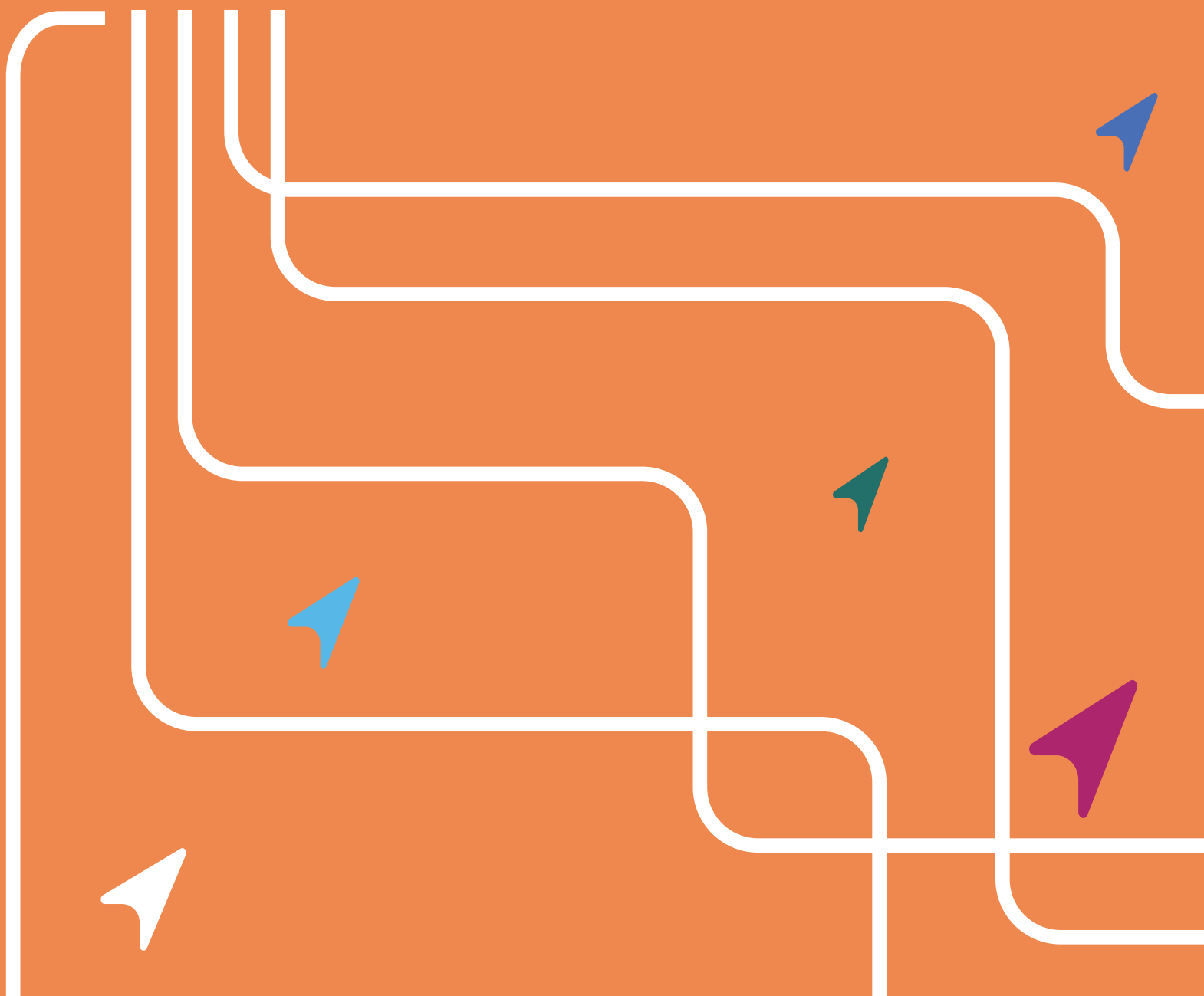


Часть 3

# HR-навигатор службы занятости





Всероссийский научно-исследовательский институт труда Минтруда России

Федеральный центр компетенций в сфере занятости населения

СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА СЗН»

Под общей редакцией А.Н. Репникова

Выпуск 3

Н.П. Добкина, Е.В. Мартинович, А.Ю. Демина

HR-навигатор службы занятости

Часть 3

Справочник

Москва, 2024

© ВНИИ труда, ФЦК СЗН

# Предисловие

Дорогие друзья, уважаемые коллеги!

Перед вами третий выпуск брошюры «HR-навигатор службы занятости». На его страницах вы найдёте очередную порцию материалов по наиболее значимым на сей день вопросам управления персоналом.

Содержание этого сборника традиционно складывается из самых ярких и наполненных важными смыслами публикаций телеграм-канала «HR Пространство». Как всегда, мы выбрали интереснейшую и актуальную информацию, обобщили практически полезные решения и представили всё это максимально наглядно, просто и понятно.

Каждый раздел в брошюре посвящен отдельной теме — нужную легко найти по цвету страниц. Можно пользоваться электронной версией или распечатать её на принтере и держать под рукой на рабочем столе.

Надеемся, что такой навигатор станет ценным помощником в повседневной работе специалистов по управлению персоналом и руководителей разных уровней.



Раздел

# Корпоративная культура



# Корпоративная культура



**Корпоративная (организационная) культура** — общая философия и модель поведения внутри компании. Проще говоря, это гласные и негласные правила, «как заведено» в компании.

