

«ЧЕРНЫЕ ЛЕБЕДИ» ДЛЯ HRD

В СЕРЕДИНЕ 2021 ГОДА МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ГОВОРИТЬ О ВЫЗОВАХ И ОПЫТЕ ПРОШЛОГО ГОДА. ПРИЧИНА ЗАКОНОМЕРНА: И СЕГОДНЯ МЫ ЖИВЕМ В ТОЙ РЕАЛЬНОСТИ, С КОТОРОЙ ВПЕРВЫЕ СТОЛКНУЛИСЬ ГОД НАЗАД. ЗАДАЧИ, ВОЗНИКШИЕ «ЧЕРНЫМИ ЛЕБЕДЯМИ» ПЕРЕД ВСЕМИ, БЫЛИ ВО МНОГОМ СХОЖИ, НО ИНСТРУМЕНТЫ И ИХ РЕШЕНИЯ ВСЕ ЖЕ РАЗЛИЧАЛИСЬ. О ТОМ, КАК СПРАВЛЯЛИСЬ И ЧТО ИЗ ВРЕМЕННОГО СТАЛО ПОСТОЯННЫМ, НАМ РАССКАЗАЛИ РУКОВОДИТЕЛИ, ОТВЕЧАЮЩИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В СВОИХ КОМПАНИЯХ.

HRD, они же директора по персоналу (англ. HR-director), привыкли отвечать в своих компаниях за то, что всегда связывалось с управлением человеческими ресурсами. Однако сегодня на замену этому понятию пришло другое — «человеческий капитал». И вот что важно: в современном мире недостаточно им управлять (с этим неплохо справлялись и раньше), необходимо его развивать.

Пожалуй, именно 2020 год, сослаться на который мы все будем еще не раз и не два, заставил окончательно «сменить оптику» и рассмотреть в человеческих ресурсах капитал. И первыми это сделали именно директора по персоналу, а также те, кто отвечает в компаниях за обучение и развитие в целом (корпоративные университеты, обучающие центры и т. д.).

О том, как две главенствующие тенденции HR — цифровизация и человекоцентричность — громко заявили о себе в прошлом году, мы спросили у HRD компаний, различающихся по сферам занятости и отраслям, масштабам и географии.

СОСА-COLA НВС РОССИЯ: ЗАДАЧИ ПО SMART*

Как и для всего мира, прошлый год открыл для компании «Coca-Cola HBC Россия» эру полномасштабной удаленной работы, хотя опыт в этом уже имелся — еще в 2018 году был запущен пилотный проект гибкого графика работы из дома. Тогда некоторые сотрудники смогли выбирать время начала работы (с 8 до 10 утра), а также пять дней в месяц работать вне стен офиса. Однако в пандемию опциональный выбор трансформировался в новую реальность. «Удаленный формат потребовал выработать общие правила коммуникации, — рассказывает директор по персоналу Coca-Cola HBC Россия Ирина Петрова. — Например, договориться о постановке задач по SMART, что WhatsApp — для срочных сообщений, а электронная почта — для текущих вопросов, или о том, что в Microsoft Teams мы выбираем видео, а не аудиосвязь».

На производственных площадках, где сотрудников не могли перевести на удаленку, особое внимание уделялось повышению безопасности и эффективности работы команд. Так, на складе в Москве был запущен проект Hands Free Terminal с применением «умных» очков. Устройство освобождает руки и автоматически сканирует, например, штрихкоды на паллетах, следовательно, сотрудник быстрее справляется с работой. Также с помощью очков удаленный оператор или

УДАЛЕННЫЙ ФОРМАТ ПОТРЕБОВАЛ ВЫРАБОТАТЬ ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ: ЗАДАЧИ СТАВЯТСЯ ПО SMART, ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА — ДЛЯ ТЕКУЩИХ ВОПРОСОВ, WHATSAPP — ДЛЯ СРОЧНЫХ СООБЩЕНИЙ

*SMART (англ.) — инструмент постановки задач, в котором: Specific — конкретность, Measurable — измеримость, Attainable — достижимость, Relevant — актуальность, Time-bound — ограниченность во времени.



Ирина Петрова,
директор по персоналу Coca-Cola HBC Россия

техник могут поддержать специалиста: видя глазами сотрудника то, что находится прямо перед ним, можно оперативно помочь в решении проблемы.

Прошлогодние тренды актуальны и сейчас. Разница только в том, что формат удаленной работы в «Coca-Cola HBC Россия» трансформировался, став гибридным. «Большинство сотрудников хотели бы продолжить работать из дома от двух до пяти дней в неделю, — озвучивает результаты опроса Ирина Петрова. — Практика показала, что такой формат хорошо влияет на продуктивность и помогает сохранить баланс работы и личной жизни».

