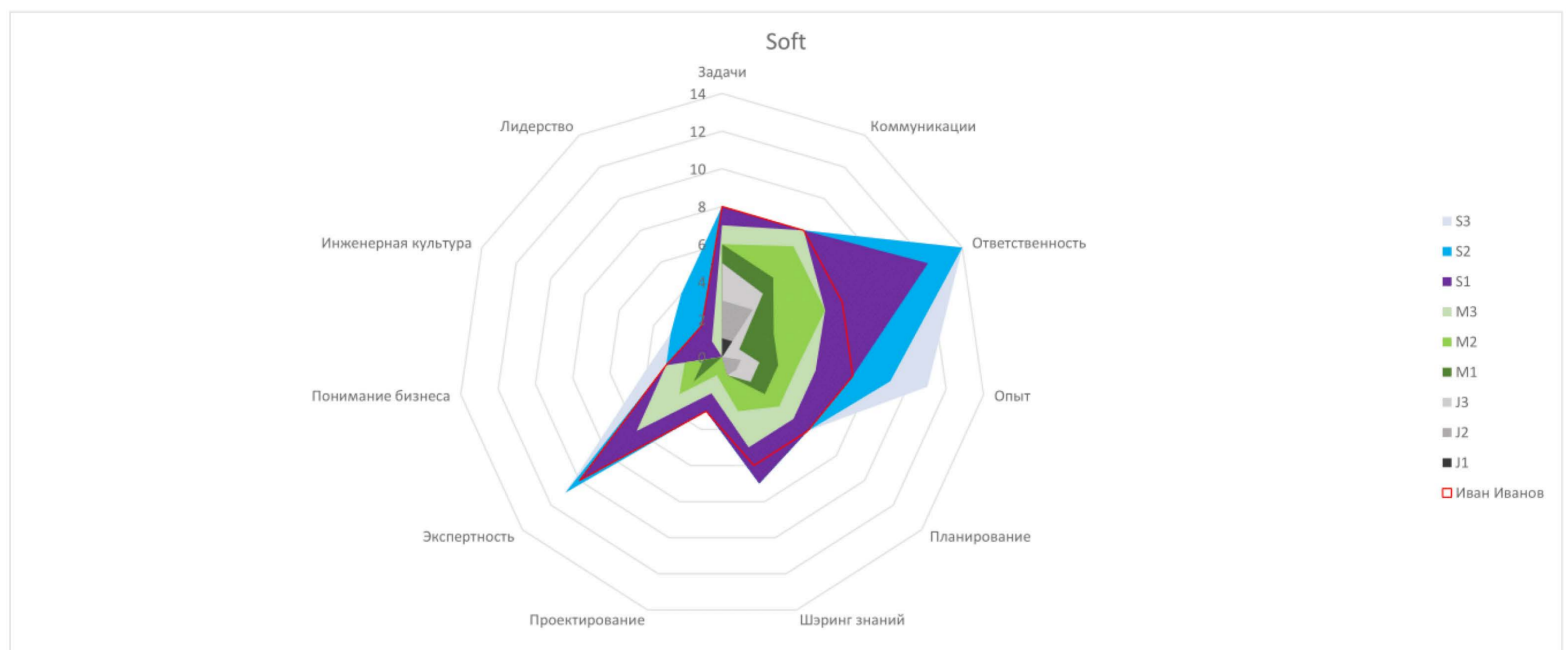
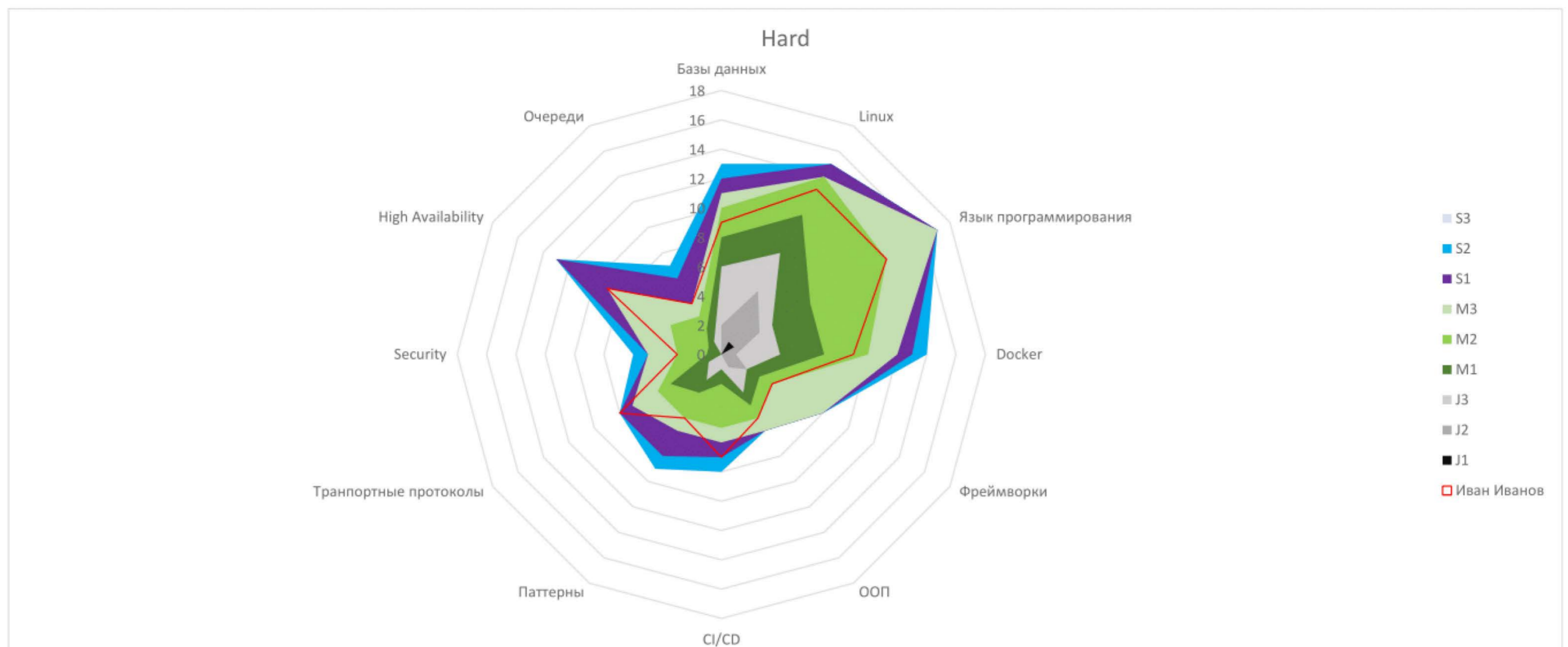
- 1 Разница в понимании разных грейдов у тимлидов.** В самом начале тимлиды зачастую не могли оценить кандидатов с рынка, сравнивая их с предыдущими сотрудниками и кандидатами, чаще полагаясь на интуицию, а не какие-то конкретные критерии и требования. Когда разногласий стало больше, было решено выстраивать систему грейдинга. Сейчас нет никаких разночтений, так как система грейдинга четкая и прозрачная.
- 2 Сложно договориться об уровне развития soft skills для каждого грейда.** При разработке системы грейдинга мы внимательно изучили soft skills наших сотрудников и создали портрет идеального разработчика каждого уровня. Наши требования и ожидания были сформулированы с учетом реальных потребностей команды.
В обязательном порядке были учтены ключевые ценности и видение компании. Понимая, что каждый может интерпретировать soft skills по-разному, мы добавили **комментарии к каждому скилу**. Это помогло нашим сотрудникам лучше понимать, что именно от них ожидается и уверенно двигаться к профессиональному росту.
- 3** При повышении уровня грейда все меньше примеров конкретных сотрудников, на которые можно опираться (например senior 3 уровня – “невиданный зверь”).

Итоги

- 1. Нам удалось достичь прозрачности в оценке грейдов.** Теперь тимлиды и разработчики одинаково понимают систему оценки грейдов.
- 2. У 100% разработчиков есть индивидуальный план развития,** в котором очень просто и понятно написано, что они должны знать, уметь и делать для получения более высокого грейда.
- 3. Текучесть в IT команде снизилась до 10%.**
- 4. Удалось создать визуальное представление проведенной оценки** (уровень развития компетенций).

Как система грейдинга помогла решить проблему текучки и мотивировать сотрудников к развитию?

Визуальное представление компетенций



Количество сотрудников в %, соответствующих грейдам

Hard	J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3
Normal	3	14	32	53	81	105	118	124	124
Score	3	14	30	45	63	80	89	94	94
Percent	100	100	94	85	78	76	75	76	76

Soft	J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3
Normal	2	9	17	24	36	48	68	76	79
Score	2	9	16	21	33	45	62	68	70
Percent	100	100	94	88	92	94	91	89	89

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Excel таблица – это была наша демо-версия. Все было бы намного проще, если бы мы сразу реализовывали проект в каком-то приложении, софте. Поэтому в настоящее время мы планируем автоматизировать процесс грейдинга. Это позволит сократить ручной труд на обработку и анализ форм оценки.

Кроме того, автоматизированная система – это хороший инструмент в хранении полной истории. Мы столкнулись с тем, что Excel уже с трудом «переваривает» формы по 40 разработчикам, количество которых каждые полгода увеличивается и требуются другие инструменты, которые обрабатывают больше объемы информации быстро и имеют удобные инструменты визуализации.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

IT-компаниям, которые находятся на этапе внедрения грейдинга. А также тем компаниям, которые хотят открыто разговаривать со своими сотрудниками, понимать, как мотивировать команду разработки.

Это также будет полезно тем компаниям, которые не знают, как корректировать заработные платы в соответствии с навыками сотрудников.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Вывод 1: Подробное грейдинг (матрица с 9 уровнями) хорошо работает там, где есть более 15-20 человек. В отделе аналитики, например, у нас 8 сотрудников и систему грейдинга пока что сделать довольно сложно, так как сотрудники примерно одного уровня и просто недостаточно данных для подробного описания всех уровней.

Вывод 2: Нужно быть готовым к тому, что сотрудники могут негативно воспринять оценку и посчитать себя недооцененными. Бывают и ровно противоположные случаи, когда тимлиды переоценивают сотрудников. В любом случае, это ведет к тому, что неправильная оценка ведет к плохим последствиям – недооцененные уходят, переоцененные не выполняют поставленных задач.

Вывод 3: Очень строгие требования грейдинга внутри компании приводит к тому, что на рынке сотрудников могут оценивать выше и соответственно предлагать лучшие условия. Важно сохранить баланс в оценке, не занижая требования и не завышая их.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

QR Academy: как выстроить систему обучения для GenZ, чтобы компания могла активно расти



Лидеры кейса:

Дэннис Хван – HRD,

Айгуль Ямалдинова – руководитель отдела обучения и развития,

Айгуль Молдабаева – ведущий специалист,

Улпан Ержана – специалист

Краткое описание

Qazaq Republic – казахстанский бренд одежды, основанный в 2017 году. Компания за короткий период времени смогла стать одним из самых узнаваемых отечественных брендов. В настоящее время в компании работает более 250 человек. Большая часть сотрудников – это молодые ребята, представители поколения Z.

Компания, начинала свою деятельность как стартап, быстро трансформировалась в средний бизнес. Это привело к вызовам с адаптацией сотрудников к новым ролям и требованиям, особенно при переходе от линейных позиций к управленческим.

Несмотря на быстрый карьерный рост внутри компании, сотрудникам нужны были дополнительные знания и навыки, необходимые для успешного выполнения новых обязанностей, таких как тайм-менеджмент, проектное управление и другие.

Для решения этой задачи была создан проект **QR Academy** — внутренний образовательный проект, охватывающий все уровни компании. **QR Academy** предлагает обучение как софт-скиллам (ораторское искусство, эмоциональный интеллект), так и хард-скиллам (маркетинг, hr, логистика). Программы адаптированы под потребности поколения Z, что способствует высокой вовлеченности, мотивации сотрудников и эффективной работы в компании.

Это позволило обучить 180 сотрудников за полгода, NPS составил 94%.

Подробное описание

В 2024 году компания столкнулась с быстрым ростом команды. Основная трудность заключалась в том, что, несмотря на быстрый рост компании и увеличение объемов, сотрудникам нужны дополнительные знания и навыки с учетом новых задач и вызовов. Это особенно заметно при старте работы на линейных позициях, так как многие ребята на линейных позициях только начинают свою профессиональную деятельность, а также в процессе внутренней ротации, когда перспективные сотрудники переходят на управленческие позиции.

Решение

Идея проекта QR Academy родилась исходя из этой задачи. Нужно было создать внутреннюю площадку, которая могла бы:

- реализовывать запросы по обучению и развитию сотрудников,
- разрабатывать авторские учебные материалы,
- оперативно проводить обучение.

Перед командой проекта стояла задача создать образовательную площадку с системным подходом к обучению и развитию сотрудников.

Процесс реализации QR Академии:

01

Сбор информации

В рамках реализации проекта QR Academy, возникла необходимость изучения успешных практик создания внутренних учебных центров и корпоративных университетов. Для этого мы провели обсуждения и обменялись опытом с компаниями из сфер торговли, логистики, гостеприимства и ресторанного бизнеса.

a) Мы провели ряд встреч и дискуссий с представителями этих компаний, в ходе которых удалось **собрать информацию о различных подходах к обучению.**

b) На основе полученной информации мы создали собственную образовательную систему:

- внедрили практики, соответствующие специфике нашей компании, такие как использование **внешних и внутренних тренеров;**
- интегрировали **геймификацию** и другие современные подходы.

02

Изучение ЦА

Мы изучили целевую аудиторию — сотрудников, большинство из которых представляют поколение GenZ. Для того чтобы вызвать интерес к проекту, поддерживать мотивацию к обучению и удерживать внимание, мы обратились к современным трендам в обучении и учли особенности восприятия информации молодыми людьми.

02

а) Анализ исследований. Мы начали с изучения существующих исследований по поколению Z, чтобы понять их предпочтения и особенности.

б) Фокус-группы и беседы. Мы организовали небольшие фокус-группы и проводили беседы с представителями целевой аудитории. В группу вошло порядка 18–20 человек. В течение недели мы беседовали с ними, чтобы узнать их мнение о различных аспектах, таких как внедрение геймификации, мотивация, предпочтения по формату обучения.

с) Оценка и анализ данных. На основе собранных данных мы сформировали портрет целевой аудитории, что позволило нам лучше понять их потребности и ожидания.

03

Обучение команды HR

Все члены команды QR Academy прошли курс “Корпоративный тренер”, что позволило им самостоятельно разрабатывать методику и содержание учебных программ, а также проводить тренинги по направлениям soft skills.

Аналогичный курс прошли и лидеры других департаментов, которые пожелали присоединиться к участию в проекте и успешно прошли отбор.

Мотивация лидеров департаментов присоединиться к проекту была основана на:

- 1 Развитие и рост:** Участие в проекте воспринималось как возможность для личного и профессионального роста. Лидеры департаментов видели это как шанс развить свои навыки тренерства, улучшить навыки публичных выступлений и передать свои знания другим.
- 2 Вовлеченность и патриотизм:** Проект был представлен как важный вклад в развитие компании. Лидеры департаментов были мотивированы внутренним чувством приверженности к компании и ее успеху.
- 3 Карьерный рост:** Хотя у лидеров департаментов не было непосредственного повышения должностей в связи с тренерской деятельностью, участие в проекте давало им возможность проявить себя и продемонстрировать свои лидерские качества. Это могло повлиять на их карьерные перспективы в долгосрочной перспективе.

04

Снятие запроса и формирование меню тренингов

Стратегия компании разрабатывается топ-менеджерами в рамках стратегических сессий и определяет направление развития на ближайшие годы. На основе этой общей стратегии формируется «Стратегия по людям» и «Стратегии функции», которые задают фокус на развитие определённых навыков у команд. Эти задачи затем транслируются на KPI сотрудников, а на их основе создаются индивидуальные планы развития, которые были названы как Skill Map.

04

Skill Map реализуется в соответствии с концепцией 10-20-70: 10% времени уделяется обучению через тренинги и изучение литературы, 20% – передаче знаний через наставничество и обмен опытом с коллегами, и 70% – реализации проектов для закрепления полученных знаний на практике. Мы переименовали «индивидуальный плана развития» в Skill Map для более эффективной коммуникации с GenZ. Это маркетинговый ход, направленный на то, чтобы сделать инструмент более понятным, доступным и мотивационным для молодых сотрудников. Skill Map также служит основным источником для формирования меню тренингов, предоставляемых QR Academy.

05

Методика обучения

В условиях стремительного развития компании и необходимости поддерживать актуальность образовательных программ для сотрудников GenZ, мы решили сосредоточиться на адаптации тренингов под современные тренды и предпочтения этой аудитории.

Для этого мы используем следующие методики в обучении:

- 1 интерактивные и игровые элементы в обучении, такие как квесты и интеллектуальные квизы;
- 2 физическая активность и творческие задания, включая фотоохоты;
- 3 создания и публикации контента в социальных сетях.

06

Мотивация к обучению

Для продвижения культуры обучения внутри компании мы разработали и внедрили PR-кампанию через внутренние каналы коммуникации. Это включает: reels-видео с отзывами участников тренингов, креативные анонсы и элементы геймификации.

- **Накопительная система.** За завершение тренинга, выполнение всех заданий и получение сертификата сотрудники получают около 20 баллов. Система баллов варьируется в зависимости от длительности и сложности тренинга: однодневный курс приносит 1 балл, сложные тренинги — до 50 баллов. Эти баллы можно обменять на корпоративный мерч (300 баллов) или завтрак с учредителями (500 баллов). Топ-участники на данный момент набрали от 180 до 200 баллов и имеют возможность накопить необходимое количество в течение полугода.

На текущем этапе задача — оценить эффективность инструмента и определить возможные сложности и успешные показатели. Следующим шагом будет интеграция системы в Битрикс, где сотрудники смогут видеть свои баллы и обменивать их через личные кабинеты.

07

Брендинг проекта QR Academy – важный элемент его концепции

Команда самостоятельно разработала формат и шаблоны учебных программ, памяток, и анонсов, обеспечив единый визуальный стиль для всех тренингов, проводимых под эгидой QR Academy. Важной частью концепции стало и переосмысление традиционных названий тренингов. Например, вместо «Ораторского искусства» появился Speak Up, «Эффективность на рабочем месте» стала Office Skills, а «Эмоциональный интеллект» трансформировался в EQ. Результаты обратной связи показали, что обновленные названия способствовали повышению вовлеченности сотрудников и увеличению записей на тренинги.