**Корпоративная культура** — это одно из средств управления персоналом, а также маркетинговый инструмент, делающий компанию привлекательной для клиентов, партнеров, соискателей, если транслируемые ценности совпадают.

**Корпоративная культура** — неотъемлемая часть успеха организации. По словам профессора бизнес-школы Гарварда Джейса Хескетта, корпоративная культура «может принести 20–30% к эффективности компании, в сравнении с конкурентами, где корпоративная культура находится на низком уровне».

## Основные элементы корпоративной культуры



### Видение

Сильная корпоративная культура начинается с формулировки видения и миссии организации. Простые фразы должны четко отражать ценности и цели компании. Сотрудники действуют, ориентируясь именно на них.



### Ценности

Ценности компании — это основа её культуры. Тогда как видение формулирует цель компании, ценности предлагают набор принципов поведения и мышления, иными словами, руководство по достижению заданной цели.



### Применение на практике

Недостаточно лишь сформулировать ценности. Они начинают работать только после закрепления в практике компании. Если организация заявляет, что «люди — главный актив», необходимо в реальности строить работу с персоналом как с активом: сохранять, развивать, заботиться о работоспособности.



## Люди

Ни одна компания не сможет создать сильную корпоративную культуру без вовлечённых людей, которые либо разделяют её основные ценности, либо обладают желанием и способностью воспринять эти установки, а не стараться изменить их. Именно поэтому все крупные и успешные компании придерживаются самых строгих правил найма персонала.



## Контекст, повествование, сторителлинг

Каждая организация имеет свою уникальную историю. Представление этой истории сотрудникам в постах внутреннего портала или мессенджера — важный элемент создания корпоративной культуры.



## Место

Место также формирует корпоративную культуру. Во многих областях и республиках существуют местные культуры, которые могут усиливать культуру, которую старается создать организация. Географическое расположение, архитектура здания или дизайн офиса — влияет на ценности и поведение людей на рабочем месте.



## Правила

Обобщённое понятие всех внутренних норм и стандартов. Без них никуда: они регулируют действия сотрудников, создают доверительную и деловую атмосферу в компании, в том числе закладывают основу уникальных черт организации. Самые простые примеры правил: график работы, дресс-код, распределение обязанностей, порядок внутренней отчетности.



## Символика

Это элементы, формирующие образ. К ним относятся, например, гимн, слоган, девиз, логотип, фирменный стиль. Определённая символика обеспечивает узнаваемость бренда, подчёркивает его ключевые характеристики, позволяет сотрудникам чувствовать командный дух и принадлежность к компании.



## Традиции, общие события

Это устоявшиеся привычки, объединяющие сотрудников. Например, традиция вместе с коллегами отмечать профессиональный праздник или готовить новогоднюю программу, торжественные поздравления с днём рождения или просто дружеские рукопожатия в начале каждого рабочего дня.



## Стандарты поведения

Стиль общения, вежливое отношение, обращение на «ты»/»вы», определение способов передачи информации, корпоративный сленг. Следование сотрудникам установленным нормам является частью хорошей корпоративной культуры.

# Работа по развитию корпоративной культуры

## С чего начать

Корпоративная культура существует всегда, даже если представлены не все описанные выше элементы.

Это, как минимум, негласные нормы и правила, которые сложились по факту общения и взаимодействия сотрудников. И прежде чем что-то делать в плане развития корпоративной культуры, надо хорошо понимать, что она собой представляет в данной конкретной организации.

**Итак, первый шаг — диагностика,**  
оценка или исследование (выбирайте любое слово) существующей корпоративной культуры.

## Ключевые вопросы:

- ✓ Каковы основные элементы корпоративной культуры?
- ✓ Что в реальности является ценностями организации? Кто их носители? Какая часть коллектива их разделяет?
- ✓ Как работают внутренние коммуникации? Насколько они прозрачны и конструктивны?
- ✓ Как сотрудники в действительности относятся к клиентам и друг другу? и т.д.

Корпоративную культуру часто сравнивают с айсбергом, имея в виду, что огромная часть остается невидимой. Это так, и тем интереснее исследовать это явление.

Предлагаем свой взгляд на «айсберг» корпоративной культуры:

- **Символика и события**

Символика — это элементы, формирующие образ, в том числе логотип, цвет, голос бренда, униформа и др.

События — корпоративы, награждения, поздравления

- **Формализованные ценности и нормы**

существования организации, закреплённые в документах (миссия, стратегия, стандарты поведения, кодекс деловой этики, книга нового сотрудника и т.д.)

- **Система внутренних коммуникаций**

Количество и качество каналов информационного обмена, их доступность и наполненность (внутренний портал, корпоративные сми, брошюры, стенды)

- **Неформализованные правила поведения**

Привычки, традиции, профессиональный сленг, стиль общения сотрудников между собой и с клиентами

- **Коллективный опыт**

Не закреплённые официально, передающиеся от одного сотрудника к другому профессиональные секреты

- **Ценностные ориентиры и убеждения сотрудников**

Реальное отношение к работе, идентификация себя в организации, система приоритетов

- **Стиль и методы управления, культура лидерства**

Реальные, а не декларируемые критерии успеха, авторитета и статуса внутри организации

# Исследование текущего состояния корпоративной культуры

## На что обращать внимание:

### **Есть ли в компании описание её ценностей?**

Насколько описание корпоративных стандартов и регламентов соответствует заявленным ценностям, как часто на них ссылаются?

- Содержание внутренних документов;
- Востребованность и способы применения внутренних стандартов, книги новичка, кодекса корпоративной этики и т.д.