В результате компания трансформировала офис в коворкинг: при увеличении дистанции между посадочными местами их количество сократилось, кроме того, была создана система бронирования рабочих мест по всей стране. Теперь, прежде чем посетить офис, нужно зайти в приложение Sokeworking и выбрать время посещения и локацию, откуда планируется работать.

В пандемию не обошлось без сложностей, которые возникли при подборе массового персонала со специфическими навыками. Речь идет о водителях доставки, операторах производства, микробиологах. «Хотя это массовые позиции, но, например, микробиолог должен иметь специальное техническое образование, — говорит HRD «Coca-Cola HBC Россия». — Ситуация была актуальна для всего рынка и связана с оттоком людей из крупных городов в родные регионы и страны, где они пережидали пики пандемии, а также из-за временных сложностей релокации сотрудников».

Мотивация, рабочий настрой и вовлеченность сотрудников — эти показатели стали особенно важны для HR-специалистов именно в разгар пандемии: грамотная работа с ними позволила сотрудникам быстрее адаптироваться к новым условиям жизни и работы. У многих компаний был наработан хороший бэкграунд в этой сфере, поэтому основной задачей стало сохранение имеющихся достижений (к примеру, уровень вовлеченности сотрудников «Coca-Cola HBC Россия» — 94%).

В российском отделении Coca-Cola продолжили работать над программами обучения и онбординга. Для этого развивали единую облачную систему Helo на платформе Cornerstone. Помимо больших онлайн-курсов (от 45 минут до 1 часа), задача которых заключается в обучении функциональным навыкам — ведению переговоров, продажам и так далее, есть запись на небольшие 15-минутные модули, интерактивные нелинейные видео и виртуальные классы.

«ВТБ ЛИЗИНГ»: DIGITAL-РЕВОЛЮЦИЯ

События прошлого года в группе компаний «ВТБ Лизинг» называют digital-революцией: переход на удаленный формат работы ускорил процессы цифровизации, в онлайн-формат перешли основные бизнес-процессы, коммуникации и мероприятия.



Диана Гринис,
директор по работе с персоналом ГК «ВТБ Лизинг»

«Мы перевели в цифровой формат большую часть HR-сервисов, — рассказывает директор по работе с персоналом ГК «ВТБ Лизинг» Диана Гринис. — Возможность получить справки, расчетные листки, копию трудовой книжки, выбрать и заказать программу медицинского страхования и многое другое — все это доступно в личных кабинетах сотрудников, а также в значительной степени автоматизирован функционал управления персоналом в личном кабинете руководителя». Благодаря цифровым технологиям удалось оптимизировать более 60% рутинных кадровых операций. В онлайн-формат перевели подбор персонала, прием и адаптацию новых сотрудников, обучение и развитие, планирование и управление командами, а также процедуру годовой оценки.

«Пандемия ускорила разработку и внедрение ключевого для «ВТБ Лизинг» HR-проекта по переходу на мобильный офис, — добавляет Диана Гринис, — и сейчас около 300 сотрудников из разных подразделений компании тестируют

СЕГОДНЯ НЕДОСТАТОЧНО УПРАВЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ — ЕГО НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ

новый формат, который предполагает смешанный режим работы: в офисе и дистанционно».

При переходе на удаленный формат работы многое пришлось делать по-другому, привычные действия трансформировались в нечто новое. Так, изменился процесс подбора кадров, пришлось научиться принимать решения по результатам онлайн-интервью, выстраивать процесс управления удаленными командами.

Одним из текущих HR-трендов, по мнению Дианы Гринис, становится внимание компании к well-being-программам — программам удержания и лояльности сотрудников, которые предполагают создание для персонала комфортного баланса между рабочим и личным временем с акцентом на здоровом образе жизни, личностном росте и психологическом благополучии.

«С учетом перехода на дистанционный формат работы границы между личной жизнью и работой оказались размыты, и немало людей испытывали дискомфорт от таких изменений, — сетует эксперт. — Участие работодателя в создании баланса и его поддержке — не только модная тенденция, но и разумная инициатива с целью сохранения ресурсного состояния персонала».