В QR-Академии обучаются сотрудники всех уровней:

01

Линейный персонал.

Работа началась с разработки и внедрения программ обучения для линейного персонала. Эти программы включали базовые процессы и новые инициативы, направленные на повышение квалификации сотрудников, работающих непосредственно в магазинах.

02

Менеджеры магазинов.

Следующим этапом стало обучение директоров магазинов. Для них были запущены программы по развитию лидерских качеств и управленческих навыков, а также обновлены процессы, касающиеся управления магазинами.

03

Офисные сотрудники.

Для сотрудников офисов акцент был сделан на развитии soft skills, таких как ораторское искусство, эмоциональный интеллект и офисные навыки, необходимые для эффективной работы в корпоративной среде.

04

Топ-менеджмент.

Для топ-менеджеров, включая молодых руководителей, которые недавно заняли свои позиции, проводились тренинги по менеджменту и лидерству. Важно отметить, что среди топ-менеджеров есть представители поколения Z. Около 50% текущей топ-менеджерской команды состоит из молодых специалистов, которые всего 4-5 лет назад начали свою карьеру в компании в качестве продавцов-консультантов в магазинах, и сейчас доросли до руководящих позиций.

Время

QR Academy – проект, стартовавший за 2 месяца.

Проект стартовал в феврале 2024 года. В кейсе представлены промежуточные итоги по состоянию на июль 2024 года. Дятельность по проекту продолжается.

Бюджет

7 млн тенге ~ \$15,000

Бюджет был направлен на аренду помещений для проведения больших тренингов, организацию кофе-брейков и обедов во время мероприятий, а также на приобретение канцелярских принадлежностей, таких как сертификаты и маркеры. Кроме того, средства были потрачены на оплату услуг внешних тренеров.

Трудности

Трудности, с которыми столкнулась команда в процессе запуска и реализации проекта, были связаны со **сжатыми сроками и высоким ожиданием качественной реализации**.

Команда проекта, мотивированная амбициозными целями, установила себе жесткие сроки, чтобы показать первые результаты. Это стремление к быстрому запуску и необходимость создать качественный продукт в ограниченное время привели к ряду сопутствующих трудностей. Команде приходилось учиться на ходу: разрабатывать методики обучения и находить внешних экспертов для проведения узкоспециализированных тренингов.

Несмотря на сложности, команда проекта была полностью вовлечена в процессы и мотивирована внутренним желанием достичь успеха. Поддержка со стороны учредителей и лидеров компании сыграла ключевую роль в продвижении проекта вперед, что позволило преодолеть трудности и достичь поставленных целей.

Итоги

1. За полгода работы в академии было проведено 25 тренингов и мастер-классов от 7 внутренних тренеров и 7 внешних. Команда обучила более 180 сотрудников, а это 70% от общего числа штата компании. Средняя оценка NPS составила 94%.
2. В ключевых функциях: магазины и логистика, совместно с партнерами организованы «школы»/направления, в которых фокус направлен на развитие hard skills и насмотренности. Soft skills тренинги поддерживают эффективную работу команд.

Все запланированные на первое полугодие инициативы были успешно запущены и принесли нужный результат. Изначально команда нацеливалась на выполнение KPI, установленных учредителями, включая достижение показателя NPS выше 90% и проведение около 15 тренингов по софт-направлениям. Однако команда смогла не только выполнить, но и превзойти эти цели, проведя больше тренингов и достигнув еще более высоких результатов.

“Эволюция сердечных ритмов”: как внедрить продуктовый подход в HR



Лидеры кейса:

Айнура Кошоева – Chief People Officer,

Татьяна Столярова – Team lead for talent assessment and management functions,

Олеся Кравченко – Scrum master/Agile Coach

Краткое описание

Tele2 – один из самых быстрорастущих операторов связи в Казахстане, предоставляющий услуги мобильной связи и сети передачи данных.

Появление **Digital Inhouse** (внедрение цифровых решений) требовало более гибкого и прозрачного управления проектами и ресурсами. Кроме того, **большой объем работы в HR приводил к непрозрачности и долгим циклам выпуска сервисов, что снижало мотивацию и вовлеченность сотрудников.**

Эти факторы привели к внедрению продуктового подхода. На это нам потребовалось **1,5** года и принесло следующие результаты компании: **текучесть** сократилась с **36% до 25%**, компания дважды становилась лучшим работодателем страны по версии hh. В команде **время на выполнение задач** сократилось со **120 до 73** дней, прозрачность повысилась с **4,3 до 7,8**.

Подробное описание

Решение перейти к продуктовому подходу было принято из-за значительных изменений в компании, связанных с переходом разработки из аутсорса в инхаус. Этот шаг вызвал необходимость трансформации подхода к работе и организационной культуры.

Этому также способствовали:

- **потребность бизнеса в быстрой адаптации:** быстро меняющиеся условия рынка и требования бизнеса к гибкости и скорости реагирования;
- **необходимость улучшения качества и прогнозируемости проектов:** внедрение стандартизованных методик для повышения качества продуктов и предсказуемости выполнения проектов.

Стало очевидно, что грядут значительные изменения, связанные с внедрением философии Agile, включающую методологии Scrum и Kanban, что требовало перестройки как в организации, так и в HR-функции.

Решение

1 Первое, я понимала, что сейчас происходит большая трансформация в компании. В этой части HR либо будет стоять в сторонке и ожидать указаний, либо начнет лидировать эти процессы. Так как у меня был опыт лидирования Agile-трансформаций, мы начали внедрять изменения с HR департамента, который мы переименовали в People Office (с переносом акцента с HR-процессов к People-ориентированным сервисам для сотрудников).

Это важно, потому что если HR-функция не перестроится в тот момент, когда появляются Scrum-мастера и Agile-коучи, HR станет стоппером всех изменений.

2 Второе, в декабре 2021 года мы впервые разработали People Strategy в рамках бизнес-стратегии, в которой заложено построение **продуктивно-ориентированной команды**.

3 Третье, к нам стало приходить много инициатив от стейкхолдеров и сотрудники не знали, как **структурировать увеличившийся объем работы**. Например, нам нужно было набрать большое количество разработчиков в разные функциональные команды, а рекрутер не знал, как приоритизировать эти задачи.

Учитывая все эти три фактора, мы пришли к внедрению Kanban.

Процесс внедрения Kanban:

01

Создание дорожной карты

В рамках разработки People-стратегии мы также создали дорожную карту (roadmap). В условиях высокой изменчивости мы перешли на поквартальное планирование, чтобы гибко реагировать на любые изменения.

02

Проведение обучающих воркшопов для команд

Обучение проводилось как для представителей различных дирекций, так и для сотрудников People Office в формате Change-experience design.

Мы обучали:

1 **Работе с Kanban-досками.** Основные принципы использования досок для управления задачами и приоритизации работы.

2 **User Story.** Понимание и написание пользовательских историй, которые помогают определить, какую конкретную боль решает HR-сервис для сотрудников.

3 **Проведению интервью.** Как проводить интервью с сотрудниками и кандидатами, какие вопросы задавать, чтобы получить наиболее релевантную информацию.

4 Дизайн-мышлению. Введение в основы дизайна и креативного мышления для создания решений, ориентированных на конечного пользователя.

5 Фасилитации и взаимодействию с командами. Обучали навыкам ведения переговоров и фасилитации в кросс-функциональных командах.

Формат обучения:

- Воркшопы проводились на регулярной основе **еженедельно**. Обучение велось небольшими шагами, чтобы сотрудники могли постепенно усваивать новый подход. Важно отметить, что обучение не проводилось в формате отдельных тренингов. Вместо этого, знания внедрялись постепенно в процессе работы, что позволило сотрудникам сразу применять новые навыки в своих проектах.
- Также регулярно 2 раза в неделю проводились Kanban-встречи, на которых мы обсуждали наши результаты. В настоящее время, когда все устаканилось, Kanban-встречи у нас проходят 1 раз (каждую пятницу).
- Мы проводили воркшопы **внутренними силами** (например, мной и другими опытными сотрудниками), и с **привлечением внешнего Agile-коуча**. Он помогал глубже раскрыть конкретные темы.

03

Мониторинг команды

Вначале процесс был связан с субъективными оценками, такими как **удовлетворенность работой в команде** или **уровень раздражения из-за использования Kanban**. Постепенно, с развитием процесса, команда перешла к **количественным метрикам**, которые позволили более точно оценивать ситуацию. Например, стали отслеживать количество карточек на доске, количество стопперов и время выполнения задач. Это позволило не только объективно оценивать текущее состояние, но и прогнозировать сроки выполнения задач.

04

Ретроспектива с привлечением внешнего консультанта

В момент эмоционального выгорания и пика сопротивления сотрудников, мы решили провести перезагрузочную сессию для того, чтобы перестроить процессы внедрения методологии.

Инсайты от эксперта:

- 1 Сопротивление.** “HR – самая необучаемая функция в организации, потому что как правило HR сами проводят обучение и думают, что все знают”. Гораздо легче внедрить Kanban-доску в бизнес-подразделении, чем в support-подразделении.
- 2 Проверка гипотезы.** Мы продолжали внедрять методологию и условились, что если у нас случится факап, то мы подтвердим, что продуктивный подход не работает в HR.
- 3 Найти поддержку в лице Scrum-мастера.** Коуч подсветил тех людей, которые никаким образом не готовы были воспринимать изменения, и собирались уходить. Чтобы внедрение методологии проходило эффективнее, он посоветовал определить Scrum-мастера. Важно, чтобы внутри команды появился амбассадор, который хочет начать лидировать процесс, а не быть назначенным руководством.

05

3-месячный эксперимент

По итогам сессии с коучем, мы договорились на 3-месячный эксперимент, чтобы получить какой-то результат. Мы решили, что этот период мы бережливо будем внедрять методологию.

06

Первые результаты

Первый год команду “штормило”, мы сталкивались с сопротивлением, но тем не менее, к концу 2023 года нам удалось выстроить процессы с учетом продуктивного подхода, наладить работу и показывать результаты в 2024.

Трудности

В People Office выросла текучесть до 50%. Я столкнулась с большим сопротивлением. Многие были перегружены и испытывали эмоциональное выгорание. Таким образом, команда открыто саботировала внедрение Kanban.

Моя сотрудница Олеся выступала Kanban-мастером (позже она стала сертифицированным Agile-коучем и получила повышение в компании). Но команда была категорически против. В итоге, они отказались продолжать работу по этому пути.

Тем не менее, я понимала, что полный отказ от методологии не принесет пользы. **Мы нашли компромиссное решение:** договорились с командой, что попробуем продолжить работу в течение трех месяцев, но в более щадящем режиме. Эти три месяца стали для нас очень тяжелыми. Команда не могла отказаться от выполнения моих задач, но выполняла их неохотно, с явным сопротивлением. Некоторые сотрудники даже перестали ходить на встречи и митинги.

Однако, несмотря на все сложности, нам удалось продолжить работу. Через три месяца команда увидела, что методология приносит результаты. Со временем встречи на Kanban-доске стали для нас обычным делом.

Проблема приоритизации задач. Изначально сотрудники брали на себя больше задач, чем могли реально выполнить. Это привело к необходимости жесткой приоритизации с моей стороны. Команда начала открыто обсуждать, какие задачи действительно важны, а какие могут быть отложены. Это повысило уровень осознанности у сотрудников, которые теперь понимали, что не каждая задача должна быть выполнена немедленно.

Итоги

- 1. Провели 70+ Kanban встреч и 4 ретроспективы.**
- 2. Прозрачность внутри команды по результатам опроса выросла с 4,3 до 7,8.**

Сотрудники начали открыто выкладывать все свои задачи, что позволило лучше управлять рабочей нагрузкой и избегать ситуаций, когда кто-то тайно выполняет второстепенные задачи.
- 3. Готовность помочь друг другу** – команда подключается на решение задач других участников, например, организация корпоративных мероприятий, участие в проведении исследований и диагностики.
- 4. Появилась конкуренция за место на доске,** которая помогает командам сосредоточиться на задачах, которые приносят наибольшую ценность, повышает их мотивацию и способствует более эффективному управлению ресурсами и приоритетами.
- 5. Увеличилась скорость выполнения задач (Time to market – 73 дня).** Ранее в компании измеряли этот показатель, и процесс мог занимать около 120 дней. После внедрения продуктового подхода, использование Kanban-досок и регулярного мониторинга метрик, удалось сократить TTM до 73 дней.
- 6. Сократилось количество блокеров.** Одним из ключевых достижений стало сокращение числа блокеров на 80% — с 30 до всего лишь 4. Это говорит о том, что нам удалось существенно повысить эффективность работы, устранив большинство факторов, замедляющих выполнение задач.
- 7. Увеличилось количество выполненных задач.** За 1,5 года мы реализовали 38 задач. Это подтверждает, что наши усилия по оптимизации процессов принесли ощутимые плоды. В сравнении с предыдущими периодами, когда количество решённых задач было значительно меньше из-за недостаточной организации, данный результат демонстрирует качественное улучшение.
- 8. Вдохновившись нашим примером, другие департаменты также стали внедрять методологию Kanban.** Мы первыми в компании внедрили продуктовый подход и начали проводить открытые спринт-review, где каждый мог задать вопросы и получить ответы. Мы запустили процесс прозрачных коммуникаций, который охватил все отделы, от маркетинга до IT, и позволил нам улучшить процессы внутри компании.
- 9. Изменилась роль руководителя в приоритизации.** Руководитель стал ключевой фигурой в приоритизации задач, которые сотрудники **самостоятельно** распределяют между собой. Задача руководителя – держать фокус на приоритетах и следить за сроком реализации.

Время

1,5 года

Бюджет

На услуги Agile-коуча мы потратили 2 млн тенге ~\$4,200.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Гибкие методологии нужно подбирать исходя из следующих вопросов: “Чего вы хотите достичь? Какая ваша цель?”

Не делайте это только потому, что это модно. Scrum не будет работать в условиях высокой определенности и там, где большие команды. Короткие итерации подходят для маленьких команд. Лучше отстроить процесс поставки ценности через упорядочивание потока задач. Для этого хорошо подходит Kanban.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

Всем компаниям, которые находятся на этапе изменений или стремятся внедрить новые подходы в управлении и коммуникации.

Kanban-метод также отлично подходит для компаний, стремящихся к улучшению процессов. Например, в рекрутинговых командах он помогает отслеживать, на каком этапе может задерживаться согласование офферов или кандидатов, что способствует постоянному улучшению работы команды.

Этот подход полезен и для HR-департаментов, которые хотят внедрить agile-методику. Но здесь важен момент готовности руководства и сотрудников принять такой подход. В нашем случае, ключевым моментом стало то, что мы верили в этот метод, и благодаря этой вере смогли добиться успеха.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

1 Культурный сдвиг.

Внедрение прозрачных процессов и горизонтального управления может привести к значительному культурному сдвигу. Это неочевидная выгода, которая проявляется в том, что сотрудники начинают больше самостоятельно управлять своими задачами и процессами, а не полагаются на указания сверху.

Это трансформирует культуру компании, делая её более гибкой и ориентированной на коллективное достижение целей.

2 Изменение роли руководителя.

Есть риск, что руководители начнут ощущать свою ненужность в команде, так как управление становится более распределенным. В ситуациях, когда команды начинают эффективно работать автономно, у руководителя может возникнуть вопрос: «Какую роль я теперь играю?» Это может вызвать напряжение, так как руководители могут начать беспокоиться о своей позиции и значимости. Однако это также может стать выгодой, если рассматривать как возможность для руководителей сосредоточиться на более стратегических задачах.

3 Выявление проблем в бизнес-процессах.

Kanban-методика позволяет выявлять скрытые проблемы в бизнес-процессах. Например, когда задача задерживается из-за ожидания действий от других отделов (юристов, финансистов и т.д.), становится очевидно, где существуют узкие места и что нужно улучшить. Это может вызвать сопротивление со стороны других департаментов, которые могут не захотеть менять устоявшиеся процессы. Тем не менее, эта прозрачность помогает улучшить общие бизнес-процессы и взаимодействие между отделами.

4 Сопротивление изменениям.

Неочевидная сложность заключается в том, что инициатива по улучшению процессов и внедрению нового подхода может встретить сильное сопротивление, особенно со стороны тех, кто не готов меняться или видит в этом угрозу своему статусу. Это требует от компании готовности справляться с конфликтами и поддерживать изменения на всех уровнях организации.

Когда вы сами начинаете получать удовольствие от внедрения инноваций, вы начинаете привлекать другие команды и подразделения, которые начинают изменения в своих командах. Существует интересный парадокс, как только мы перестаем кого-то менять или “лечить”, сопротивление сразу снижается и люди хотят делать то, что у вас круто получается, уже не через боль, а любознательность.

5 Вы становитесь драйвером изменений.

Внедрение подобных методов превращает вас в драйверов изменений не только внутри вашего отдела, но и в масштабах всей компании. Это может вызвать напряжение, но в долгосрочной перспективе приведет к значительным улучшениям, что станет важным конкурентным преимуществом.

6 Выделение бюджета на Agile-коуча.

При внедрении продуктивного подхода необходимо выделять средства на обучение и ретроспективы с коучем, потому что в одиночку внедрять изменения и отрабатывать возражения очень сложно.

“Лига чемпионов” – система мотивации сотрудников, которая увеличивает продажи компании и снижает текучесть персонала

Лидер кейса:

Анвар Бекназаров – HRD Qazaq Oil



Краткое описание

Qazaq Oil – ведущий розничный реализатор нефтепродуктов через сеть автозаправочных комплексов, занимающий 25% доли рынка ритейла нефтепродуктов.

Успех бренда зависит от каждого сотрудника в равной степени независимо от его должности. На данный момент в компании Qazaq Oil трудятся более 5 000 тысяч человек на 380 автозаправочных комплексах по всему Казахстану и это число ежемесячно растет, но зачастую из-за **географической удаленности многие станции не чувствовали себя частью нашей семьи.**

“Лига чемпионов” позволила сплотить сотрудников даже самых отдаленных точек, а также мотивировать их к развитию. Таким образом, **текучесть персонала снизилась на 6,71%, продажи компании увеличились на 1207%, а качество обслуживания – на 17%.**

Подробное описание

Проблема заключалась в недостатке корпоративной идентичности и чувства принадлежности у сотрудников на отдаленных заправочных станциях. Как правило, на удаленной АЗС сотрудники чувствуют себя обособленными, не осознают свою связь с компанией Qazaq Oil, у них отсутствуют коммуникации с другими заправочными станциями. Это приводит к тому, что **сотрудники не ощущают себя частью единого целого и работают как бы сами по себе.**

Кроме того, существовала проблема различий в оснащении станций. Некоторые заправочные станции имели магазины, выпечку и нефтепродукты, а на других продавались только нефтепродукты. Это создавало неравные условия для сотрудников, так как возможности и условия работы значительно различались. Например, станции с магазинами и дополнительными услугами могли предоставлять более комфортные условия для сотрудников и клиентов, что недоступно для станций, продающих только нефтепродукт.