### **Наличие каналов внутренних коммуникаций, традиции их использования:**

- Насколько каналы внутренней коммуникации прозрачны, наполнены актуальной и важной информацией;
- Как можно характеризовать качество коммуникаций, например: прямые и открытые или опора на слухи и преобладание негативного контента;
- Регулярность сообщений, закреплённая ответственность за наполнение корпоративных СМИ и др.

### **Реально существующие правила поведения сотрудников:**

- Наиболее распространённые модели поведения сотрудников с клиентами и коллегами;
- Принятые границы нормы — возможны ли опоздания, длительные «перекуры», характер очного и телефонного общения и т.д.
- Стилль управления на разных уровнях организации;
- Характер взаимодействия между отделами — вынужденный или командный;
- Традиции наставничества и передачи профессионального опыта.

### **Разделение сотрудниками ценностей компании**

(как правило, такой показатель коррелирует с уровнем приверженности работников организации):

- Обратная связь от сотрудников, руководителей и клиентов;
- Наличие и практика работы с жалобами;
- Активность участия сотрудников в корпоративных событиях — праздниках, конкурсах и т.д.
- Характерное поведение авторитетных, уважаемых сотрудников и руководителей, неформальных лидеров коллектива.

## Основные инструменты исследования

- ✓ Наблюдение поведения сотрудников в разных ситуациях
- ✓ Интервью действующих сотрудников, фокус-группы
- ✓ Интервью увольняющихся сотрудников и новичков
- ✓ Опросы персонала (удовлетворённость, вовлечённость, лояльность)
- ✓ Анализ количественных параметров: текучести персонала, активности участия в обучении и корпоративных мероприятиях, количество откликов на вакансии в службе занятости
- ✓ Анализ обратной связи клиентов

## Ключевые показатели, характеризующие состояние корпоративной культуры компании

Уточним понимание некоторых терминов. Мы достаточно часто встречаем упоминание таких характеристик, как удовлетворенность, вовлечённость и лояльность персонала. Может показаться, что речь идёт примерно об одном и том же явлении, которое описывают разными словами. Но это не так. Важно подчеркнуть, что это разные понятия и интерпретировать их нужно по-разному.



**Удовлетворённость** — сотрудник доволен условиями труда в компании и склонен продолжать в ней трудиться. Удовлетворённость рождается в результате сравнения сотрудником его ожиданий от места работы и фактического опыта.



**Лояльность** — сотрудник положительно относится к компании, готов в ней работать дальше, при этом готов рекомендовать компанию как работодателя другим.



**Вовлечённость** – это осмысленная приверженность своей работе и организации, переживание личной заинтересованности, сопричастности и ответственности за результат общего дела. Это наивысший уровень приверженности сотрудника компании.

# Вовлечённость не может быть пассивной

А вот удовлетворённость и даже лояльность напрямую не связаны с проактивностью сотрудника, результативностью и достижением целей компании.

Измерение каждого из указанных показателей происходит, как правило, с помощью опросов. Причём в сложившейся практике для каждого из показателей принято использовать свои инструменты.

Есть ли альтернативы? Возможно ли оценить, например, вовлечённость без опросов? По каким показателям можно понять, высокая или низкая вовлечённость в компании?

## Предлагаем обратить внимание на следующие метрики:

- ✓ Количество переработок, желание сотрудников работать дополнительно
- ✓ Уровень лояльности клиентов (например, NPS)
- ✓ Средний стаж работы сотрудников
- ✓ Уровень общей текучести персонала
- ✓ Показатели эффективности работы, в т.ч. удельные показатели (в расчёте на одного сотрудника)
- ✓ Участие и активность сотрудников в корпоративных мероприятиях
- ✓ Использование фонда рабочего времени (абсентеизм)

Анализ этих факторов позволяет определить не конкретный индекс вовлечённость, но общий уровень и тенденции.

## Типы корпоративных культур

**Классификация разновидностей корпоративных культур** — занятие увлекательное и ... бесконечное. Тем не менее, предлагаем рассмотреть основные типы корпкультур, часто встречающиеся в профессиональной литературе.



### Ролевая модель

Отношения в коллективе строятся на чётком распределении обязанностей, присутствует строгая иерархия, инструкции и правила, дресс-код. Рабочий процесс регламентирован, поэтому серьёзные ошибки минимальны.

- + Практичность
- + Рациональность
- + Стабильность
- Отсутствие возможности быстро реагировать на внешние изменения



### Командная модель

Практически нет четких инструкций и обязанностей, коллеги часто общаются в неформальной обстановке и принимают решения сообща. Руководитель — лицо, рискнувшее взять на себя ответственность за результат дела.

- + Ответственность
- + Творчество
- + Свобода мысли
- Подходит для прогрессивных компаний с молодым коллективом, стремящимся к развитию. Как правило, это стартапы.



### Семейная модель

Присутствуют дружеская атмосфера в коллективе, преданность традициям, сплочённость, клиентоориентированность. Руководство создаёт комфортные условия труда и учитывает индивидуальные потребности сотрудников.

- + люди — главная ценность
- Малообщительные сотрудники или те, кто не в восторге от «родственников» не приживаются в компании и быстро её покидают. Нужно искать сотрудников, готовых полностью разделять ценности компании.



## Рыночная модель

Подходит организациям, которые в первую очередь ориентируются на прибыль. Коллектив состоит из целеустремлённых и амбициозных людей. В компании присутствует строгая иерархия, условия карьерного роста строго определены.