Сегодня в компании масштабируется применение цифровых инструментов в подборе, мотивации и адаптации персонала, есть интерес к онлайн-платформам для управления талантами, опытом сотрудника и его эффективностью. «У нас действует процесс управления эффективностью деятельности, — продолжает директор по работе с персоналом ГК «ВТБ Лизинг», — каждый работник ставит себе цели на год и определяет навыки, которые ему необходимо развить для их достижения. Удаленный формат работы не изменил этого подхода. Команды работали в формате ежедневного/еженедельного планирования, а статус по задачам регулярно отслеживался».

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ПОЧТЫ РОССИИ»: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Корпоративный университет «Почты России» был создан в 2020 году, а потому его опыт прохождения пандемии по-своему интересен: не имея багажа прошлых лет,

необходимо было включаться в новую реальность здесь и сейчас. Как и все образовательные учреждения, программы университета были переведены в онлайн-формат, новые программы создавались с учетом текущей ситуации, при этом особый акцент был сделан на процессах цифровизации, происходящих в компании. Так, в прошлом году был запущен большой образовательный проект «КЛИК», направленный на подготовку лидеров нового формата, которые будут руководить процессами цифровизации в компании. По словам **руководителя Корпоративного университета АО «Почта России» Юлии Чередниковой**, его участниками стали почти 900 ключевых руководителей «Почты России». Кроме того, в 2020-м была проведена программа «Цифровая трансформация. Изменения на пути к новой реальности», в рамках которой ключевые руководители компании познакомились с продуктовым подходом.

Управление изменениями — обучение этому структурному подходу стало не просто одним из ключевых по результатам прошлого

Юлия Чередникова,
руководитель Корпоративного университета
АО «Почта России»



года, а превратилось в обязательный модуль всех программ для топ-менеджмента компании.

Также в университете были запущены тренинги по работе с распределенными командами. Сегодня с их помощью удается грамотно выстраивать коммуникации при дистанционной работе, отслеживать задачи и загрузку сотрудников в режиме онлайн, делегировать полномочия и добиваться высоких результатов.

«Мы внедряем продуктовую культуру и гибкие методологии управления, которые помогут успешно адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка, работать качественнее, быстрее и без лишних согласований, — озвучивает важнейшую тенденцию компании Юлия Чередникова. — Мы проводим обучение по программе «Продуктовые команды», нацеленное на полное переосмысление работы и процессов внутри компании».

«НОВАТЭК-ЧЕЛЯБИНСК»: ОПЫТ РЕГИОНОВ

Несмотря на то что производственные задачи успешно решались и в удаленном режиме, **руководитель службы персонала региональной газовой компании «НОВАТЭК-Челябинск» Марина Гагарина** все же отмечает некоторое снижение эффективности работы. «Работа в удаленном формате возможна, однако ее эффективность в небольших городах снижается. У нас 920 тысяч абонентов, физических лиц, на всей территории Челябинской области, которым недостаточно возможностей мобильных приложений и онлайн-взаимодействия, им просто необходимо прямое общение, — подчеркивает Марина Гагарина. — Как только появилась возможность, мы начали выводить сотрудников в офисы и наверстывать упущенное».

В компании пересмотрели требования к профессиональным навыкам и личностным качествам соискателей и сотрудников. Теперь особенно важны самодисциплина и грамотный тайм-менеджмент, владение необходимыми IT-программами и сервисами для удаленной работы, умение выстроить грамотную вербальную и письменную коммуникацию, а руководителям — добиваться высокой эффективности и результатов при работе коллектива на удаленке.

На протяжении 2020 года перед руководством газовой компании стояла непростая задача — сохранить коллектив. Важно было не только избежать сокращений, но и не допустить разобщения, дисбаланса в процессах взаимодействия при переходе на дистант.

Как и для большинства компаний, показатели вовлеченности и эффективности сотрудников в период пандемии оказались в центре особого внимания. Психологическое состояние и настроение сотрудников во многом зависело от внешней среды, и, чтобы сохранить работоспособность и эффективность в коллективе, руководители осваивали новые роли.

Большие возможности для постановки задач, контроля их выполнения, получения и обработки результатов



Марина Гагарина,
руководитель службы персонала региональной газовой
компании «НОВАТЭК-Челябинск»

обратной связи реализовано с помощью корпоративных программ. Для проведения обучения компания максимально использовала цифровые возможности, чтобы образовательный процесс оставался непрерывным.

Учитывая уроки 2020-го, компания и сегодня сохраняет курс на цифровизацию, развитие коммуникаций и обучение. **HR**

ГИБКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОДУКТОВАЯ КУЛЬТУРА ПОЗВОЛЯЮТ АДАПТИРОВАТЬСЯ К БЫСТРО МЕНЯЮЩИМСЯ ТРЕБОВАНИЯМ РЫНКА