Находясь в таких условиях, сотрудники чувствовали себя менее значимыми и демотивированными. Это привело к **снижению уровня вовлеченности, мотивации и, как следствие, к повышенной текучести кадров.**

Этому сопутствовали реальные проблемы компании:

- 1 текучесть кадров;
- 2 отсутствие динамики роста продаж высокомаржинальной продукции;
- 3 отсутствие соревновательного духа между АЗС;
- 4 недостаток должного внимания к сервису и обслуживанию клиентов;
- 5 недостаток вовлеченности отдаленных АЗС в цели, планы и показатели компании.

Решение

Компания Qazaq Oil решила организовать внутренний корпоративный конкурс. Главной задачей было объединить разные форматы АЗС, чтобы каждый сотрудник, начиная от заправщика и заканчивая территориальным менеджером приняли участие.

Вдохновившись футболом, мы решили устроить соревнования по принципу «Лиги чемпионов» – самого престижного футбольного турнира. Для этого мы запустили собственную **“Лигу чемпионов”**. В ней соревнуются работники автозаправочных комплексов по всему Казахстану.

Специально для этого в Qazaq Oil разработали:

01

Дашборд в Power BI, который отражает результаты каждой команды АЗС в режиме реального времени, показывает достижения любого сотрудника на каждой АЗС, а также:

- ориентировочный план на сегодня со шкалой % выполнения;
- статистику по производственным показателям;
- кадровые перемещения и личные данные сотрудников;
- личную статистику работников АЗС;
- правила конкурса и ВНД, утвержденные приказом.

02

Запустили **Telegram bot**, чтобы сотрудники могли видеть свои результаты и результаты других команд. Кассиры, которые не имели постоянного доступа к компьютеру, могли легко проверить свои данные через бот.

Для того чтобы соревнования были честными и справедливыми, мы разделили все заправки на 4 лиги в зависимости от ассортимента и наличия дополнительных услуг:

1. Лига А:

АЗС, где продают нефтепродукты, а также кофе, хот-доги и гамбургеры.

2. Лига В:

АЗС с ассортиментом лиги А, но с меньшими объемами продаж.

3. Лига С:

АЗС, где продают только нефтепродукты.

4. Лига D:

АЗС с аналогичным ассортиментом лиги С, но с меньшими объемами продаж.

Конкурс проходит в 3 этапа:

- 1 отборочный (01 февраля – 31 марта) АВ/CD;**
- 2 основной этап (01 апреля – 31 декабря) А, В, С, D;**
- 3 финал (январь 2025 года).**

По результатам основного этапа будет выделена первая тройка команд с каждой Лиги, набравшая наибольшее количество баллов в своей Лиге, которые будут участвовать в финале конкурса.

В рамках финала команды АЗС сразятся в январе 2025 года между собой в практике и теории на знание своих функциональных обязанностей. Комиссия оценит профессиональные навыки каждого участника и по итогам та команда, у которой не было нарушений в течении конкурса и которая набрала наибольшее количество баллов займет первое место в своей лиге.

Мы также определили дополнительный приз для лучших директоров филиалов и территориальных менеджеров – поездка в «инфотур» по лучшим АЗС Европы для обмена опытом.

Эволюция проекта

В 2022 году первая “Лига чемпионов” была сформирована из 8 лиг. Тогда мы проводили ежеквартальные замеры, по итогам которых эффектно награждали победителей на каждом этапе.

В последующих же запусках мы стали замерять показатели на ежегодной основе.

Мы также увеличили количество производственных показателей:

- план НП(факт исполнения);
- план ТНП (факт исполнения);
- выручка на 1 авто;
- количество чеков НП на одного сотрудника (нагрузка по НП на одного сотрудника);
- показатели NPS;
- речевая аналитика;
- конверсия кофе;
- конверсия ХД+Г;
- доля уникальных пользователей Vlife среди физ. клиентов.

Время

От идеи до реализации проекта прошло 6 месяцев.

“Лига чемпионов” настолько понравилась всем сотрудникам, что проводится на ежегодной основе. Мотивационная программа началась в 2022 году и продолжается уже третий год подряд. С каждым годом в программу вносятся преобразования и улучшения.

Бюджет

Расходы на реализацию программы “Лига чемпионов” в основном связаны с ценными призами для победителей, которые являются стимулом для всех участников:

- 1) 1 место для Лиги А – путевка на неделю в Египет/Катар/ОАЭ для всей команды АЗС, включая территориального менеджера, стоимостью 10 000 000 тенге (~\$21,000), а также вручение переходящего Кубка на новогоднем корпоративе.
- 2) 1 место для Лиги В – путевка в курортную зону отдыха на территории Казахстана всей команде АЗС, включая ТМ, на сумму 5 000 000 тенге (~\$10,500).
- 3) 1 место для Лиги С – сертификаты на бытовую технику всей команде АЗС, включая ТМ, на сумму 2 000 000 тенге (\$4,200).
- 4) 1 место для Лиги D – премия в размере 100% от оклада.
- 5) Дополнительные призы. Для лучших сотрудников предусмотрена поездка в инфо-тур за рубежом.

ИТОГО: 17 000 000 тенге ~\$36,000

Трудности

01

Низкая вовлеченность сотрудников

1. Одной из основных причин недостаточной вовлеченности сотрудников было непонимание сути конкурса. Многим не было ясно, зачем проводится конкурс и **каким образом он влияет на их ежедневную работу**. Это приводило к тому, что они не видели смысла в участии. Кроме того, существовало мнение, что выиграть могут только топовые заправки, что **демотивировало остальных сотрудников и создавало ощущение несправедливости**.
2. В процессе реализации программы также возникли небольшие трудности, связанные с вовлеченностью и мотивацией **взрослых сотрудников**. Они могли не понимать сути программы или не умели пользоваться новыми технологиями.

Мы применяли следующие стратегии отработки возражений:

- **Коммуникация через руководителей.**
Мы сосредоточились на том, чтобы обучить и мотивировать руководителей на всех уровнях. Руководители, понимая суть программы, затем объясняли детали своим подчиненным. Это помогло улучшить понимание и восприятие программы среди сотрудников.
- **Поддержка внутри коллектива.**
Вовлеченные сотрудники стали активно мотивировать своих коллег. Это создало позитивную динамику, когда коллективная поддержка и давление стимулировали участие даже тех, кто изначально был настроен скептически.

02

Отсутствие понимания расчетов баллов в турнирной таблице

Сложности в понимании того, как рассчитываются баллы и какие показатели учитываются, также препятствовали полной вовлеченности сотрудников.

- Для улучшения ситуации была проведена **презентация для территориальных менеджеров** филиалов, в ходе которой детально объяснялись **цели конкурса, критерии оценки и процесс расчета баллов**. Это помогло руководителям лучше понять суть конкурса и донести эту информацию до своих подчиненных.
- Мы также использовали аналитические инструменты, такие как **Power BI** и **Telegram бот**, которые позволяли визуализировать показатели и результаты в реальном времени. Это делало процесс более прозрачным и понятным для всех участников.

Итоги

Благодаря данному конкурсу, компания показала впечатляющие результаты по основным производственным показателям.

1. Увеличились продажи:

- Нефтепродуктов +15%
- Товаров народного потребления + 99%
- Кофе + 447%
- Хот-догов + 173%
- Выпечки + 473%

2. Улучшился показатель обслуживания: +17%

- Активные пользователи карт лояльности клиентов увеличились на 56%.

3. Показатель текучести сократился на 6,71%

- В 2022 году – 28,02 %;
- В 2023 году – 21,31%;
- Увеличение количества откликов на площадке «HeadHunter» на 15,3 %:
2021 год – 11 859 откликов;
2022 год – 13 680 откликов.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Важно обратить внимание на необходимость постоянной адаптации и своевременной реакции на изменения, происходящие в ходе реализации проекта. На примере нашего опыта с “Лигой чемпионов” можно увидеть, что конкурс, который проводился в 2022 году, значительно отличается от конкурса 2024 года. Это говорит о том, что для достижения максимальной эффективности и пользы от проекта, необходимо регулярно обновлять и корректировать его элементы. Успешность программы зависит не только от первоначального запуска, но и от способности гибко вносить изменения по мере необходимости.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как справиться с высокой текучкой в ритейле?

Лидер кейса:

Гульшат Садыкова – HRD ТОО «Шая Казахстан»



Краткое описание

Группа Alshaya — это динамичное семейное предприятие, впервые основанное в Кувейте в 1890 году, является одним из ведущих мировых операторов франшиз более 70 известных брендов: Starbucks, H&M, Mothercare, Debenhams, KidZania и другие.

В Казахстане в настоящее время работают 36 кофеен Starbucks в 3 городах республики: Астана, Алматы, Шымкент. Сеть кофеен растет с каждым годом, на 2024 год запланировано открытие еще 2 кофеен. Есть планы по развитию бренда в других странах центрально азиатского региона. Общая численность сотрудников в Казахстане 430 человек, из них 30 работают в офисе поддержки (управляющей компании), остальные – партнеры (сотрудники кофеен).

Компания активно растет и развивается, вместе с тем растет показатель текучести в кофейнях, который по итогам 2023 года составил **138%**. В компании стали решать эту проблему посредством работы по 4 направлениям: **аналитика данных** (автоматизация учета текучести), **система вознаграждения** (C&B, rewarding & recognition), **корпоративная культура и каналы коммуникаций** (feedback & exit interview), **обучение менеджерским скилам и онбординг программы**.

В результате, по итогам первого полугодия 2024 года текучесть **сократилась до 71% (с 74% во втором полугодии 2023 года)**. К концу 2024 года ожидается, что годовой показатель снизится до **120%**. В 2025 году прогнозируется таргет текучести – **100%**.

Подробное описание

В 2023 году текучка в компании составляла 138%. Так как численность сотрудников офиса составляет менее 10% от общего объема, основная проблема текучести связана с сотрудниками кофеен, особенно на самых низких должностях – бариста. Казалось бы, это нормальная ситуация для ритейла и общепита, но для меня это было ненормально потому что:

- а) я работала в компаниях, где максимальный показатель текучести составлял 25%,
- б) сравнивая с рынками MENA, куда относится и наша компания, руководство также обратило внимание, что для них это тоже слишком высокий показатель.

Высокий показатель текучести присущ рынку ритейла и основными аргументами менеджеров бренда, объясняющих высокий показатель текучести, были объективные факторы:

- 1** зачастую должность бариста – это первое рабочее место для молодых соискателей без опыта работы и квалификации;
- 2** из-за невысоких зарплат работа в кофейнях обычно рассматривается как подработка, а не полноценное место работы;
- 3** наибольшее количество кандидатов – студенты, которых привлекает гибкий график работы и возможность работать неполную рабочую неделю.

Обычно такие сотрудники недостаточно лояльны к компании, т.к. имеют другие карьерные приоритеты – учеба в университете, поиск кратковременного заработка на определенные цели, поиск различных карьерных возможностей для определения собственных карьерных предпочтений.

Почему это плохо?

Высокая текучесть персонала влияет на непрерывность бизнес-процессов, увеличивает расходы компании на подготовку и обучение персонала, эффективность выполнения задач, общий уровень мотивации и вовлеченности персонала.

Решение

Мы провели анализ состояния функций и процессов. В результате было определено, что **показатель текучести является основным измерителем успеха работы с персоналом**, так же, как и показателем зон развития. Кроме того, выяснилось, что этот показатель **в Казахстане выше**, чем на других рынках в компаниях Starbucks.

Важно отметить, что мониторинг показателя не проводился на постоянной основе. В этой связи в качестве первой меры для решения проблемы были собраны данные по текучести за весь 2023 год ежемесячно для того, чтобы провести анализ возможных сезонных колебаний показателя и определения мер по снижению влияния сезонности.

Выяснилось, что в году было 2 всплеска повышения текучести, связанные с окончанием учебного года, когда студенты заняты подготовкой и сдачей сессий, а также началом учебного года, когда студенты определяют, что не смогут совмещать учебу с работой.

Мы разработали пошаговый план действий по 4 направлениям:

01

Мониторинг и аналитика показателей текучести

1. Придя в компанию, я не могла ознакомиться со статистикой, потому что этот **процесс не был систематизирован**. Обычно при таких больших показателях ведется ежемесячный учет, чтобы следить за динамикой и понимать, какие изменения на это повлияли.
2. У нас были некоторые сложности с провайдером 1С, чтобы **настроить автоматизацию** отчета по текучести с целью своевременного получения информации в разных разрезах для возможности анализа и непрерывного мониторинга. Это заняло определенное время, но все получилось в конечном итоге. До этого кадровик в ручном формате собирал данные и производил подсчет.
3. **Мы провели анализ на основе one-to-one собеседований с управляющими кофеен**. В ходе опроса выяснилось, что управляющие в среднем работают 5+ лет (очень стабильный персонал). Я не могла понять, откуда такие показатели текучести, если руководители работают долго. Оказалось, что самая высокая текучесть среди бариста. Если сейчас экстраполировать текучесть только по бариста, то к концу года показатель составит 200%. Шокирующие, нереальные цифры. Далее, мы проанализировали текучесть бариста в первую неделю, первый месяц и первые 3 месяца. Чаще всего в кофейнях Starbucks после первых трех месяцев бариста получает повышение. Поэтому для нас более показательным является первый месяц.
4. Аналитика также показала, что есть **проблемы в подборе бариста**.
 - Бариста в кофейне – это не только человек, который делает кофе, но также уборщик, грузчик, кассир и т.д.
 - Многие кандидаты “сливались” из-за того, что неудобно добираться до кофейни.
 - Есть требования постановки на воинский учет, были случаи, когда прямо с рабочего места забирали в армию.
 - Многие другие нюансы, которые возникают в первые три рабочих дня.

В этой связи, мы предложили брать стажеров на три дня и по итогам принимать решение трудоустроить человека или нет. Но законодательство не позволяет нам этого сделать, поэтому у нас официальное трудоустройство с первого рабочего дня.

Поэтому мы решили улучшать условия работы по другим направлениям.

02

Система вознаграждения

Нам удалось добиться от головного офиса пересмотра зарплат и бонусной системы, потому что на протяжении нескольких лет не проводилось индексации, при том, что на рынке появляются новые игроки и растет конкуренция.

1. **Пересмотр зарплат.** Зарплаты у бариста действительно низкие (на уровне ниже рынка). С 1 мая 2024 года мы повысили зарплаты на 7%.
2. **Бонусная система.** С 1 июля пересмотрели бонусную систему в лучшую сторону. Если раньше бонусы можно было получить только при 100%-ном выполнении плана, то сейчас бонусы получают все, кто выполнил 85%.

02

3. Программы признания – конкурс Partner of quarter/ Leader of quarter.

Награждение лучших сотрудников за демонстрацию корпоративных ценностей компании: профессионализм, результативность, смелость, принадлежность, радость. Сотрудники могут номинировать друг друга через опросник, предоставив обоснование своего назначения. Далее, комиссия изучает предложения и выносит свое решение.

03

Корпоративная культура и коммуникации

1. Провели опрос вовлеченности. Опрос вовлеченности в компании проводится на регулярной основе с согласованием руководства головного офиса. По итогам 2023 года, вовлеченность сотрудников выросла на 6 пунктов (eNPS: 2023 – 1.05, 2024 – 7.6 по итогам Pulse опроса*). Позитивный показатель демонстрирует, что количество сотрудников, рекомендующих компанию как работодателя больше, чем недовольных. Но превышение всего на 1 пункт в 2023 году, показывает, что рекомендующих почти столько же или немного больше, сколько недовольных, а вот показатель в 2024 выше, это значит что количество рекомендующих растет, а недовольных уменьшается.

* – eNPS рассчитывается по формуле: % промоутеров – % дистракторов.

9-10 – промоутеры (готовы рекомендовать своего работодателя)

7-8 – нейтральная позиция (не рекомендуют, но и не против работать в компании)

1-6 – дистракторы (не готовы рекомендовать своего работодателя и не хотят связывать свою карьеру с текущей компанией)

2. Работа с управляющими кофеен для налаживания процессов отбора, выстраивания эффективной коммуникации с бариста (зачастую они не видят перспектив роста, но у них всегда есть карьерные возможности роста).

3. Развитие каналов коммуникаций. Мы разрабатываем новые каналы коммуникаций, как например, программа “Все будет, ТОП” – все будет, твой офис поддержки (ознакомление кофеен с функциями офиса, направленная на выстраивание поддерживающей коммуникации между офисом и партнерами), и совершенствуем текущие, например, расширили форматы форумов (не просто площадка для информирования, а система обучения с элементами тимбилдинга, фокус-группами, обратной связью и обсуждениями).

4. Exit интервью. При увольнении сотрудники кофеен заполняют форму обратной связи, где они могут выбрать причину увольнения из предложенного списка или указать свою. Проведя анализ причин, оказалось, что фактор заработной платы, на который чаще всего ссылались менеджеры бренда и управляющие кофеен, занял лишь второе место из рейтинга, первой же причиной по результатам анализа оказалось **желание найти работу по специальности**, т.е. студенты стараются найти карьерные возможности связанные со сферами их обучения. **Поэтому мы сделали акцент на обучении управляющих кофеен, чтобы они могли правильно мотивировать бариста расти в компании, что сильно помогает нам в удержании и снижении текучести.**

04

Обучение менеджерским компетенциям и онбординг

- **Онбординг.** Мы провели фокус-группы и определили точки роста, подготовили вводную презентацию, планируем запустить в работу до конца года.
- **Обучение и мастер-классы для управляющих кофеен** сейчас в разработке. Планируем запустить со следующего года.

Время

На данный момент **прошло 8 месяцев**. Закрывать проблему текучести невозможно за несколько месяцев. Решение проблемы будет осуществляться на постоянной основе, чтобы достичь снижения текучести 100% к 2025 году, а также продолжать снижение в последующие годы.

Бюджет

Бюджет программ признания – 1 млн тенге (~\$2120) в год, дополнительный бюджет на пересмотр ЗП и системы премирования.

Трудности

Сложности автоматизации подсчета HR показателей, недостаточные менеджерские компетенции сотрудников, необходимость согласования проектов и бюджетов с головным офисом, недостаточные временные и финансовые ресурсы.