- + Прибыль
- + Лидерство
- + Репутация
- + Конкурентоспособность
- Элементы деспотичного стиля управления
- Высокая конкуренция внутри коллектива



## Модель с фокусом на результат

Гибкая система. Иерархия изменчива, сотрудники могут отступать от инструкций и действовать, ориентируясь по ситуации. Отношения в коллективе стабильные, жёсткой конкуренции нет.

- + Корпоративный дух
- + Профессионализм
- + Свобода
- Сотрудникам, привыкшим действовать по инструкции, будет сложно принимать самостоятельные решения.

В реальности чаще всего встречаются смешанные модели, основанные на нескольких типах корпоративной культуры.



# Формирование желаемого образа корпоративной культуры

Самое интересное в решении задачи по развитию корпоративной культуры — собственно формирование её элементов в том виде, который нам нужен.

Мы поняли стартовые условия — что есть сейчас — и теперь главный вопрос: **ЧТО ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ?**

Для описания результата используем понятие «желаемый (целевой) образ» — это набор характеристик корпоративной культуры, которые мы хотим получить в результате своей деятельности.

Сложная задача? И да, и нет — как подойти.

Наше предложение — разделить работу над ней на два этапа: **прежде всего — развивать и усиливать то, что уже есть, и затем добавлять желаемые элементы.**

## 1. Развиваем то, что есть

Отталкиваемся от полученных нами результатов диагностики. Держа в голове текущую картину, намечаем конкретные измеримые цели — что и как хотим изменить по каждому направлению.

### Примеры:



#### Коммуникации

##### Состояние сейчас:

разрозненные, неуправляемые, преобладают слухи и негатив.

##### Целевой образ:

- системность, прозрачность. В чём выражается: создан внутренний портал, назначены ответственные за разделы, задана периодичность, по результатам статистики и обратной связи портал востребован сотрудниками;

- ресурс работает на развитие корпкультуры. В чём выражается: в разных форматах транслируются корпоративные ценности, регулярно (как именно) проходит информация о приоритетах в жизни организации, изменениях, мероприятиях;
- сотрудники вовлечены (каким образом с какими результатами) в работу системы коммуникаций;
- снизилось доверие к слухам — по результатам обратной связи.



## Вовлечённость персонала

### Состояние сейчас:

уровень вовлечённости по результатам опроса — **40%**

### Целевое состояние:

также по результатам опроса — **70%**

## 2. Добавляем новые элементы

### Пример:



## Корпоративные ценности

### Состояние сейчас:

не описаны (не формализованы).

### Целевой образ:

фокус-группой сформирован список корпоративных ценностей, прошло обсуждение в коллективе.



### Практические рекомендации:

Технологическая карта «Организация работы по развитию корпоративной культуры ГУ СЗ» в АИС ЦМП



# Мероприятия в сфере развития корпоративной культуры. План работы

Итак, на предыдущем этапе мы наметили основные направления развития корпоративной культуры — крупные тематические блоки, внутри которых будут разрабатываться конкретные мероприятия:

- Разработка и популяризация корпоративных ценностей
- Формирование и внедрение стандартов рабочего поведения сотрудников
- Развитие системы внутренних коммуникаций
- Мониторинг вовлечённости и лояльности сотрудников
- Развитие корпоративных традиций (мероприятия, праздники, летопись и др.)



По каждому из этих направлений определены цели — к чему, к каким характеристикам и показателям корпоративной культуры мы хотим прийти.

Теперь предстоит ответить на вопрос:

**КАК их достичь?** — решаем, каким путём пойдём и какие инструменты будем использовать.

Тонкость заключается в том, что это индивидуальный «пошив» — в конкретной ситуации, при определенных условиях, в отдельно взятой организации придётся выбирать именно те пути и инструменты, которые смогут повлиять на корпоративную культуру.

И всё-таки общие модели можно обозначить. Подход к разработке корпоративных ценностей мы уже упоминали. Разберем ещё один пример.

## Пример:



### Работа с вовлечённостью сотрудников.

Предположим, определена цель — повысить показатели вовлечённости сотрудников.

## Подход к решению этой задачи будет состоять из нескольких шагов:

1

**Детальный анализ тех областей, в которых отмечены самые низкие значения по результатам опроса.** Например, сотрудники не понимают, чего ожидает от них руководство, считают, что делают много бессмысленной работы, что их мнение по профессиональным вопросам никому не интересно.

2

**Уточнение конкретики** — на материалах интервью с увольняющимися, новичками, встреч 1+1 — что именно порождает негатив, примеры, характерные ситуации. Важно понять, где видимость, субъективное восприятие, а где реальность и факты. Работать нужно и с тем, и с другим, только по-разному.

3

**Поиск путей исправления ситуации** — скорее всего здесь понадобится мозговой штурм. Участники — как минимум эйчары и руководители среднего звена. Можно собрать фокус-группу с участием равнодушных сотрудников.

4

**Выбор варианта, определение последовательности шагов.**

5

**Составление плана мероприятий, определение ответственных и сроков.**

Подобным образом следует пройти по каждому тематическому блоку. В итоге вы сможете собрать план действий по развитию корпоративной культуры. Мероприятий не должно быть много — только то, что нужно, что «попадает в цель».