Итоги

На текущий момент:

1. настроен автоматизированный отчет по текучести персонала,
2. повышена заработная плата на 7%;
3. улучшили бонусную систему,
4. налажены каналы коммуникаций.

Текучесть за полгода 2024 составила 71%, что все еще является высоким показателем, но показывает тренд к снижению по сравнению с 2023*.



* Starbucks работает в Казахстане на протяжении 8 лет, но в октябре 2022 года компания была разделена на 2 новые компании (т.к. представляла и другие бренды: Mothercare, Body shop). Поэтому цифры выше отражают период только с 01.10.2022, хотя по факту продолжительность у УК более 5 лет, есть сотрудники, которые работают 8 лет, т.е. с момента открытия в Казахстане.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Для эффективности развития проекта и донесения всей серьезности работы с данным показателем необходимо внедрить показатель текучести в систему оценки эффективности менеджеров. Безусловно, такая мера вызовет сопротивление, следовательно я бы начала развитие менеджерских компетенций на первых этапах проекта, а не как одну из мер, которая не стояла в первичном приоритете. Также в приоритет я бы поставила программу онбординга, с которой мы начали работать несколько позже.

Дополнительно в работу по проекту необходимо включить не только менеджеров бренда и управляющих кофеен, но и менеджерский состав кофеен более низких ступеней, т.к. наиболее высокий уровень текучести среди бариста, важно, чтобы все наставники кофеен понимали правильные процессы коммуникаций, онбординга и мотиваций бариста.

Дополнить проект мерами по развитию бренда, т.к. бренд Starbucks сам по себе является сильным, не было уделено достаточно внимания на развитие бренда работодателя.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

Компаниям ритейл рынка, особенно ресторанного бизнеса, сетям пищевого обслуживания.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Офис поддержки в лице HR работает с менеджерами кофеен. Важно убедиться, что коммуникация достигает самых рядовых сотрудников, а также головной офис в курсе всего происходящего.



Клуб лидеров и сео-стипендия: как формирование кадрового резерва и мотивация сотрудников помогли значительно сократить расходы



Лидеры кейса:

Сергей Долженков – директор по организационному развитию,

Дмитрий Ефремов – руководитель отдела по корпоративной культуре и внутренней коммуникации

Краткое описание

Кондитерский дом Kulikov — компания, которая начиналась с семейного дела, а сейчас является международным брендом с более 100 магазинами в Кыргызстане, Казахстане, Узбекистане и России.

С учетом общей тенденции на развитие и расширение бизнеса, Kulikov столкнулся с задачей **не только удержать имеющихся активных сотрудников, но и подготовить будущих лидеров**. В условиях, когда компания активно растет и открывает новые направления, необходимо **формировать и поддерживать кадровый резерв**, чтобы обеспечить стабильность и непрерывность бизнес-процессов.

Проблему решили созданием “Клуба лидеров”, что позволило компании повысить вовлеченность и лояльность сотрудников, а также удерживать таланты.

Это в свою очередь повлияло на рост эффективности компании. Так, **ПНР** (производственно-накладные расходы) **сократились на 17%**, а также **повысилась производственная эффективность на 12%** за последний год.

Подробное описание

Идея создания “Клуба лидеров” пришла как логичное продолжение Академии лидерства – системы обучения линейных сотрудников.

Академия лидерства позволила сформировать критическую массу лидеров, которые и являются основой клуба. В Академии сотрудники учатся по различным направлениям, включая курсы по:

- управлению проектами,
- эффективной коммуникации,
- мотивации команды,
- производству контента,
- преодолению страхов и решению конфликтов.

Завершение Академии лидерства позволяет сотрудникам получить статус "лидера" и вступить в “Клуб лидеров”.

Изначально Академия и являлась «Клубом лидеров», но действовала только в рамках одного потока. Лидерский клуб был основан для того, чтобы объединить выпускников всех потоков, а также удерживать их после окончания академии и растить дальше, до открытия подходящей вакансии.

Наше решение создания “Клуба лидеров” было основано на следующих факторах:

- 1 Низкая вовлеченность сотрудников.** В компании наблюдалась проблема с вовлеченностью в проекты, что требовало формирования критической группы, способной активно включаться в работу и вдохновлять остальных.
- 2 Уникальность бизнеса.** В отличие от большинства кондитерских компаний, которые используют конвейерное производство, у нашей компании много элементов ручного труда. Это создает уникальные условия, которые сложно передать внешним специалистам, привыкшим к стандартным системам. Экспаты и внешние консультанты часто сталкиваются с трудностями в понимании и адаптации к таким особенностям.
- 3 Проблемы с внешними специалистами.** При попытке привлечь специалистов из России и других стран для специфических задач, таких как маркетинг, многие отказались из-за сложности и специфики работы. Рынок тоже сыграл свою роль, поскольку условия и требования в Казахстане, Кыргызстане и России различаются, что затрудняло привлечение и удержание внешних сотрудников.
- 4 Специфика задач.** Компания не только производит кондитерские изделия, но и расширила деятельность, запустив хореку и производство продукции для розничных сетей. Это требует более комплексного подхода к обучению и управлению, чем просто работа в кондитерской.

5 Рынок и отсутствие понимания. Внешние подрядчики и аутсорсинговые компании часто отказывались от сотрудничества из-за недостаточного понимания объема работ и уникальности бизнеса. Это затрудняло поиск решений и приводило к отказам в сотрудничестве.

Формирование "Клуба лидеров" как программы кадрового резерва направлено **на раскрытие талантов и развитие горизонтальных лидеров** (сотрудников офиса, производства и магазинов), которые смогут проявить свои способности и подготовиться к будущим руководящим должностям.

Решение

"Клуб лидеров" – это объединение выпускников Академии лидерства, которые помимо основной работы, готовы участвовать в дополнительных проектах, влияющих на рост и развитие компании. В клубе могут участвовать сотрудники с грейдом ниже М5 (мидлы и джуниоры). Грейд М5* и выше (включая топ-менеджеров и сеньоров) не допускается к участию.

* – Если сотрудник получает повышение выше грейда М5 в период участия в программе, он лишается стипендии, но получает прибавку к зарплате за счёт новой должности.

В рамках клуба проводятся тренинги, а участники получают задания – **«Подвиги»**, направленные на развитие управленческих навыков и стратегического мышления. Часть из этих «подвигов» закрывает задачи **по повышению вовлеченности** в проекты компании, а также стимулирует участников на проявление инициатив и их реализацию.

По сути участники становятся агентами изменений, помогают различным отделам в реализации их бизнес-задач и улучшают условия труда.

Для мотивации сотрудников была разработана сео-стипендия. **Сео-стипендия** – прибавка к зарплате на конкурсной основе с ограничением по времени.

В рамках "Клуба лидеров" лучшие участники получают прибавку к зарплате **в размере 10,000 сом (1 степень) и 15,000 сом (высшая степень) каждый месяц один календарных год, после выполнения заданий в течение прошлого года.**

Одним словом, участники авансом выполняют задания, при этом стараясь проявить себя с лучшей стороны, ведь оценивается не только факт исполнения, но и качество. Стипендии в компании присуждаются на основе выполнения "подвигов" и активного участия в проектах.

Рейтинг участников "Клуба лидеров" для определения номинирования на стипендию

#1	 Байгондиева Роза	25
#2	 Исаков Нурдин	15
#3	 Жвакина Светлана	15
#4	 Кудайбергенова Кымбат	15
#5	 Савченко Наталья	6
#6	 Курбанов Фурхад	0

Мы определили основные **“подвиги”**, которые необходимо выполнить для получения сео-стипендии:

01

Инициатива.

Сотрудники должны регулярно подавать свои идеи через специальную платформу. Эти идеи должны быть приняты в работу компанией. Необходима активность в предложении инициатив, даже если они не будут реализованы сразу.

02

Активное участие.

Сотрудники должны быть активными участниками “Кружка качества” или комьюнити. На более высоком уровне, это может включать руководство такими группами.

03

Выполнение дополнительных заданий.

Сотрудники должны выполнять дополнительные задания по мере потребностей компании. Это может включать сбор материалов, проведение исследований или обучение других сотрудников.

04

Вовлеченность в проекты.

Участие в обучении пищевой безопасности, организация корпоративных мероприятий, внедрение новых инструментов или инструктаж сотрудников.

Как проходит процесс конкурса?

1

Сотрудники подают свои инициативы и выполняют поставленные задачи.

2

Команда HR ведет учет выполнения заданий и собирает информацию о результатах.

3

В конце года составляется досье на каждого участника, где фиксируются все достижения и результаты.

4

Решение принимает комиссия, состоящая из организаторов проекта, топ-менеджеров и непосредственных руководителей участников. Организаторы презентуют результаты каждого участника, а комиссия принимает решение о назначении стипендии или об отказе. Руководители могут выступить в поддержку и защиту своих сотрудников, а итоговое решение принимается после общего голосования. Таким образом, обеспечивается объективность принятых решений.

Участники получают стипендию в течение всего года и могут быть ее лишены:

- при нарушении ряда правил (получение выговора, увольнение);
- при повышении до ключевого управленца.

Если же сотрудник не получает повышение в течение года, стипендия прекращается. В этом случае, зарплата сотрудника возвращается к предыдущему уровню, но она может быть выше из-за общей индексации зарплат и изменений в компании.

Однако, сотрудники, которые показывают высокие результаты, как правило, получают повышение, и их зарплата продолжает расти. Если же сотрудник не демонстрирует роста, он может потерять стипендию, но у него остаются другие возможности для мотивации и повышения через бонусные программы и общую систему материального вознаграждения.

Таким образом, мы создали мотивационную систему, стимулирующую сотрудников, как к росту, так и к активному участию в проектах компании, тем самым позволяя сформировать кадровый резерв и удерживать таланты.

Время

Академия проходит ежегодно с 2021 года. Клуб лидеров был запущен в 2023 году.

Бюджет

Основные расходы связаны с выплатой стипендий. Прибавка к з/п:

1. высшая степень: 15,000 сом – не более 5 человек ежегодно – 900 000 сом (~\$10,000).
2. первая степень: 10,000 – не более 20 человек ежегодно – 2 400 000 сом (~\$28,500).

Платформа для подачи инициатив и учета выполнения заданий не требует дополнительных затрат, поскольку была адаптирована из другой системы, уже используемой компанией. Ее обслуживание и поддержание находятся на ресурсах компании.

Обучение в основном проводят внутренние сотрудники. Если приглашаются внешние спикеры, это чаще всего происходит на бартерной основе или в рамках некоммерческих соглашений, таких как обмен опытом и проведение экскурсий.

Трудности

01

Трудности отбора

При простых условиях для входа набиралось большое количество людей, но терялось качество кандидатов. При сложных условиях, процент заявок сокращался в 2-3 раза. Изначально поступало по 120-150 заявок, но после усложнения условий их число снизилось до 50-60.

- Ранее использовались квоты на подразделения, что напоминало систему бюджетных мест за область. Руководители предоставляли списки, и мы набирали этих людей. У нас было по две группы ежегодно, по 30 человек в каждой, то есть в среднем 60 человек. Несмотря на большое число заявок, на выходе получалось порядка 20 активных участников, из которых около 15 получали стипендию.
- Простая система входа позволяла кандидатам прийти по рекомендации руководителя или лидера прошлого года, но это не всегда происходило по их собственному желанию. Часто они просто соглашались без особого интереса.

01

- Когда мы ввели систему отбора через выполнение заданий, ситуация изменилась. Мы предоставляли доступ к нашей платформе для дистанционного обучения, где кандидатам нужно было выполнить ряд заданий. В прошлом году мы использовали свой мультфильм по компетенциям сотрудников. Кандидаты должны были посмотреть серию и ответить на вопросы в формате эссе. Таким образом, мы могли оценить их образ мышления и потенциал. Отбирались те, кто выполнил все задания и хорошо описал свои мысли, независимо от грамотности.

02

Отсутствие четкой структуры и критериев на начальном этапе

Не все сотрудники понимали, что именно от них требуется для получения стипендии и участия в “Клубе лидеров”.

03

Высокий старт, низкий финиш

На входе активность в разы выше, к концу года, когда наступает пора подводить итоги, остается в половину меньше активных и вовлеченных участников.

- **Материальная мотивация.** Многие участники изначально идут на проект с материальной выгодой. Однако они быстро теряют мотивацию, когда понимают, что вознаграждение получают только в следующем году. Чаще всего именно те, кто ставил деньги на первое место, покидали проект к концу года.
- **Длительность проекта.** Проект длится более полугода, и участники теряют интерес и мотивацию по мере его продвижения. Мы старались снизить нагрузку к концу года и построить программу так, чтобы участники проявляли итоговые знания, но даже это не всегда помогало удерживать их вовлеченность.
- **Социальная психология.** В начале энтузиазм высок, но по мере продвижения интерес постепенно угасает. С этим сложно бороться, так как это часть человеческой природы.

04

Временные ограничения

На фабрике высокий сезон начинается в октябре и заканчивается в апреле. Также есть корпоративная традиция ежегодный общий отпуск 2 раза в год – фабрика и офис уходят в отпуск на 2 недели одновременно в конце апреля, а затем в июле. Следовательно необходимо успеть реализовать проект за 5 месяцев (обучение, вступление в клуб, и выполнение заданий).

В начале проекта, когда завершается высокий сезон, наступает период с меньшей нагрузкой, и сотрудники могут более активно включаться в проектную деятельность. Это позволяет им уделить больше времени и внимания задачам проекта.

Однако, по мере приближения к октябрю, начинается новый высокий сезон, и основная работа на производстве возобновляется с удвоенной силой. Это значительно увеличивает нагрузку на сотрудников и снижает их вовлеченность в проект. В результате, если проект длится более полугода, к концу года наблюдается снижение активности и мотивации участников, поскольку они вынуждены переключаться на выполнение своих основных обязанностей.

Итоги

1. Создание устойчивого кадрового резерва:

Это позволило оперативно назначать квалифицированных сотрудников на управленческие должности по мере их появления. В результате сократилось время на подбор кандидатов и обеспечивалась бесперебойная работа подразделений. 17 из 26 выпускников первого потока академии стали управленцами в различных отделах и направлениях.

2. Развитие лидерских компетенций:

Участие в Академии лидерства и “Клубе лидеров” предоставило сотрудникам уникальные возможности для личностного и профессионального роста.

3. Повышение мотивации сотрудников:

Наличие сео-стипендии стало мощным мотивационным фактором для сотрудников. Возможность получить ежемесячную прибавку к зарплате за выполнение определенных критериев стимулировала сотрудников к активному участию в корпоративных проектах, повышению производительности и внедрению инновационных идей.

4. Укрепление корпоративной культуры:

Проекты, направленные на развитие лидерства и поддержку инициатив сотрудников, способствовали созданию более сплоченного и вовлеченного коллектива. Участники организовали и возглавили различные комьюнити и кружки качества, что позволило сотрудникам обмениваться опытом, делиться идеями и совместно решать возникающие проблемы. Это укрепляет корпоративную культуру и повышает уровень доверия внутри компании.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

1 Сразу учли проблему с пониманием системы оценки. В первый год это вызвало путаницу, так как люди не понимали, как оцениваются их проекты. Мы бы изначально ввели систему, учитывающую как экономические, так и социальные аспекты проекта, чтобы участники могли не только представить цифры, но и показать эмоциональное влияние и мотивацию, которую их проекты создают.

2 С самого начала ввели практику создания коротких видеороликов. Это помогло бы участникам лучше презентовать свои проекты и продемонстрировать достигнутые результаты. Такой подход позволяет учитывать не только объективные показатели, но и субъективные, что делает оценку более комплексной и справедливой.

3 Изменили график работы и распределили нагрузку более равномерно на протяжении всего года. В первый год многие участники “отваливались” к концу проекта из-за увеличения объема работы в высокие сезоны. Мы бы заранее скорректировали сроки и распределили нагрузку так, чтобы избежать перегрузок в конце проекта.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

Наш кейс может быть полезен для компаний, которые имеют большой штат и стремятся развивать таланты среди своих сотрудников с целью карьерного роста. Наш опыт также может быть полезен для компаний, которые сталкиваются с трудностями в найме внешних специалистов из-за специфики своей деятельности. Разработка внутренних кадровых резервов и программ обучения поможет преодолеть эти сложности и обеспечить необходимое развитие внутри компании.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Компаниям следует обратить внимание на несколько неочевидных, но критически важных аспектов:

- **Соответствие обещаний и результатов.** Очень важно, чтобы все обещания, сделанные на старте проекта, были выполнены к его завершению. Это касается не только материальных поощрений, но и карьерных возможностей. Участники проекта должны видеть, что их усилия действительно оцениваются и приводят к обещанным карьерным ростам и возможностям.
- **Прозрачность процесса.** Решения о назначении на вакантные должности должны быть прозрачными и объективными. Если участники кадрового резерва видят, что обещанные карьерные возможности не реализуются, а вакансии занимают люди без объективных причин, это резко снижает мотивацию и доверие к проекту.
- **Поддержка и защита участников.** Руководители и HR должны активно поддерживать участников кадрового резерва, особенно когда возникают возможности для их карьерного роста. Важно, чтобы они были готовы отстаивать интересы и права участников, показывая, что проект действительно работает и приносит реальные результаты.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как вырасти из стартапа в компанию со штатом 150 человек, сохранив культурный код?

Лидер кейса:

Заррина Бекежан – HRD Citix



Краткое описание

Citix — казахстанская стартап-компания, первая в мире объединившая в своих продуктах технологии умных городов и инновации цифровой наружной рекламы. Компания запустилась в 2018 году, сформировав уникальную корпоративную культуру и особый подход к работе.

В 2023 году Citix стала лидером в индустрии цифровой наружной рекламы (DOOH), а количество сотрудников за год выросло с **70 до 150**. Такой рост создал необходимость **усилить адаптационную культуру** и вложить больше времени в **интеграцию новых сотрудников**.

В 2023 году компания также вышла на международный рынок — в Турцию и регион MENA. Это привело к новым вызовам: для **выстраивания бизнес-процессов и адаптации их под рынки новых стран, нужно было четко разграничить функции основателей и членов команды**, которые раньше совмещали множество задач, как это часто бывает в стартапах.

Для этого в компании запустили **программу трансформации** по 4 направлениям: **разграничение обязанностей, адаптация сотрудников, улучшение условий работы и внедрение изменений** через инструменты: диагностику личных особенностей, профильный отчёт, руководство по типу личности, коучинговые сессии.