# Примеры из жизни

## Черты корпоративной культуры некоторых российских компаний



### Т-Банк

Славится отсутствием жёстких вертикалей и полной демократией. Это позволяет избежать интриг и чиновничества. Уровню образования придаётся минимальное значение. Банк специально набирает «зелёную» молодёжь и обучает всему с нуля. Главное — сообразительность и желание. Человек без опыта не может сказать «это невозможно», поэтому новички легко пробивают «стеклянные потолки», порой даже не зная об этом. Сейчас ставка делается на «удалёнщиков». Им дают гибкий график и разрешают многое. Такой естественный отбор позволяет брать лучших, а отсутствие верхних границ заработной платы добавляет азарта.



### Яндекс

Впитал западную корпоративную культуру. Сотрудникам разрешают работу на «удалёнке» и совместительство. Если сотрудник надумал переехать, то поддержку ему оказывает специалист по релокации — для цифровиков место дислокации значения практически не имеет. Основная ставка сделана на знания. Сотрудников бесплатно обучают и предоставляют огромные информационные массивы — библиотеки, оплату курсов и книг, помощь коуча и сторонние тренинги. Работники Яндекса получают уютное рабочее место в офисе, куда можно привести близких или питомцев. Важно не проходить мимо — если заметил ошибку в работе сервиса, то обязательно нужно сообщить ответственному лицу.



### Оптиком

Российский эксперт в области комплексных решений для бизнеса, а также упаковки и канцтоваров.

Компания взяла курс на устойчивое развитие, её основные ценности — забота о планете, забота друг о друге, забота о клиенте. Оптиком делает из сотрудников «агентов изменений». Их учат энерго- и водоэффективности, раздельному сбору мусора и новым экологическим стандартам.

# Тренды развития корпоративной культуры

Корпоративная культура влияет на найм сотрудников, производительность, создание продуктовой линейки и на множество других параметров. Быть конкурентоспособным работодателем на рынке труда поможет следование актуальным трендам.



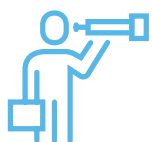
## Баланс работы и личной жизни сотрудников

Авралы, переработки, неясные и постоянно меняющиеся приоритеты гарантированно приводят к эмоциональному выгоранию и уходу сотрудника. Чтобы не допускать этого, работодатели уделяют особое внимание условиям труда, управленческой культуре и гибким формам организационной работы.



## Развитие нематериальных мотиваторов

Из числа свежих решений: удобные цифровые инструменты для сотрудников, медицинская или психологическая помощь, поддержка от компании для мобилизованных сотрудников и их семей, развитие внутреннего туризма, разнообразные партнерские программы (скидки на путёвки, билеты на спектакли и т.д.) и др.



## Фокус на развитие команды

Внимание и акцент на позитивное мышление и здоровые отношения в коллективе



## Возможности для обучения и развития

Раскрывая потенциал людей, вы формируете будущее компании и одновременно показываете сотрудникам, что это их компания — они действительно здесь нужны.

# → Полезные книги по теме корпоративной культуры



А. Алексеев

## Парус или тормоз: как работать с корпоративной культурой

В книге даются практические рекомендации по работе с корпоративной культурой компании любого размера и любой отрасли.

Предлагаются основные подходы к формированию корпоративной культуры, её диагностике по авторской методике, дается пошаговый план изменения в случае необходимости.

Определяются основные характеристики и уровни корпоративной культуры, что позволяет организовать работу с этим сложным комплексом системно и планомерно.

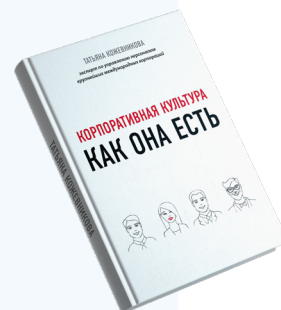
Т. Кожевникова

## Корпоративная культура как она есть

На страницах показана корпоративная культура в российских реалиях. Как управлять людьми, как измерить эффективность управления, как определить ценности компании и сделать их основой культуры.

Автор приводит набор инструментов по оценке, описанию и внедрению корпоративной культуры, разбавляя их полезными историями из опыта работы с российскими компаниями.

Конкретные практические советы, как сделать из обычной организации «работодателя мечты».



Б. Трейси

## Полная вовлечённость. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде

Как эффективно использовать человеческий капитал, чтобы работа была выполнена успешно?

Как увеличить личную эффективность каждого сотрудника?

Как создать безопасную атмосферу?

Как заразить команду ощущением победы?

Автор приводит свои способы мотивации сотрудников, сплочения коллектива общими задачами, а еще говорит о важных лидерских чертах руководителя.



Г. Бехар, Дж. Голдстейн

## Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks

Книга написана от первого лица президентом Starbucks о ценности человеческого ресурса.

Говард Бехар позволил сотрудникам самостоятельно принимать решения в рамках их обязанностей, что повысило ответственность персонала.

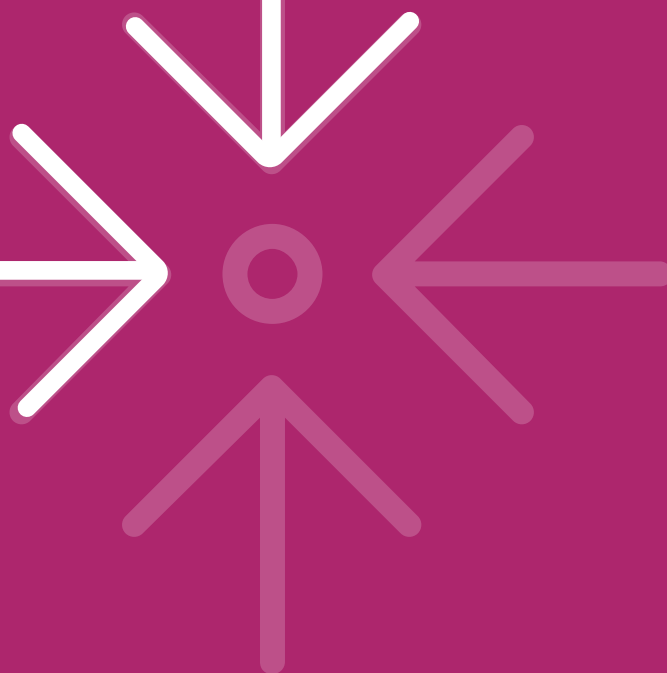
В компании был создан корпоративный форум, где каждый мог высказать свои идеи, а их реализация принесла Starbucks многомиллионную прибыль.