Проект обошелся компании в **\$12 500** и принёс впечатляющие результаты: **план продаж перевыполнен на 18,5%**, текучесть кадров сократилась с **34% до 20%**, коэффициент вовлеченности вырос до **81% в 2023 году, а в 2024 — до 95,9%**.

Подробное описание

В процессе трансформации из стартапа в крупную организацию мы столкнулись с необходимостью адаптировать бизнес-процессы под международный рынок, включая страны MENA (ОАЭ, Катар и Саудовская Аравия) и Турцию.

Основными задачами было **разделить функции и создать систематизированные процессы, чтобы перейти от хаотичной работы стартапа к структурированному предприятию**.

Решение

Мы сосредоточились на сохранении и раскрытии потенциала команды, адаптации сотрудников, улучшении условий работы и внедрении изменений. Важными инструментами в этом процессе стали диагностика личностных особенностей, профильные отчёты, руководство и коучинговые сессии, которые помогли решить задачи и сохранить ценности компании.

01

Оценка сотрудников

Для начала мы провели оценку членов команды и кандидатов, чтобы выявить их сильные стороны и области, которые нужно развивать. Мы использовали современные методы и инструменты:

- **Командный коучинг.** Мы пригласили коуча, чтобы наладить связь с сотрудниками и работать над индивидуальными проблемами каждого. Выбор специалиста был не случаен: коуч — не только эксперт, но и третья сторона, которая способна оценить сотрудников нейтрально в отличие от HR.

Коучинговые сессии помогли лучше понять индивидуальные особенности и желания сотрудников. В течение 6 месяцев они получали индивидуальные консультации и тренировки для улучшения профессиональных навыков и личностного роста.

- **Диагностика личностных особенностей.** Мы использовали методики диагностики MBTI и инструменты Gallup. Эти методы позволили определить психотипы сотрудников, их таланты и предпочтения в работе и помогли распределить роли в команде и найти наиболее подходящих кандидатов на руководящие должности.

Эти практики помогли нам улучшить коммуникации, выявить и развить таланты и создать сплоченную и эффективную команду.

02

Профильный отчёт

По результатам диагностики мы предоставили каждому члену рабочей группы отдельный отчет, который описывал результаты оценки их личности. 17 топ-менеджерам профильный отчёт подготовил коуч, а после обучил этому команду HR, чтобы она предоставила отчеты для остальных сотрудников.

03

Руководство по типу личности

Мы предоставили сотрудникам подробное руководство с описанием личностного портрета, сильных сторон, областей для развития и мотивацией. Это руководство помогало сотрудникам лучше понимать свои уникальные черты, которые мы описали в профильном отчёте, и использовать их для повышения эффективности работы.

Руководство разработал тренер-нейрокоуч. Оно включало методики MBTI и нейрофизиологические подходы. Тренер обучил внутренний HR-отдел методикам и инструментам оценки: это позволило HR самостоятельно проводить диагностику и анализировать результаты.

04

Рекомендации по взаимодействию с сотрудниками

Мы определили подходящие функциональные роли, чтобы раскрыть потенциал сотрудников, выявить мотивационные предпочтения и потенциальные стрессоры. Также разработали стратегии по развитию бизнес-компетенций работников: это оптимизировало их роли в команде.

05

Создание психологически комфортной среды

Мы оборудовали комфортный кабинет с пуфами, где сотрудники могли расслабиться и обсудить свои проблемы и идеи в расслабленной обстановке. Это помогло нам выстроить правильную коммуникацию на первоначальной стадии и сделать атмосферу на работе открытой и доверительной.

Результаты

Благодаря диагностике личностных особенностей мы распределяли сотрудников на подходящие должности:

1 Коммерческий директор. В подразделении, которое напрямую работает с клиентами и играет ключевую роль в бизнесе, не было коммерческого директора. В компании уже были потенциальные кандидаты, но мы не знали, кто лучше подойдет на эту роль. Диагностика помогла нам определить наиболее подходящего кандидата. **После этого назначения коммерческое подразделение сформировало сильную топ-команду, и команда сразу начала показывать значительные успехи. Рост продаж по сравнению с 2022 годом составил 92%.**

2 Руководитель Creative Production. В подразделении, которое занимается разработкой рекламных кампаний, не было четкого руководителя. Диагностика личностных особенностей сотрудников показала, что в команде есть недооцененные таланты, способные эффективно руководить этим направлением. На основе результатов диагностики мы приняли решение сделать внутренний промоушен, назначив одного из сотрудников на роль руководителя. Это назначение оказалось успешным: **подразделение начало активно развиваться и добиваться значительных результатов: это стало важным шагом в нашей трансформации. Количество рекламных роликов увеличилось с 6 до 53 в год.**

Время

6 месяцев

Бюджет

Общий бюджет проекта составил 5 806 533 тенге (~\$12 500). Значительная часть бюджета была направлена на оплату работы коуча и платные версии тестирования. Были и бесплатные версии, которые могут показать картину в целом.

Трудности

01 **Использование только MBTI для оценки личностных особенностей сотрудников не дало полной картины их компетенций и возможностей.**

Это привело к некоторым ошибкам в распределении ролей и обязанностей, которые пришлось корректировать в процессе работы.

Тем не менее, нам удалось изменить ситуацию и благодаря этому увеличить производительность команды. Например, сначала мы не разглядели таланта рядового дизайнера, который часто помогал коллегам. Коуч обратил наше внимание на его работу, и мы решили сделать его руководителем команды дизайнеров. Благодаря этому команда увеличила свою производительность с **6 роликов до 126 на сегодняшний день.**

02 **Из-за быстрого и значительного расширения штата новых членов команды стало сложнее адаптировать и интегрировать в процесс.**

Большое количество новых сотрудников привело к перегрузке HR-отдела и сбоям в коммуникации и координации. Кроме проведения персонала и разграничения обязанностей, нам было необходимо нанимать сотрудников, рассказывая об их функциях.

03 **Коучинговые сессии оказались труднее и длительнее, чем мы планировали.**

Некоторым сотрудникам требовалось больше времени и поддержки, чтобы развивать компетенции. Процесс замедлялся и из-за того, чтобы значительные затраты по времени были на сессиях CEO, директора по трансформации и HR-директора, и было сложно подобрать подходящее время для всех:

- CEO — 1.6 часа в день, 8 часов в неделю (20%);
- директор по трансформации — 1.6 часа в день, 8 часов в неделю (20%);
- HR-директор — 4.8 часа в день, 24 часа в неделю (60%).

Всего рабочая группа провела на сессиях 40 часов в неделю.

Итоги

1. Увеличение продаж:

- Мы перевыполнили план на 2023 год на 18,5%.
- Продажи по сравнению с 2022 годом выросли на 92%.

2. Увеличение производства креативных роликов:

Количество рекламных роликов увеличилось с 6 до 53 в год.

3. Сохранение команды:

Текучесть кадров снизилась с 34% до 20%.

4. Достижение положительного уровня вовлеченности:

По итогам I полугодия 2023 года коэффициент вовлеченности составил 81,2%.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Вывод 1: Вместо того, чтобы использовать только методику MBTI для диагностики личностных особенностей, мы бы добавили другие проверенные инструменты оценки — например, Gallup StrengthsFinder и Hogan Assessment. Так мы бы смогли получить более глубокий и комплексный анализ сильных сторон и областей для развития сотрудников.

Вывод 2: Усилили бы процесс обратной связи, включая регулярные встречи с сотрудниками, чтобы обсуждать их прогресс и давать дополнительные рекомендации. Коуч-сессии можно проводить не только индивидуально, но и в формате групповых тренингов. Так мы бы развили командную работу и улучшили коммуникацию.

Вывод 3: Увеличили бы вовлечённость руководителей высшего звена в процесс трансформации, чтобы обеспечить лучшее понимание и поддержку изменений на всех уровнях организации.

Вывод 4: Внедрили бы систему мониторинга и оценки результатов изменений, чтобы отслеживать прогресс и корректировать стратегии в режиме реального времени.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

- 1. Понимание внутренней культуры.** Сначала важно понять и почувствовать внутреннюю культуру компании. Это позволит избежать ошибок и наладить эффективное внедрение изменений. На этот процесс может уйти от трех месяцев до полугода.
- 2. Адаптация методов.** Учтите, что опыт и методы, которые работали в других организациях, могут не сработать в вашей компании из-за различий в культуре и структуре.
- 3. Понимание многофункциональности стартапов.** Сотрудники стартапов часто совмещают разные функции: это усложняет определение их ролей и направлений. Возможно, команда привыкла выполнять много задач.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Открытый микрофон – инструмент налаживания коммуникации и прозрачности в компании

Лидер кейса:

Лейли Ушурова – HRD Choco



Краткое описание

Choco – крупнейший IT-холдинг в Казахстане, основанный в 2011 году. Компания начала свой путь с проекта Chocolife.me, который в дальнейшем перерос в IT-холдинг с шестью различными IT-проектами. В настоящее время компания сфокусирована на внедрении IT-решений для B2B. В компании работает около 300 сотрудников.

Стартап активно развивался, привлекал талантов и экспертов своей области. Тем не менее, в начале пути в компании существовали некоторые проблемы: когда руководство принимало решения, сотрудники, видя потенциальные риски в решениях, иногда не поднимали эти вопросы, предполагая, что руководство учло все возможные аспекты и не считали ценным вмешиваться. В результате, были совершены ошибки, как следствие, компания несла потери.

Тогда, в компании решили исправить ситуацию, внедрив **правило открытого диалога**. Помимо экономии на не совершенных ошибках, в компании в качестве бонуса повысилась прозрачность, наладилась коммуникация и укрепился командный дух.

Внедрение “Открытого микрофона” на базе интернет-системы, где у сотрудников есть возможность оставлять вопросы и получить ответы на них, стоило около \$2300 и вывело **коммуникацию в компании на качественно новый уровень**.

Подробное описание

В компании встречались сотрудники, которые, даже осознавая возможные риски или имея предложения, не высказывали своих мыслей, полагая, что руководство лучше осведомлено и принимает верные решения. Со временем оказалось, что такие не озвученные мнения могли сэкономить компании много денег, если бы они были озвучены вовремя.

В результате руководство осознало важность того, чтобы сотрудники открыто делились своими идеями и предупреждали о возможных рисках. Независимо от того, кто ошибается – основатель компании, руководитель или коллега – задача команды состоит в том, чтобы своевременно выявлять и обсуждать всевозможные проблемы, чтобы бизнес выигрывал от этой открытости.

Решение

Так пришла идея **“Открытого микрофона”** – площадки для качественной коммуникации: принятия возражений, вопросов, предложений и идей руководством от сотрудников. В силу своей занятости у CEO не всегда есть возможность поговорить с сотрудниками, а открытый микрофон проводится на регулярной основе (раз в месяц каждую третью пятницу), что позволяет быть на связи и поддерживать правильную коммуникацию в компании.

Мы хотели, чтобы люди смело высказывали свои идеи, задавали интересующие их вопросы и не было недосказанностей в компании. Наверняка, многие компании сталкивались с тем, что в курилках часто муссируются вопросы, связанные с принятыми решениями в компании или есть какие-то неясности. Не всегда это приводит к чему-то положительному, зачастую, эффект прямо противоположный – растет недовольство сотрудников, а вместе с тем зарождается оппозиция. Это также отлично решается с помощью **“Открытого микрофона”**, когда каждый сотрудник может смело задать любой вопрос и получить исчерпывающий ответ.

Вдохновением для внедрения **«Открытого микрофона»** послужил кейс из проекта Google **«Аристотель»**, где исследовались ключевые факторы успешной работы команд. Одним из важнейших выводов стало осознание значимости психологической безопасности: когда сотрудники могут открыто говорить о своих идеях и ошибках, не боясь негативных последствий, это способствует лучшей работе команды и снижению риска серьезных ошибок. Этот принцип мы решили внедрить и в нашей компании, что стало основой для создания **«Открытого микрофона»**.

Изначально сессии **«Открытого микрофона»** проводились через Zoom-конференции, а вопросы собирались через Google Docs, т.е. реализация на первых порах не стоила никаких денег. Однако со временем мы разработали и внедрили собственную интернет-систему, которая сделала процесс еще более удобным и эффективным.

Вопросы теперь собираются в интернет-системе, где сотрудники могут анонимно или открыто оставлять вопросы, ставить лайки и дизлайки, писать комментарии. А затем, в назначенное время, все сотрудники компании подключаются к Google Meet, где руководители включают микрофоны и камеры, и в прямом эфире отвечают на все вопросы. Это решение не только упростило проведение сессий, но и сделало процесс более прозрачным и технически более продвинутым.

Самое главное, это проявить инициативу и волю со стороны руководителей для построения грамотного диалога в компании. Благо наши основатели ценят свою компанию, вкладывают в нее и понимают важность данного открытого диалога.

Пошаговый процесс работы “Открытого микрофона”:

- 1 Размещение публикации о начале сбора вопросов в интернет-системе и Telegram-группе за неделю до проведения “Открытого микрофона”.
- 2 В течение рабочей недели сотрудники пишут вопросы, ставят лайки/дизлайки и оставляют комментарии к вопросам.
- 3 Каждую третью пятницу проводится “Открытый микрофон” в Google Meet, в ходе которого обсуждается 50 вопросов в течение 2 часов. Данное мероприятие обязательно для всех, поэтому внесено у всех в Google календарь с ссылкой на Google meet. Мероприятие проводится онлайн, чтобы охватить в том числе всех региональных сотрудников. В среднем встречу посещают 150-180 сотрудников. Некоторые команды подключаются с одного компьютера.
- 4 Все вопросы демонстрируются на экране и зачитываются.
- 5 В конце встречи можно задать вопросы, которые возникли в моменте и не были предварительно записаны.

Позднее, по итогам встреч, мы заметили, что некоторые вопросы задаются несколько раз, мы создали список часто задаваемых вопросов и ответов, и опубликовали его в нашей Интранет-системе.

Туда вошли следующие вопросы:

- **Что делать, чтобы получить повышение?**
- **Как стать акционером компании?**
- **Как получить парковочное место?**

В интернет-системе есть возможность писать вопросы в анонимном и не анонимном форматах (указывая имя, кому именно предназначен вопрос). По умолчанию в системе настроен анонимный прием заявок. Но для нас главная сейчас задача добиться максимальной прозрачности, чтобы сотрудники открыты указывали имя, кто задает вопрос.

У нас есть позитивные изменения: если раньше 100% вопросов были анонимными, то сейчас 30% из них с указанием имени.

Время

Проработка в интернет-системе заняла 2 недели с учетом баг фиксов.

Бюджет

1 020 000 тенге (~\$2222) – стоимость за оплаченные часы разработчикам, которые создали “Открытый микрофон” в интернет-системе.

Трудности

Иногда бывает так, что руководитель отвечает на вопрос сотрудника и ответ не удовлетворяет его. А иногда ответы могут быть неправильно поняты и требуют дополнительного разъяснения после «Открытого микрофона».

Итоги

Помимо того, что в компании стало больше прозрачности и открытости, со временем сотрудники стали лучше формулировать вопросы, а руководители – давать четкие и понятные ответы. Способность правильно выразить нужную мысль и подобрать слова – это искусство, и «Открытый микрофон» помогает развиваться в этом направлении, выводя коммуникации на новый уровень. Мы учим всех жить в реальности, избегая искажений информации и недопониманий. Руководители часто демонстрируют рабочие файлы и таблицы во время ответов, что способствует повышению уровня понимания и доверия.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Мы бы сразу сделали лайки и дизлайки. Эту идею уже после подсказали нам сотрудники.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

Наш кейс может быть полезен всем компаниям, в которых есть трудности с «психологической безопасностью», а также тем компаниям, в которых это жизненно важно, т.е. связано со здоровьем и жизнью в целом (добыча, производство и т.д.).

В целом, построение правильной коммуникации, думаю, актуально для всех компаний, поэтому кейс будет универсальным.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Внедрить открытость и прозрачность в компании может быть нелегко, особенно если в менталитете сотрудников заложено, что старшим нельзя возражать. Сейчас в Казахстане более продвинутая и открытая молодежь, которая легко адаптируется в компании, но все же до сих пор встречаются сотрудники, которые раньше работали в госорганизациях или банках, для которых открытость – это все еще препятствие.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как программа благополучия помогла удержать сотрудников и повысить вовлеченность персонала?

Лидер кейса:

Елена Лидер – HR Head Kazakhstan, Central Asia & Caucasus



Краткое описание

Sandoz (Сандоз) – международная фармацевтическая компания, ведущий мировой производитель непатентованных лекарственных средств и биосимиляров. Входит в ТОП-10 компаний на розничном рынке. Продукция компании представлена в 140 странах мира. Продажи компании составляют более \$100 млн на рынках Центральной Азии и Кавказа. Компания демонстрирует двузначный рост по сравнению с прошлым годом вот уже в течение последних пяти лет.

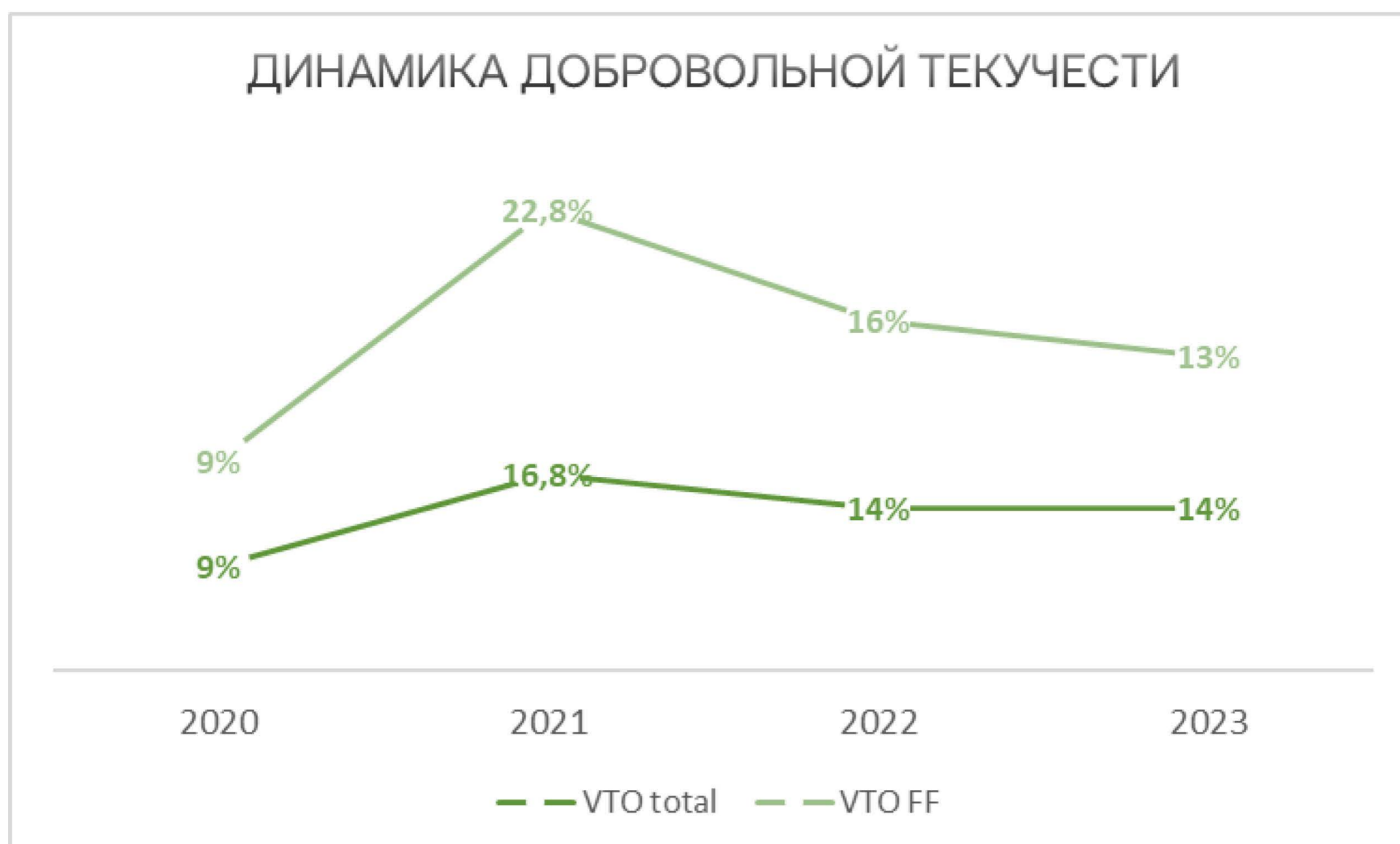
В конце 2021 года, когда экономика стран начала восстанавливаться и рынки оживились, в компании **резко выросла текучка “полевых” сотрудников с 9% до 23%**. Их переманивали на более высокую заработную плату, не предлагая при этом карьерного роста и развития.

В Sandoz приняли решение, что делать контрффер, “ломать” рынок и внутреннюю справедливую систему нецелесообразно. Поэтому сфокусировались на **усилении программы благополучия**. Эти меры позволили **снизить текучку в 1,6 раза**, а также значительно повысить показатели вовлеченности, благополучия и воодушевления и готовности рекомендовать компанию.

Подробное описание

В период пандемии компания значительно увеличила свои продажи, что повлияло на **повышение мотивации и лояльности сотрудников**. Кроме того, из-за локдауна в Sandoz обеспечили дополнительные выплаты сотрудникам, чтобы они могли комфортно работать из дома, сохранили выплату бонуса полевым командам несмотря на то, что визиты не осуществлялись. Было очевидно, что сотрудники довольны условиями труда и материальным вознаграждением.

Однако, в конце 2021 года выросла активность компаний фармацевтического сектора на рынке с точки зрения найма персонала после затишья в ковидный период. Это привело к тому, что в начале 2022 года в Sandoz **повысилась текучесть сотрудников**. Если в 2020 году показатель VTO (Voluntary Turnover) был **9%**, то в 2021 году, он уже составил практически **23%**.

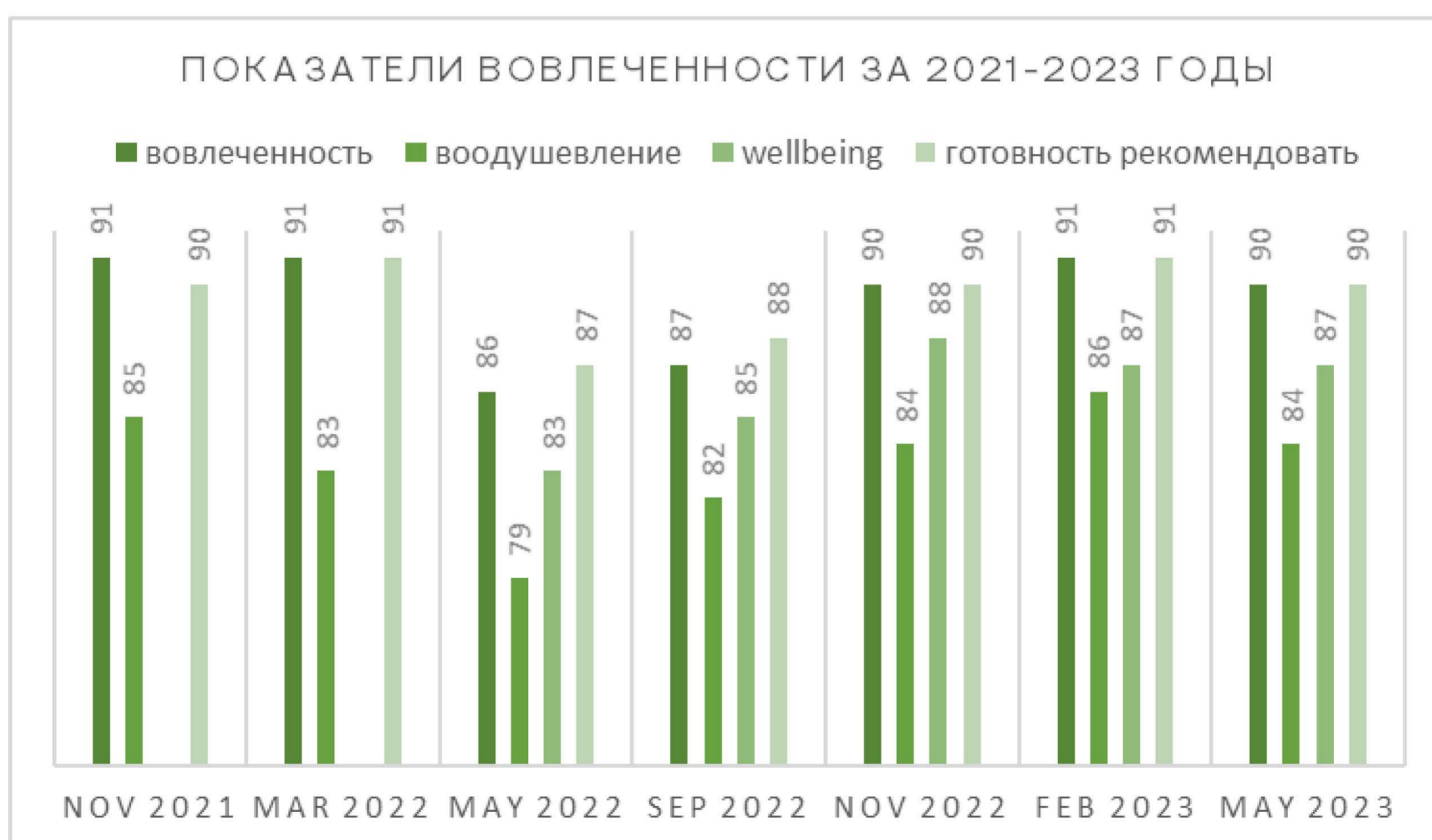


Проанализировав показатели, мы выяснили, что наибольшая текучесть наблюдается среди “полевых” сотрудников (медицинских представителей), которым предлагают на рынке большую зарплату, но без продвижения по карьерной лестнице.

Мы понимали, что:

1. не можем постоянно делать контрффер (это не целесообразно);
2. это дестабилизирует внутреннюю справедливую систему оплаты в компании.

Вдобавок к повышенному показателю текучести, ко 2 кварталу 2022 года **снижился показатель вовлеченности** и, в частности, **показатели благополучия, воодушевления и готовности рекомендовать компанию** как лучшее место работы.



Решение

Таким образом, мы выбрали комплексный подход решения проблем. Команда HR разработала проект программы корпоративного благополучия, направленный на **укрепление вовлеченности сотрудников и привлекательности бренда работодателя.**

Нам в том числе важно было повлиять на **vacancy rate**, чтобы обеспечить стабильность человеческого ресурса, тем самым оказывая положительное влияние на рост бизнеса.

При удержании сотрудников мы сделали ставку не на бесконечное увеличение заработной платы, а на мотивацию сотрудников развиваться в компании и социальную пользу.

Проект активно развивался в течение 2022 и 2023 годов по 4 направлениям:

1 **Ментальное развитие и рост;**

2 **Физический комфорт;**

3 **Рабочая среда;**

4 **Социальное влияние (объединение людей вокруг разных миссий).**

01

- Финансовые консультанты
- Юридическая консультация
- Психологическая поддержка
- Коучинг
- Менторинг
- Meditoria: осознанность
- Корпоративное обучение
- Coursera, LearnLight, Альпина Паблицер

02

- ЗОЖ консультации
- Образовательные сессии
- Гибкий график
- ДМС и компенсация больничных
- Компенсация отпуска по уходу за ребенком и parental leave
- Финансовая помощь в случае потери трудоспособности
- Дополнительные дни отпуска
- Indoor активности (йога, дни здорового питания, челленджи по шагам и т.п.)

03

- Политика релокации
- Компенсация питания
- Обновленный автопарк для полевой команды
- Компенсация парковки для полевой команды
- VPN и мобильный доступ в системы
- Мобильные телефоны для полевой команды/мобильная связь и оплата интернета
- Коворкинг пространство в офисе
- Тематические дни в офисе
- «Вкусняшки» в офисе
- Аптечки и консультации

04

Объединение сотрудников в Employee resource groups вокруг общих идей:

- Wellbeing активаторы
- Социальное волонтерство (уборка на природе, отправка гуманитарной помощи и т.п.)
- Программа эко (recycling)
- SDZ.Ed: Medical essentials (обучение сотрудников базовым медицинским знаниям, чтобы знать, как помочь родным и близким)

Мы последовательно дополняли и развивали программу благополучия с учетом запланированного бюджета из года в год.

2022

- 1. Дизайн программы.** В 2022 году мы сформировали дизайн программы. На тот момент мы уже делали какие-то активности, влияющие на благополучие наших людей. Но это было разрозненно, не системно. Мы оценили ресурсы, которые уже имеем внутри организации и которые работают на цели заботы о благополучии наших людей, какие активности мы уже проводим. Спросили наших сотрудников, что людям нравится, какие активности Wellbeing им заходят.
- 2. Образовательные сессии про здоровье.** В 2022 году в направлении "Физический комфорт" мы провели сессии про здоровье человека: "Полезный холестерин", "Иммунопрофилактика".
- 3. Активности.** Wellbeing weeks, "Foodie time" в офисе (совместные здоровые завтраки по четвергам), «Cinema time» в офисе, вовлекли сотрудников в outdoor мероприятия (беговой марафон, походы в горы).
- 4. ДМС.** Улучшили условия добровольного медицинского страхования (увеличили лимит на стоматологию и лекарства на 20%).
- 5. Финансовая помощь при потере трудоспособности** (при полной \ частичной инвалидности) была внедрена в нашу политику по компенсациям и льготам.
- 6. Программа релокации.** В направлении улучшения рабочих условий мы внедрили программу релокации, чтобы сотрудники, переезд которых инициируется компанией, переживали меньше стресса и мы их поддерживали созданием более комфортных условий при переводе на другую территорию.

2023

- 1. Создание команды и системная работа.** Мы собрали команду wellbeing активаторов из числа сотрудников компании, которые стали инициаторами и координаторами.
- 2. В направлении «Ментальное развитие и рост» мы:**
 - подключили программу поддержки сотрудников, где они получили доступ к консультациям коучей, психологов, финансовых и юридических консультантов, консультантов по здоровому образу жизни, консультантов по уходу за питомцем, консультантов по практикам осознанности;
 - предоставили сотрудникам корпоративный доступ к приложению **Meditopia**, чтобы практиковать осознанность;
 - подключили ресурс для развития сотрудников Alpina Publisher для чтения литературы по осознанности и мышлению роста.

3. В направлении физического благополучия, мы продолжили проведение сессий для сотрудников, направленных на поддержание здорового образа жизни и заботы о здоровье:

- Сессия по безопасности на рабочем месте
- Сессия "Здоровое тело."
- Wellbeing weeks.
- Неделя здорового питания.
- Создали Wellbeing guide для полевых сотрудников.
- Провели челлендж по шагам "Я - смогу", ходили в горы и ездили на Чарынский каньон.

Время

2 года (2022-2023 годы). Программа благополучия является нашим долгосрочным проектом, поэтому из года в год, мы продолжаем ее развивать.

Бюджет (на постоянные активности)

2022 год: 3800 \$

2023 год: 8500 \$

Итоги

Логика решения сработала. К концу 2022 года нам удалось получить следующие результаты:

- показатель текучести в данных направлениях снизился до 14%;
- показатели вовлеченности и благополучия вернулись к прежним показателям;
- срок работы сотрудника в компании, принятого на эти позиции через новую методологию, увеличился с 4,0 лет до 4,3 лет;
- прибыль компании на одного человека выросла с 12% до 21%.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Employee recourse groups (команда Wellbeing активаторов), которая была создана в 2023 году, могла бы быть создана раньше. Изначально мы все организовывали ресурсами HR функции, не вовлекая коллег. Однако, когда сотрудники участвуют в активностях, получают обратную связь и благодарность за организацию и проведение тех или иных активностей – это намного эффективнее влияет на формирование причастности (belonging) в компании. Намного легче продвигать и вовлекать в Wellbeing активности сотрудников, когда они слышат не мнение HR, но мнение своих коллег.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

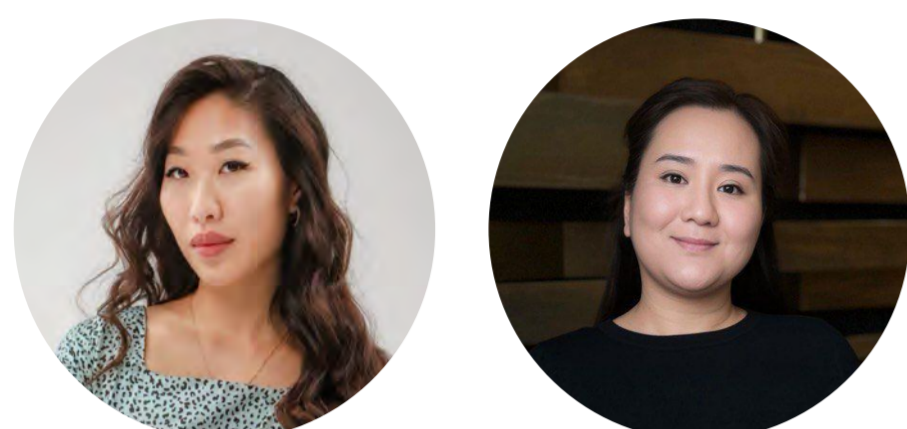
Wellbeing – это тренд, он ежегодно звучит в статистике глобальных исследований. В особенности, учитывая теорию поколений, рост конкуренции, скорость изменений, кандидата сегодня интересует не только заработная плата. Тема благополучия и психологической безопасности укрепилась в подходах к работе международного бизнеса, но еще не повсеместно поддержана локально. Так что, наш кейс будет полезен всем тем компаниям, которые стремятся привлечь и удержать лучшие таланты, заботясь об их благополучии.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Перед запуском оценить особенности вашей целевой группы – кто эти люди, какие потребности. Не факт, что наполнение нашей программы wellbeing будет 100% подходить любой организации. Могут быть девиации в зависимости от сферы бизнеса, возраста сотрудников и т.п.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как организовать трансформацию компании в период внешних неопределенностей?



Лидеры кейса:

Юлия Цой – HR Project Manager и HRBP,

Кымбат Турдалиева – HRBP TOO «Food Solutions KZ»

Краткое описание

I'm – сеть ресторанов, переименованная после ухода бренда McDonald's в 2022 году из Казахстана.

Компании пришлось **заново выстраивать все бизнес-процессы**, а также воссоздать **репутацию надежного работодателя**. В период ребрендинга и неопределенности, когда компания оставалась безымянной, а рестораны были закрыты, сотрудники переживали за будущее компании и свои рабочие места, что вызвало **большую текучесть** в компании. Это привело к дезориентации и демотивации сотрудников, многие из которых пришли работать благодаря ассоциации с известным брендом.

Столкнувшись с кризисом внутри компании, руководство выработало план действий, охватывающий управление изменениями, изменение коммуникационной стратегии, процесс обучения и адаптации сотрудников, удержание и мотивацию сотрудников.

План действий позволил перестроиться компании за полгода, обеспечить 100%-комплектацию штата, снизить текучесть **с 92% до 79%**, **нивелировать негативные последствия и увеличить привлекательность компании**.

Подробное описание

Снижение репутации компании и высокая текучесть кадров стали ощутимой проблемой после ухода бренда McDonald's. Эти изменения потребовали комплексного подхода к восстановлению доверия как сотрудников, так и клиентов.

Сложившаяся ситуация была вызвана несколькими причинами:

- **утрата ассоциаций с качеством и надежностью:** новое название компании не обладало той же известностью, что и McDonald's, что привело к восприятию компании как локальной организации без прежней репутации;

- **снижение доверия со стороны клиентов:** переход на новое название и потеря узнаваемости сделали компанию менее привлекательной по сравнению с конкурентами;
- **влияние внешних политических факторов:** в условиях геополитической и социальной напряженности, неопределенность в вопросах принадлежности компании усилила недоверие, особенно среди клиентов с исламскими ценностями и тех, кто чувствителен к политическим конфликтам.

Решение

С учетом того, что приоритетом всегда были люди, мы сосредоточились на работе со следующими направлениями: рекрутинг, адаптация, удержание сотрудников и развитие программы корпоративного благополучия.

В процессе ухода из страны мы столкнулись с необходимостью масштабных изменений в структуре и процессах компании, что стало вызовом для всех сотрудников. Чтобы справиться с этим, мы разработали и внедрили детальный план действий, который охватил все аспекты трансформации.

01

Управление изменениями

Для этого был разработан и внедрен детальный план действий для каждого отдела. Он включал подробные инструкции и описание необходимых шагов, что помогло сотрудникам четко понимать свои задачи и роли в процессе трансформации.