Автор делает акцент на том, как важно создать обстановку, в которой ценен каждый сотрудник.



Раздел 2

# Конкуренция в компании



# Конкуренция в компании



Говоря о конкуренции, мы чаще всего подразумеваем события, происходящие на рынке: борьба компаний за долю рынка, новые потребительские аудитории и т.д. Конкуренция компаний стимулирует инновации, способствует улучшению продуктов и услуг, а также развитию бизнеса в целом. Понятие “здоровая конкуренция” говорит о том, что используются честные методы, соблюдаются законы и нормы профессиональной этики.



**А как быть, если конкуренция разрастается внутри коллектива?**

Плохо это или хорошо? Давайте разбираться.






Здоровая внутрикорпоративная конкуренция может мотивировать сотрудников к достижению лучших результатов и развитию профессиональных навыков. Она также способна стимулировать инновации и содействовать общему успеху организации. Однако в случае недобросовестной конкуренции появляются враждебность, конфликты и, как следствие, падает эффективность работы.

## Нездоровая конкуренция

### Как понять, что пора насторожиться?

Первое, на что следует обращать внимание — поведение неформальных лидеров. В случае нездоровой конкуренции проявляется стремление достичь успеха любой ценой, используя в том числе «запрещённые приемы»: сплетни, ложь, оскорбления оппонентов, манипуляции.

## Есть и другие признаки, например:

- 
 успехи коллег вызывают у других работников раздражение, отражаются на их личных взаимоотношениях, возникают обиды и ссоры;
- 
 сотрудники не доверяют друг другу: избегают обсуждения своих сомнений и неудач в работе, не делятся успешным опытом;
- 
 сотрудники испытывают неприязнь к более успешным или профессиональным коллегам;
- 
 в коллективе не принято помогать коллегам, в том числе запрашивать или предлагать помощь считается неправильным;
- 
 конфликты между отделами и командами в стремлении достичь своих целей. Это может приводить к борьбе за признание и поддержку высшего руководства.

## Наиболее частые причины возникновения нездоровой конкуренции:



### Неясные цели и правила

Если не определены правила внутреннего соревнования, сотрудники могут начать преследовать свои интересы в ущерб другим.



### Слабая или неверная позиция руководства

Невнимание руководителя к происходящему в коллективе, установки (в том числе негласные) о допустимости недобросовестной конкуренции — всё это может привести к созданию недружественной и агрессивной среды.



### Недостаток доверия и открытости

Отсутствие общего информационного поля и прозрачности коммуникаций может способствовать возникновению скрытой конкуренции и интриг.



## Отсутствие культуры обратной связи

Когда руководитель и сотрудники не могут общаться конструктивно, открыто и аргументированно обсуждать факты и причины, возникает неконструктивная критика, домыслы, складывается враждебная конкурентная атмосфера.



## Отсутствие традиций и навыков работы в команде

Слабая или агрессивная, стихийно формирующаяся корпоративная культура.

# Положительные стороны конкуренции как явления

Как мы уже говорили, конкуренция сотрудников может привести как к положительным, так и отрицательным результатам. Нашей целью является эффективное управление конкуренцией и получение пользы от данного явления. Как этого достичь?



Уместно вспомнить, что есть позитивный вариант конкуренции — соревнование.

Что оно дает?

## Специалисты отмечают множество положительных эффектов:



интерес сотрудников к показателям производительности труда, мотивация к их увеличению;



стимул к постоянному совершенствованию профессиональных навыков;



обмен успешным опытом;

- ✓ появление новых идей, развитие инновационного мышления у сотрудников;
- ✓ некомфортные условия для нерадивых работников;
- ✓ яркое проявление потенциала сотрудников, выявление лидеров — база для создания кадрового резерва.

## Как создать здоровую конкуренцию в коллективе

Главный критерий здорового соревнования в команде — успех одного сотрудника не должен мешать успеху другого. Больше того, в хорошем коллективе победа любого члена команды воспринимается как пример, негласная обратная связь: «Ты можешь так же!»

Для обеспечения здоровой соревновательности важно создать поддерживающую среду, где сотрудники чувствуют себя уважаемыми, их достижения признаются и поощряются.

### Вот несколько шагов, которые могут помочь в этом:



**Сделайте прозрачными правила игры:** определите показатели и правила их измерения. Убедитесь, что условия соревнования понятны всем сотрудникам. Не допускайте скрытых привилегий и индивидуальных предпочтений.



**Поощряйте как индивидуальные, так и командные достижения.**



**Предоставляйте равные возможности для развития:** обеспечьте равный доступ к ресурсам, обучению и возможностям продвижения внутри организации. Поддерживайте стремление к непрерывному обучению и развитию.



**Поощряйте инновации и инициативу:** поддерживайте идеи и предложения сотрудников, если они направлены на достижение общего результата. Поощряйте распространение передового опыта.



**Обеспечьте возможность для обратной связи.** Научите сотрудников давать и принимать обратную связь, понимать свои сильные и слабые стороны, постоянно искать возможности стать лучше в работе.

# Роль руководителя в создании и развитии традиций соревнования

Руководитель играет ключевую роль в развитии соревнования в организации. Поощряя состязательность сотрудников и стимулируя инновации, руководители должны прежде всего создать открытую и доброжелательную атмосферу, обеспечить возможности для развития сотрудников, быть готовыми к разрешению споров и конфликтов.



Что именно делать руководителю, чтобы организовать соревнование, которое приведёт к нужным результатам и пойдёт на пользу коллективу?



Прежде всего необходимо установить чёткие цели и критерии их достижения — то, что позволит сотрудникам измерять свой прогресс. Создать прозрачную систему оценки результатов.



Обеспечить честные условия для соревнования, задать требования соблюдения норм профессиональной этики.



Пресекать и наказывать нечестное поведение или манипуляции в рамках соревнования.



Своим примером задавать стандарты поведения. В соревновательной среде руководитель сам должен демонстрировать высокую мотивацию, энергию, стремление к достижению лучших результатов и самосовершенствованию.



Поддерживать командный дух в ходе соревнования, поощрять коллег, которые делятся знаниями и опытом и готовы вместе работать на результат.

Всё вышеперечисленное может сделать только руководитель, лидер — тот, кто ставит задачи, определяет приоритеты, вдохновляет сотрудников и помогает им в профессиональном развитии.

Сложность в том, что на практике время и силы руководителей отданы преимущественно внешним «потребителям» — вышестоящему руководству, клиентам, партнёрам и т.д. Внутренние вопросы отходят на второй план. Такая ситуация снижает качество управления всегда, но в ходе соревнования она просто вредна.



Отсюда простой вывод. Запуская соревнование, руководитель включается в него сам, соревнуясь с самим собой — за лучшее распределение времени, большую включённость в жизнь коллектива, регулярную обратную связь сотрудникам и т.д.

## Соревновательность и команда

Здоровая атмосфера в коллективе предполагает, что соревновательность гармонично сочетается с умением всех сотрудников работать в команде.



Насколько реально этого достичь, в чём сложности?

Опытные руководители знают, что далеко не всеми работниками «гонка за лидером» воспринимается как положительный опыт. Всегда есть люди, испытывающие стресс в ситуациях соревнования и сознательно их избегающие. Таких сотрудников необходимость открыто конкурировать с коллегами может демотивировать.

### Выход из положения есть:



Сделайте участие в любых конкурсах и подобных мероприятиях добровольным. Те, кто стремится получить признание коллег и начальства, смогут реализовать свои профессиональные амбиции, а сотрудники, ориентированные на другие приоритеты, будут показывать прежнюю эффективность, но при этом смогут избежать дополнительного стресса;

2

Соревнование не должно длиться вечно. Постоянное состязание на многих давит, к тому же энтузиазм неизбежно заканчивается, уходит драйв даже у самых активных. Задавайте периоды, о которых будут знать все сотрудники, заранее информируйте о целях и правилах соревнования, готовьте старт как значимое событие;

3

Организируйте соревнование команд — и лидеры, и команды смогут проявить себя, а общая сплочённость внутри команды сохранится. Также это хороший повод «подрости» всей команде, проверить себя на прочность, поскольку не только успех команды — личный успех каждого, но и неудачи общие. Есть над чем работать.

**Хороший принцип для всех видов соревнований — в первую очередь конкурируй с собой: тем, кто ты есть сейчас и собой в будущем.**

## Полезные материалы

Тема соревновательности и конкуренции традиционно глубоко проработана и осмыслена на примере спорта. В спортивных историях, несмотря на выраженную специфику, хорошо «читаются» общие проблемы конкуренции, личных амбиций и команды. Под этим углом зрения полезно пересмотреть любой из этих фильмов:



И еще одно произведение о соперничестве и команде, известное всему миру



Раздел 3

# Эффективный руководитель



# Эффективный руководитель

Разговор об эффективности всегда непрост. А в такой сложной деятельности, как управление людьми, понимание эффективности сильно разнится. Тема неисчерпаема и при этом крайне важна для службы занятости именно сейчас.

Для начала напомним ключевые параметры работы руководителя: задачи, функции, результаты.

## Самый общий взгляд на функционал руководителя:



**Постановка целей** и анализ достигнутых результатов для постановки следующих целей.



**Планирование.** Разработка плана действий и распределение ресурсов.



**Организация.** Это собственно организационное проектирование и организация процесса работы: постановка задач и наделение исполнителей необходимыми полномочиями и ресурсами.



**Мотивация.** Вовлечение сотрудников в совместную работу, нацеливание их на результат, внедрение культуры эффективной и качественной работы.



**Контроль.** Проверка фактического результата в контрольных точках, вернее, на подходе к ним, корректировка работы.

Стараясь говорить просто о сложном, хотим привлечь внимание к некоторым высказываниям на эту тему двух интересных, на наш взгляд, авторов: гуру менеджмента XX века Питера Друкера и нашего современника, управляющего партнера «ЭКОПСИ Консалтинг» Павла Безручко.