- Для координации всех действий и минимизации рисков была сформирована **группа кризис-менеджмента**, которую возглавил генеральный директор компании вместе с руководителями ключевых департаментов. Эта группа занималась оперативным решением возникающих проблем и обеспечивала слаженную работу всех подразделений.
- Для поддержания контроля над выполнением плана и оперативного реагирования на возникающие трудности проводились **еженедельные статус-встречи**. Эти встречи позволяли руководству компании отслеживать прогресс, вносить необходимые коррективы и обеспечивать успешное проведение ребрендинга в условиях значительных изменений.
- Мы провели **визиты** во всех городах присутствия, **охватывая 24 ресторана**, и **провели беседы** со всеми командами. Результаты опроса показали, что до ухода бренда 85% менеджеров и 82% работников чувствовали недостаток информации и понимания изменений. После этот показатель изменился на 95% и 94% соответственно, что указывает на значительный рост уровня беспокойства и неуверенности среди сотрудников.

01

Для решения этой проблемы были предприняты следующие шаги:

- 1. Поддерживающие визиты.** Команда отдела обучения и специальных проектов начала осуществлять поддерживающие визиты в рестораны, чтобы живо общаться с сотрудниками. Эти визиты были направлены на разъяснение процесса ребрендинга, ответы на вопросы и снятие неопределенности.
- 2. Регулярные опросы мнения.** Запущены регулярные опросы мнения для оценки уровня тревожности и понимания изменений среди сотрудников. Это позволило нам своевременно выявлять и адресовывать возникшие проблемы.
- 3. Оплата простоя и кинопоказы.** Для поддержания морального духа сотрудников были оплачены дни простоя.
- 4. Бесплатное онлайн-обучение.** Запущено бесплатное онлайн-обучение для всех сотрудников, что позволило им продолжить развиваться и поддерживать свою квалификацию в условиях изменений. Включены платформы такие как Lerna, Skillbox и GeekBrains.
- 5. Бонусные баллы для привлечения подписчиков.** На корпоративных страницах в социальных сетях проводились розыгрыши для сотрудников, победители получали брендированные призы.

02

Изменение коммуникационной стратегии компании

Изменение коммуникационной стратегии компании. Помимо внедрения казахского языка, сама стратегия стала более ориентированной на поддержку сотрудников и их вовлеченность в рабочие процессы. Эти изменения включали:

- 1. Активное вовлечение HR-отдела в рабочие процессы.** Компания усилила участие HR-отдела в процессах найма и рекрутинга, что позволило оперативно реагировать на кадровые потребности. Теперь центральный офис активно занимается массовым набором сотрудников, помогая директорам ресторанов и специалистам по персоналу. Это стало особенно важным в условиях кадрового дефицита после ухода бренда.
- 2. Улучшение внутренней коммуникации и доступности HR-специалистов.** Для поддержания сотрудников в курсе стратегических целей и текущего состояния компании были введены регулярные информационные сессии с участием топ-менеджеров, которые проводятся ежеквартально. Кроме того, была обеспечена доступность HR-специалистов для оперативного решения вопросов сотрудников, что способствовало укреплению доверия к компании.
- 3. Организация психологической поддержки для сотрудников.** В ответ на стресс и неопределенность, возникшие в ходе трансформации, компания внедрила систему психологической поддержки. Работники получили доступ к онлайн-консультациям через специальную платформу, что позволило им получать профессиональную помощь в удобное для них время. Это решение помогло восстановить доверие к компании после негативного опыта работы с внутренним психологом.

03

Обучение и развитие навыков

В нашей компании 450 сотрудников прошли обучение на RACE тренинге, который включал в себя развитие навыков управления изменениями, решения конфликтных ситуаций и управления стрессом. В тренинге приняли участие сотрудники центрального офиса, директора и менеджеры ресторанов. После этого директора ресторанов провели аналогичные тренинги для остальных сотрудников, обеспечивая таким образом их готовность к изменениям. Для снижения эмоционального напряжения и поддержки сотрудников в период изменений были реализованы следующие меры:

- **Проведение RACE тренинга.** Тренинг был направлен на подготовку сотрудников к управлению изменениями, развитию навыков решения конфликтов и снижению уровня стресса.
- **Политика открытых дверей.** Мы внедрили политику, позволяющую любому сотруднику напрямую обратиться к генеральному директору для обсуждения любых вопросов или проблем.
- **Программа "Личное письмо".** Для сотрудников, предпочитающих анонимность, была запущена программа, позволяющая им обратиться с вопросами или предложениями в письменной форме, что также помогло снизить эмоциональное напряжение и обеспечить поддержку в трудные моменты.
- **Программа кадрового резерва.** Для предотвращения потери важного опыта и знаний была создана программа кадрового резерва. В рамках нее сотрудники проходят обучение в ведущих образовательных учреждениях, таких как KIMEP, EY Academy, PWC Academy, Сколково и Pritula Academy.
- **Адаптация учебных материалов.** Все учебные материалы были адаптированы под новые реалии, при этом сохранены все стандарты обслуживания и безопасности пищи.

04

Участие сотрудников в процессе изменений

В ходе ребрендинга 15 сотрудников нашей компании получили награду от руководителя холдинга за особые достижения. Эти сотрудники продемонстрировали высокий уровень вовлеченности и инициативности, что помогло успешно реализовать процесс изменений.

В процессе реализации изменений мы стремились активно вовлекать сотрудников в разработку плана действий по ребрендингу. Вместо того чтобы ограничивать их роль простым выполнением задач, мы дали им возможность участвовать в принятии решений, что значительно повысило их ответственность и лояльность к процессу.

Для поддержки сотрудников на всех этапах ребрендинга руководители департаментов всегда были доступны, обеспечивая прозрачность и оперативную помощь. Это создало ощущение коллективной работы и позволило избежать многих проблем, связанных с недопониманием и нехваткой информации.

05

Удержание сотрудников и мотивация

Для этого была разработана и внедрена новая программа мотивации и лояльности, как в центральном офисе, так и в ресторанах.

В центральном офисе:

- **Улучшение условий труда.** Были введены новые элементы программы корпоративного благополучия (Wellbeing), включая исключение рабочих разговоров во время обеда, добавление онлайн-психотерапевта и создание дополнительных зон отдыха. Также у сотрудников появилась возможность работать 1 день в неделю удаленно.
- **Социальные пакеты.** Были сохранены существующие элементы, такие как дополнительные 4 дня к отпуску, day off на день рождения и выплаты по ДМС или фитнес-пакету. Дополнительно был проведен опрос среди сотрудников, и на его основе введены выплаты на оздоровление с предоставлением документов.

В ресторанах:

- **Программа "Приведи друга".** Для снижения текучести кадров была внедрена программа, которая поощряла сотрудников за привлечение новых работников.
- **Командообразующие мероприятия.** Были организованы тимбилдинги и корпоративные мероприятия для укрепления командного духа среди сотрудников ресторанов.
- **Технические улучшения.** Во всех ресторанах были установлены проекторы и колонки для проведения различных мероприятий, таких как ночные показы фильмов или визуализированные собрания, что улучшило коммуникацию и взаимодействие в коллективах.
- **Программа возврата уволенных сотрудников.** Ранее существовало правило не принимать обратно сотрудников, которые ушли из компании. Однако с новой программой лояльности тех, кто покинул компанию без дисциплинарных нарушений, теперь приглашали вернуться на работу с бонусами.

Таким образом, комплексный и тщательно продуманный план позволил нам успешно провести ребрендинг и сохранить высокий уровень профессионализма и мотивации среди сотрудников в условиях значительных изменений.

Время

6 месяцев с момента объявления об уходе бренда и до открытия ресторанов под новым именем.

Бюджет (на постоянные активности)

Около 5 млн тенге ~ \$11,000. Средства были потрачены на организацию психологической помощи, организацию марафона, автоматизацию процесса рекрутинга, премии и индексацию.

Трудности

- 1 Отсутствие четкого плана управления изменениями** стало одной из самых серьезных проблем. Когда бренд внезапно покинул страну, у компании не было заранее подготовленного плана для перехода на новый бренд или для управления этим переходным периодом. Вместо заранее продуманной стратегии, команда была вынуждена разрабатывать и внедрять новые решения в реальном времени, что привело к значительной нагрузке и стрессу. Сотрудники занимались одновременно множеством задач, включая управление рисками, разрешение трудовых споров и адаптацию к новым условиям, что усложняло процесс изменений.
- 2 Переход на казахский язык в коммуникации и обучении.** Ранее вся внутренняя коммуникация и обучение велись исключительно на русском языке. Этот переход потребовал перевода всех учебных материалов и адаптации обучения, что добавило сложности в управлении процессом обучения и взаимодействием с сотрудниками и клиентами.
- 3 Внедрение HR-бота** оказалось сложным для сотрудников, которые привыкли проводить интервью вживую или по телефону. Адаптация к новым рабочим процессам и новым видам отчетности требовала значительных усилий. Сотрудникам приходилось осваивать новый инструмент, что вызвало определенные трудности и стресс.

Итоги

В результате за всё время проекта мы получили:

- мы обеспечили 100% комплектацию штата;
- снизили текучесть с 92% до 79%;
- процент удовлетворенности сотрудников по результатам опросов мнения вырос на 15%, а по менеджерам — на 12%, достигнув 94% и 95% соответственно;
- конверсия по опросам мнения сотрудников после внедрения автоматизации также увеличилась с 82% до 97%;
- удалось привлечь свыше 4000 заявок о желании работать у нас, что свидетельствует о росте привлекательности компании как работодателя.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Мы планируем также стремительно развивать мобильное приложение для сотрудников, добавим блоки по технике безопасности, чек-листы визитов в рестораны, преобразуем электронные модули обучения в игровой формат. Использование приложения позволит отказаться от использования бумаги и картриджей, что существенно сократит расходы и внесет посильную лепту в экологию.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Важно обратить внимание на необходимость вовлечения большего числа сотрудников в процесс изменений. Вместо того чтобы весь груз изменений ложился на плечи одного или нескольких человек, важно распределить ответственность и задачи среди более широкой команды. Это позволит не только эффективно справляться с вызовами, но и повысить лояльность сотрудников, так как они будут более глубоко понимать суть происходящих изменений и проблемы, с которыми сталкивается компания.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как выстроить систему непрерывного образования, отвечающую требованиям бизнеса?

Лидер кейса:

Анастасия Круч – директор департамента по управлению талантами



Краткое описание

Eurasian Resources Group (ERG) – одна из ведущих в мире и наиболее диверсифицированных компаний в сфере добычи и переработки природных ресурсов. Группа представлена на четырех континентах и является одним из крупнейших работодателей в отрасли, а в Казахстане ERG – это треть горно-металлургического комплекса. В Казахстане расположены такие важнейшие предприятия группы, как ТНК «Казхром», «Соколовско-Сарбайское горно-обогатительное производственное объединение» (ССГПО), «Алюминий Казахстана», «Казахстанский электролизный завод» (КЭЗ), «Евроазиатская энергетическая корпорация» (ЕЭК), «Шубарколь комир», Транспортная группа «ТрансКом», «З-Энергоорталык» и ERG Service.

Одна из основных проблем с которой сталкивается ERG – это проблема в **обеспечении бизнеса квалифицированными кадрами**, поскольку требования к компетенциям работников в последнее время вследствие внедрения новых технологий и преобразования технологических процессов меняются стремительно. Колледжи, как основные источники квалифицированных кадров, требуемых для отрасли, зачастую работают по старым образовательным программам, процесс обновления программ занимает значительное время, а преподаватели часто не имеют практического опыта. Бизнесу требуются значительные усилия, чтобы дополнительно обучать и готовить выпускников колледжей к самостоятельной работе.

Для решения этих проблем необходима **комплексная стратегия**, включающая в себя модернизацию образовательных программ, поддержку профессионального развития существующих кадров, стимулирование молодежи к выбору карьеры в отрасли, а также усиление сотрудничества между учебными заведениями, компаниями ГМК и государством.

На сегодня ERG уже вложила **\$23 млн** и продолжает вкладывать в государственную систему образования, для того, чтобы подготовка специалистов была ориентирована на задачи бизнеса и готовила необходимые кадры по целевому заказу.

Подробное описание

ERG, как в целом горно-металлургическая отрасль Казахстана, сталкивается с рядом проблем и сложностей, связанных со своевременным обеспечением бизнеса кадрами требуемой квалификации:

- 1. Недостаток квалифицированных специалистов.** Один из основных вызовов — дефицит высококвалифицированных специалистов, обладающих знаниями и опытом в области горной добычи и металлургии.
- 2. Уход опытных работников.** Старение кадровой базы, миграция и уход опытных специалистов на пенсию, в том числе по программе раннего выхода на пенсию «55/7», внедренной государством с начала 2024 года.
- 3. Необходимость в постоянном обновлении знаний.** Технологии в горно-металлургической отрасли постоянно развиваются, и сотрудники должны постоянно обновлять свои знания и навыки, что требует инвестиций как со стороны компаний, так и со стороны государства в систему непрерывного образования, а также тесного сотрудничества бизнеса и системы образования.
- 4. Проблемы с привлечением молодежи.** Недостаточная привлекательность отрасли для молодых людей из-за тяжелых условий труда, расположение активов в отдаленных населенных пунктах (моногорода, поселки) с высокой долей миграционного настроения, особенно среди молодежи, а также отсутствие современных и перспективных карьерных возможностей.
- 5. Необходимость экологической адаптации.** В условиях усиливающегося внимания к экологическим вопросам требуется подготовка специалистов, способных внедрять экологически чистые технологии и методы производства.
- 6. Региональные аспекты.** Неравномерное распределение квалифицированных кадров по регионам страны, что усложняет равномерное развитие и сбалансированность горно-металлургической отрасли.

Решение

Для решения этих проблем мы разработали комплексную стратегию по развитию системы непрерывной подготовки кадров для ГМК отрасли.

Система включает в себя работу по следующим направлениям:

- 1 Школа:** профориентация, строительство и модернизация школ, усиление направления STEM.
- 2 Колледж:** обновление образовательных программ, оплачиваемая практика, новое оборудование, конкурсы профессионального мастерства ERG Skills, трудоустройство.
- 3 ВУЗ:** открытие кафедр при предприятиях и филиалов/факультетов в моногородах, совместные программы повышения квалификации, программа обучения работников ERG и их детей в ВУЗах, оплачиваемые стажировки и практика студентов.
- 4 ERG:** производственная практика, наставничество для молодых специалистов, **Jastar ligasy** – молодежное движение, **ERG CU** (Корпоративный университет).

В поддержку развития системы школьного образования регионов и городов присутствия ERG в партнерстве с местными исполнительными органами реализует проекты по строительству, модернизации и оснащению школ:

- В 2023 году построены 2 малокомплектные школы в Павлодарской области.
- В 2024 году начато строительство школы на 1 200 учеников в г. Рудном, а также модернизация школы-гимназии №5 в г. Хромтау.
- 10 школ укомплектовано STEM лабораториями.

Большое внимание уделяется профессиональной ориентации школьников:

- обучено 300 учителей профориентаторов;
- разработана платформа edunavigator;
- более 27 000 учеников прошли профориентацию;
- 4 744 педагога из 208 школ трех областей (Актюбинская, Костанайская, Павлодарская) прошли повышение квалификации по новым методам в образовании.

В 2022 года для усиления системной работы с колледжами был создан **«Альянс колледжей и ERG»**, в который вошли 14 колледжей. В 2023 году к Альянсу присоединились 2 ВУЗа и уже в 2024 г. – 1 ВУЗ и 10 колледжей.

Альянс представляет собой платформу для внедрения системных изменений в подготовку кадров для ГМК **объединяя работодателя, систему образования и курирующие государственные и исполнительные органы в единую экосистему.**

Основные задачи Альянса:

- **совершенствование образовательных программ** с учетом потребности горно-металлургической отрасли Казахстана;
- **развитие практического компонента обучения:** дуальное образование, оплачиваемая практика, оснащение материально-технической базой;
- **формирование пула мастеров производственного обучения**, экспертов из числа бывших работников Группы («Серебряный возраст»).
- **Регулярные исследования потребностей студентов – перспективных работников отрасли.**

Для адаптации и вовлечения молодежи в компании существует комплексная программа, направленная на привлечение, адаптацию и вовлечение в корпоративную жизнь в компанию. Работа с молодежью выстраивается через молодежное движение - Jastar Ligasy (Жастар Лигасы), которое включает следующие направления:

- 1 **Корпоративная жизнь и развитие.** Вовлечение молодежи в корпоративные мероприятия, спортивные активности и возможности для самовыражения, что помогает создать полноценную и интересную рабочую среду.

- 2 Финансовая грамотность.** Запуск программы повышения финансовой грамотности для помощи молодежи в управлении личными финансами. (По внутренним исследованиям 80% молодежи имеют потребительские кредиты, а это снижает уровень их качества жизни).
- 3 Открытый диалог.** Предоставление молодежи площадки для открытого общения с топ-менеджментом компании, что способствует обсуждению их проблем и предложений по улучшению условий работы, взаимодействия, развития.
- 4 Поддержка и взаимодействие.** Организация встреч и взаимодействия с руководством, в том числе с CEO-компанией, для решения возникающих проблем и поддержания обратной связи.

На протяжении всего карьерного пути в компании сотрудники проходят регулярное повышение квалификации в корпоративном университете ERG. Корпоративный университет предлагает программы развития не только по soft-skills и управленческим навыкам, но и программы повышения квалификаций ГМК, что в свою очередь обеспечиваем бизнес всеми необходимыми навыками для достижения целей в соответствии с принципом lifelong learning.

Инструкция для малого и среднего бизнеса для подготовки компетентных кадров:

01 Выстроить бизнес-процессы в компании для понимания целевого заказа.

Важно, что при работе с колледжами необходимо прогнозировать потребность в кадрах в разрезе 2-3 лет.

02 Выстроить систему наставничества на производстве.

- a) вкладывать в развитие педагогических навыков;
- b) предусмотреть материальную или нематериальную мотивацию (звание "Почетный наставник", дополнительное обучение, доплаты и т.д.);
- c) выстроить систему обратной связи по качеству наставничества.

03 Развивать HR-бренд компании.

- a) определить целевую аудиторию;
- b) показать, какие есть выгоды у сотрудников, которые работают в вашей компании (EVP);
- c) показывать производство (экскурсии на производстве / дни открытых дверей и т.д.);
- d) посещать учебные заведения и ярмарки вакансий для формирования и укрепления HR-бренда;
- e) работать в публичном поле (через каналы коммуникаций и социальные сети).

Время

2022-2024 годы

Бюджет

\$23 млн (с учетом строительства школ в регионах присутствия).

Трудности

- 1) Внедрение изменений в системные процессы требует значительных ресурсов и инвестиций для компании.
- 2) Система образования недостаточно гибкая. Система централизована и не имеет возможности быстро адаптироваться под уникальные потребности предприятий, в том числе по региональному принципу.
- 3) Гиг-экономика – наш главный конкурент. Сейчас молодежь имеет возможность выбирать из огромного количества новых профессий: маркетолог, сммщик, аккаунт менеджер, работать в доставке, в такси (так называемые платформенные фрилансеры) и т.д.

Итоги

- 1) Выстроена система взаимодействия с учреждениями образования.
- 2) Увеличилась скорость принятия решений за счет высокого уровня доверия к компании.
- 3) Возможность выбрать и трудоустроить лучших студентов.
- 4) Признание со стороны других компаний ГК и заинтересованность в сотрудничестве.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

Как крупная компания мы сразу начали работать с большим количеством учебных заведений и большой внутренней целевой аудиторией (более 60 тыс. человек), не сфокусировав проект на специфические потребности отдельных предприятий. Для нас это следующий этап.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

Наш кейс может быть полезен практически любой компании, независимо от размера и отрасли. Мы в своей практике разработали множество подходов, которые могут быть адаптированы и использованы другими организациями. Например:

- **Компаниям, которые хотят привлечь и удержать молодёжь.** Мы разработали эффективные программы взаимодействия с студентами через возможность оплачиваемой практики, стажировок, работы в летний период, что помогает наладить более тесную связь с молодыми специалистами. Эти методы можно легко внедрить в любых компаниях, особенно если ваша цель — привлечь молодёжь и сделать ее частью вашего коллектива.
- **Компаниям с ограниченными ресурсами.** ERG выделяет достаточные ресурсы для данных проектов, будучи социально-ответственным бизнесом. Однако есть возможность реализовывать аналогичные проекты для малого и среднего бизнеса пользуясь поддержкой государства и общественных отраслевых объединений. Например, программа наставничества поддерживается НПП «Атамекен».
- **Компаниям с тяжелыми условиями труда.** ГМК отрасль на сегодня не самая популярная отрасль, особенно для молодёжи. Но бренд работодателя позволяет привлекать молодых специалистов еще на этапе их обучения в учебных заведениях.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Важно обратить внимание на один неочевидный, но критически важный аспект: вовлеченность на всех уровнях управления.

Во-первых, важно вовлечение и линейных руководителей, и HR, и ТОП-менеджмента. Во-вторых, необходимо сотрудничество. Для реализации наших проектов мы тесно работаем с министерствами, АГМП, НПП Атамекен и другими участниками отрасли ради совместного успеха.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

Как удержать и мотивировать сотрудников, когда старые инструменты уже не работают?

Лидер кейса:

Райхан Абдрасилова – HRD CNPC-Казахстан



Краткое описание

CNPC – китайская нефтегазовая корпорация, осуществляющая деятельность в 33 странах мира. В рамках совместных казахстанско-китайских проектов на предприятиях с участием CNPC работает более 30 тыс сотрудников. На нефтегазовом рынке Казахстана компания работает с 1997 года. В управляющей компании CNPC работает около 150 человек.

Ежегодная оценка деятельности персонала в компании показала, что с течением времени **механизмы поощрения работников**, такие как повышение заработной платы, разовые выплаты, обучающие программы и тренинги, грамоты и благодарственные письма **стали менее действенными**. Снижение востребованности таких инструментов поощрения связано с тем, что **все чаще приходится работать с поколением зумеров**, которых достаточно сложно мотивировать устоявшимися и общепринятыми методами.

В этой связи в компании была составлена **карта мотиваций**, в рамках которой разработан проект **«Рабоче-туристическая поездка в Китай»** с целью поощрения лучших сотрудников, внесших значимый вклад в развитие компании.

Как результат, по итогам реализации первого пилотного проекта, сотрудники получили дополнительную мотивацию и лояльность. Компания в свою очередь, получила новый и действенный инструмент удержания талантливых работников в компании, тем самым вдохновив молодых амбициозных сотрудников увидеть новые возможности к развитию и поддержанию work & life баланса.

Подробное описание

Мотивация сотрудников является неотъемлемым компонентом успешного управления. В конечном итоге, мотивированные сотрудники не только повышают производительность, но и улучшают атмосферу в организации, способствуя росту бизнеса. Применение различных методов мотивации вдохновляет и поддерживает команду в достижении общих целей компании.

Принимая во внимание тот факт, что действующие мотивационные инструменты, требуют постоянного совершенствования и введения новых подходов, возникла необходимость в детальном изучении данного вопроса.

1 Мы провели ряд обсуждений и дискуссий с линейными руководителями подразделений и работниками компании. Как результат, сотрудники были заинтересованы в создании различных клубов по интересам:

- клуб по изучению и совершенствованию знаний иностранных языков;
- выездные экскурсии на природу в группах;
- развитие кросс-культурных коммуникаций через посещение исторических памятников и достопримечательностей, как в Казахстане, так и за ее пределами, понимание традиций и культуры других народов.

2 Аналитический разбор предложений привел к единой позиции, стало понятно, что сотрудники нуждаются в качественной коммуникации не только в офисе, но и за ее пределами:

- их объединяло желание проводить время в путешествиях, экскурсиях и т.д.;
- при этом, было понятно, что формат проведения выездных тимбилдингов (корпоративов), работников однозначно уже не интересовал.

Учитывая мнения работников, и вместе с тем, возможности компании, были разработан проект под названием «Рабоче-ознакомительный тур».

В рамках проекта сотрудники выезжали в небольших группах за пределы Казахстана, с целью:

- налаживания деловых контактов;
- посещения культурных и исторических центров.

Мы предполагали, что проект станет эффективным и действенным инструментом мотивации **для удержания талантливых сотрудников**, а также площадкой по **укреплению командного духа**, толерантности к традициям и культуре других народностей, налаживании дружеских отношений, основанных на принципах взаимопонимания и взаимоуважения, **развития кросс-культурных коммуникаций внутри коллектива.**

Трудности

Мы разработали план проекта и вынесли его на обсуждение еще в начале 2020-х, но пандемия внесла свои коррективы. Проект был заморожен на неопределенный срок. Только в 2023 году, когда ситуация в мире нормализовалась, была возобновлена работа по пересмотру проекта, и, как результат, в том же году был заложен бюджет для реализации.

В мае 2024 года, проект был успешно реализован. По итогам оценки деятельности персонала за 2023 год, 6 лучших работников компании выехали в зарубежный тур.

Как проводилась оценка персонала?

Сотрудники в компании оцениваются по итогам выполнения поставленных на год задач. Шкала оценок: А, В+, В, В-, С. Сотрудники, выполнившие все задачи в срок, а также внесшие значительный вклад в развитие компании получают А (это наши “звезды”).

Распределение сотрудников после оценивания за работу в 2023 году:

- 1 "А" – 5% сотрудников
- 2 "В+" – 10%
- 3 "В" – 70%
- 4 "В-" – 10%
- 5 "С" – 5%

Вместе с тем, для участия в проекте, были разработаны дополнительные критерии отбора.

Критерии отбора сотрудников в поездку:

- 1) сотрудник проработал в компании более 3 лет;
- 2) внес значительный вклад в развитие компании;
- 3) выполнил все поставленные задачи в срок.

По итогам поездки:

- Каждый сотрудник вернулся не только отдохнувшим, но и достаточно мотивированным и благодарным за такую возможность.
- Коллеги отмечают, что отношения между участниками проекта стали более теплыми и дружескими.
- Встреча с топ-менеджерами головного офиса CNPC, ознакомление с деятельностью компании придала каждому участнику вдохновение. Прекрасные условия, созданные для работников головного офиса, дали возможность понимания, каким образом можно улучшить рабочую среду и условия работы в нашем казахстанском офисе.
- Будущие участники проекта с нетерпением ждут предстоящие туры.

Время

В течение 2023-2024 годов, обсуждались технические детали проекта: расчет бюджета и утверждение, разработка направлений тура – страна и города, программа мероприятий, а также выбор компании по реализации проекта в стране пребывания.

Бюджет

13,000,000 тенге/ в год (~ \$30,000: \$5,000 на 1 сотрудника). Группа: 6 человек.

Длительность – 6 календарных дней/ 1 неделя с перелетами.

Итоги

1. Рабоче-ознакомительный тур стал новым инструментом мотивации и удержания сотрудников, который будет осуществляться на ежегодной основе.
2. Проект стал конкурентным преимуществом при найме сотрудников (уже сейчас при собеседовании кандидатов, мы говорим об этом проекте).
3. Участники проекта, улучшили коммуникации не только между собой, но и с иностранными коллегами, что способствует повышению эффективности работы.

Однозначно, такие проекты являются стимулом для развития сотрудников, их мотивации в достижении поставленных целей и задач, совершенствовании стандартов поведения, толерантности и взаимопонимания в кросс-культурной среде, проявления уважения к культуре, традициям и ценностям других народов.

Несомненно, для поколения зумеров, которых трудно чем-то мотивировать, данный проект стал одним из самых привлекательных. Встреча участников проекта с коллегами, беседы и презентации, эмоции, вдохновили коллег и мотивировали.

Каждый работник с мыслью: “Я тоже так хочу!” ждет своей возможности участия в очередных турах.

Что касается, бизнес-метрик, на сегодняшний день, работники компании признают, что данный проект является одним из привлекательных и лучших мотивационных инструментов.

По итогам реализации пилотного проекта-2024, руководство компании приняло решение о поддержании выездных туров на постоянной ежегодной основе, как одного из главных эффективных и действенных инструментов поощрения, мотивации и удержания талантливых и ценных работников компании.

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

С учетом географии присутствия CNPC и ее представленность в 33 странах мира, при реализации проекта в последующие годы, мы планируем:

- 1) Посетить крупные предприятия корпорации с целью изучения деятельности предприятий в вопросах развития человеческого капитала.
- 2) Посетить крупные месторождения, чтобы рассмотреть организацию труда и отдыха на промысле; техники безопасности и охраны здоровья.
- 3) Расширять географию стран дальнего и ближнего зарубежья для посещения предприятий, осуществляющие свою деятельность в рамках международной корпорации CNPC.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >

ForteSensei: как передача и сохранение экспертизы помогает обеспечить непрерывность бизнес-процессов



Лидеры кейса:

Анар Ахметова – HRD,

Алтынай Ташетова – старший эксперт по работе с талантами

Краткое описание

ForteBank – один из крупнейших частных банков Казахстана, входящий в топ-5 банков страны. Головной офис расположен в Астане, а филиальная сеть охватывает 20 филиалов и 100 отделений в 34 городах и посёлках по всему Казахстану.

Обеспечение непрерывности бизнес-процессов – стратегически важный вопрос для банковской сферы и здесь не обошлось без сложностей. Некоторые ключевые операции не были систематизированы, что создавало риск потери критически важной информации и экспертизы в случае ухода узкого специалиста, что могло вызвать сбой в работе.

Для решения данного вопроса была разработана и внедрена **программа передачи экспертизы – Forte Sensei**. Основная цель программы – сохранение и передача знаний внутри банка, чтобы минимизировать зависимость от конкретного сотрудника и обеспечить непрерывность бизнес-процессов. В результате, **за 4 месяца были оцифрованы инструкции к бизнес-процессам, подготовлено более 100 наставников и свыше 160 преемников**.

Подробное описание

В банке была выявлен следующий риск: **критически важные бизнес-процессы и знания, которые ранее существовали только у отдельных специалистов, не были документированы и систематизированы**. Отсутствие структурированного хранения и передачи знаний означало, что потеря одного из этих специалистов могла привести к серьезным репутационным и финансовым последствиям для банка.

Решение

Мы инициировали проект Forte Sensei, в рамках которого привлекли 105 наставников – сенсеев, каждый из которых отвечал за передачу знаний и процессов в своей области.

Основная задача проекта – систематизировать и оцифровать критически важные бизнес-процессы, которыми до этого обладали лишь отдельные сотрудники. Это позволило создать структурированную базу знаний, обеспечивающую непрерывность и стабильность функционирования банка, даже в случае ухода ключевых специалистов.

Процесс разработки и внедрения программы:

- ### 01 Идентификация процессов

Мы определили нерегламентированные процессы, без которых банк не мог бы эффективно функционировать. Эти процессы охватывали различные направления деятельности, такие как IT, HR, менеджмент, юридическая поддержка и другие узкоспециализированные области.
- ### 02 Выявление сотрудников

Совместно с руководителями департаментов мы идентифицировали сотрудников, обладающих уникальной экспертизой в этих процессах. Эти сотрудники получили звание “сенсеи”, и их задачей стала передача своих знаний и опыта.
- ### 03 Определение преемников

Руководители каждого подразделения банка выбрали “преемников” — сотрудников, которые должны были перенимать и усваивать знания, передаваемые сенсеями.
- ### 04 Мотивация наставников

Для поддержки мотивации сенсеев в рамках проекта было предусмотрено обучение, вручение брендированных подарков в виде рюкзаков с логотипом проекта в качестве поощрения. По окончании проекта сенсеи и их преемники получили значки с индивидуальным логотипом проекта, а преемникам были вручены сертификаты, подтверждающие их экспертизу по операционной роли.
- ### 05 Обучение ключевым навыкам

Мы организовали тренинг для сенсеев под названием “Особенности обучения взрослых”, чтобы они могли эффективно передавать свои знания. Обучение проходило в формате двухмодульной программы, продолжительностью 4 дня.

Основные элементы тренинга включали:

- **Навыки обучения взрослых.** Сенсеев обучали тому, как эффективно передавать информацию и обучать взрослых, учитывая особенности восприятия и усвоения знаний в зрелом возрасте. Им объясняли, как выстроить обучение так, чтобы оно было понятным и доступным для их преемников. Программа также включала обучение менеджерским аспектам процесса передачи знаний, чтобы сенсеи могли уверенно и эффективно выполнять свои задачи в качестве наставников в рамках проекта.
- **Написание инструкций.** В рамках программы сенсеи учились правильно подготавливать инструкции и документы, которые будут использоваться их преемниками. Это включало разработку четких и подробных планов, которые облегчат передачу экспертизы.

06

Разработка инструментов передачи и оценки знаний

Мы создали формы для составления плана передачи экспертизы и оценки готовности преемников. Эти формы позволяли структурировать процесс передачи знаний и убедиться в том, что экспертиза действительно была передана и усвоена.

Для контроля и отслеживания качества передачи компетенций и экспертизы от сенсеев к преемникам был разработан **многоуровневый процесс оценки:**

- 1 План передачи экспертизы.** Сенсей (эксперт) разрабатывал подробный план передачи знаний, в котором четко прописывались сроки и этапы завершения передачи компетенций.
- 2 Оценка со стороны сенсея.** Сенсей оценивал прогресс своего преемника по нескольким критериям, включая выполнение домашних заданий, тестовых заданий и участие в обучении. Сенсей фиксировал, насколько активно и успешно преемник осваивал передаваемые знания.
- 3 Роль руководителя.** Окончательную оценку передачи экспертизы давал руководитель подразделения. Он проводил итоговое собеседование с преемником, задавая точечные вопросы по конкретным процессам и задачам, которые были предметом передачи знаний. Это позволяло убедиться, что преемник действительно усвоил всю необходимую информацию.
- 4 Ответственность руководителя.** Руководитель, как третье лицо, нес ответственность за принятие решения о завершении передачи экспертизы. Если руководитель считал, что преемник успешно усвоил все необходимые знания, он принимал результаты оценки, подтверждая тем самым, что экспертиза была полностью передана.

Время

Проект Forte Sensei был реализован как единоразовая программа, продолжавшаяся 4 месяца. В этот период были разработаны и внедрены все ключевые элементы программы: обучение сенсеев, процесс передачи знаний и оценка успеха преемников. Проект охватывал все стадии – от начального планирования до итоговой оценки результатов, что позволило комплексно подойти к решению проблемы и обеспечить эффективное систематизирование критически важных бизнес-процессов.

Бюджет

Обучение проводилось внутренними тренерами банка и не требовало каких-либо затрат. Затраты в основном касались расходов на покупку брендированной продукции, подарков, что составило не более **9 000 тенге на 1 человека (20\$)**.

Трудности

В ходе проекта возникла проблема с **недостаточной мотивацией преемников**. В начале проекта внимание было сосредоточено на сенсеях, которые получали подарки, проходили обучение и активно вовлекались в процесс. В результате преемники, получающие знания от сенсеев, оказались в тени.

Преемникам было оказано меньше внимания. Несмотря на то, что обучение проводилось в рабочее время и им было интересно получать новую экспертизу, они выражали желание получить больше внимания со стороны банка, например, в виде дополнительных подарков, упоминаний в материалах или участия в подкастах.

Итоги

Проект Forte Sensei достиг значительных результатов к концу четвертого месяца реализации:

- 1. Систематизация и документирование.** Ключевые бизнес-процессы были успешно систематизированы и задокументированы. Это обеспечило непрерывность и стабильность функционирования банка, минимизировав риск потери критически важной информации.
- 2. Передача экспертизы.** Все сенсеи, за исключением одного, успешно передали свои знания и опыт преемникам. В результате значительная часть знаний была эффективно передана и усвоена, что способствовало улучшению процессов внутри банка.
- 3. Оценка и мотивация.** Была проведена комплексная оценка передачи знаний, включающая планирование, промежуточные и итоговые оценки, что позволило удостовериться в успешности передачи экспертизы.
- 4. Подготовлено 104 наставника и 162 преемника.**

Реализуя аналогичный кейс во второй раз, что бы вы сделали по-другому?

В ходе проекта мы поняли, что уделяем мало внимания преемникам. В основном концентрация была направлена на сенсеев. Для них были подготовлены подарки, проведены подкасты, мы делали все, чтобы полностью вовлечь их в проект. Однако преемники в какой-то мере остались вне поля нашего внимания. Реализуя аналогичный кейс, мы бы учли интересы и потребности всех участников, включая преемников.

Каким компаниям ваш кейс может быть полезен?

Наш кейс будет полезен организациям с обширными операционными процессами, такими как банки и крупные производственные предприятия. Он особенно актуален для компаний, где потеря специализированных знаний может привести к серьезным сбоям в работе. Это решение также подойдет для организаций, где опытные сотрудники должны передавать свои знания молодым коллегам, обеспечивая тем самым непрерывность и стабильность работы.

На что неочевидное нужно обратить внимание компаниям, повторяя ваш кейс?

Необходимо ясно понимать, какие именно бизнес-процессы или сотрудники будут включены в проект, а также какие требования предъявляются к ним. Хорошо сформулированные критерии определяют успешность реализации проекта и помогут избежать неопределенности и проблем в процессе передачи знаний.

Если вы хотите проконсультироваться по любым HR вопросам (это бесплатно), напишите нам на alena@vladimirskaya.uz >