## Роль руководителя



### Павел Безручко:

«образ результата управления людьми:

- люди есть — в необходимо-достаточном для достижения нужного результата количестве;
- люди умеют делать работу хорошо, и развиваются-растут, чтобы делать её ещё лучше;
- люди вовлечены — хотят достигать нужного результата и скорее оставаться в организации, чем инициативно её покинуть;
- люди достигают нужного результата в работе оптимальным путём в той мере, в какой для этого есть объективная возможность»

«За управление людьми отвечает их непосредственный руководитель. А HR и остальная организация, в том числе топ-менеджмент, должны помогать в этом руководителям, давать им для этого нужные ресурсы, процессы/практики и иногда — правила, запреты и предписания».



### Питер Друкер:

«Руководитель отвечает за цели, стандарты и обязан принимать решения, оказывающие влияние на результат работы всей организации. Руководителю платят за эффективную работу. Он обязан обеспечить эффективность своей организации».

## Что понимать под эффективностью управленческого труда



### Павел Безручко:

«Гениальное, хорошее, плохое и ужасное управление людьми (образ):

- Гениальное — когда средние (по способностям), нормальные люди добиваются выдающегося результата.
- Хорошее, нормальное — когда средние люди добиваются среднего, нормального результата.
- Плохое — когда средние люди добиваются плохого результата.
- Ужасное — когда выдающиеся люди добиваются плохого или даже среднего результата».



**Питер Друкер:**

«Показатель качества управления — обычные люди, делающие необычные вещи».

«Объединяет эффективных руководителей их умение добиваться положительного результата во всём, за что они брались. ...Каждой организации нужно преуспеть в трех основных сферах: ей нужны непосредственные результаты, выработка и подтверждение ценностей и подготовка сотрудников для работы в будущем».

## Резюме

# Руководитель работает на результат опосредованно — через своих сотрудников.

Его задача не заменить собой коллектив, а создать все условия, чтобы совместная работа его команды привела к желаемому результату. Эффективный руководитель добивается этого стабильно, в подавляющем большинстве случаев с минимальными затратами ресурсов, сохраняя и развивая коллектив. При этом работает в управленческой команде и вносит свой вклад в развитие организации.

## Секреты мастерства



**КАК реальные руководители добиваются успеха и становятся эффективными?**

Будем говорить об этом. Объём информации большой, но это те самые «секретные материалы», ради которых представлена тема.



**Павел Безручко:**

«Хорошие шаблоны, масштаб мышления, желание руководить. Это три главные «штуки», которые отличают хороших руководителей».

- Управленческие шаблоны — это привычные практики. Например, привычные способы делегирования, контроля, проведения собеседований или совещаний. Хорошие, качественные шаблоны помогают получать успех в типовых управленческих ситуациях. Механизм формирования шаблонов — рефлексия опыта и обучение.
- Масштаб мышления помогает выдавать управляемые и целесообразные реакции и решения в нестандартных ситуациях и адаптироваться к ним. Масштаб мышления — вопрос отбора, а не развития.
- Ещё важно желание быть руководителем и управлять хорошо.
- Если хороших шаблонов и масштаба мышления не хватает и мотивации к управленческой роли нет, результат зависит от форта, удачи. И немного от «рельсов», качества системы управления вокруг руководителя».

## Еще несколько принципов от Павла Безручко:



### **Не лениться объяснять «зачем», а не только «что».**

Иначе, у людей (когда они не видят из своей роли общей картины, известной руководителю), нередко возникает чувство бессмысленности и НЕценности их работы. Следствие — провал вовлечённости и снижение их результатов.



### **Эффективность-И-гуманность (образ)**

Сравнительно легко достигать краткосрочной эффективности негуманными методами, если у руководителя есть на это сила, власть. Также сравнительно легко проявлять гуманность в управлении, не достигая при этом нужного результата. Сложно сочетать эффективность и гуманность. Но именно к этому нужно стремиться, если важен долгосрочный результат и высокое качество команды.



### **Стабильность-И-развитие (образ)**

Стабильность (отлаженная предсказуемость) в работе очень важна. Развитие (нужное изменение, улучшение) не менее важно. Каждая стабильность должна вовремя заканчиваться изменением. Каждое изменение должно вовремя переходить в отлаженную работу. Правильно это сочетать в управлении — не менее важно и сложно, чем эффективность и гуманность».

Питер Друкер в своей книге «Эффективный руководитель» делится выводами о том, что такое эффективность в работе руководителя и выделяет «пять привычек эффективного руководителя». Слово «привычка» подчёркивает, что речь идет не о каких-то талантах, дарованиях или других уникальных свойствах личности, а о том, чему можно и нужно научиться.



### Питер Друкер:

«Существует пять основных методик, «пять привычек», которые необходимо выработать руководителю, чтобы работать эффективно:

- Эффективные руководители знают, на что расходуется их время. Они систематически трудятся над управлением той малой долей своего времени, которую они действительно могут контролировать.
- Эффективные руководители концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организаций. Они нацелены не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат.
- Эффективные руководители развивают сильные стороны — свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях они полагаются именно на сильные стороны, а не застревают на слабых.
- Эффективные руководители сосредотачиваются на нескольких крупнейших областях, где отличная работа приведет к выдающимся результатам. Они заставляют себя определить приоритеты и не отступать от принятых решений.
- Наконец, эффективно работающие руководители принимают эффективные решения, которые определяются верной стратегией, а не сиюминутными тактическими соображениями. Продуктивные решения — это ряд правильных шагов в верной последовательности».

## Комментарии к теме эффективности руководителя

### Добавим от себя несколько акцентов:

Когда Питер Друкер пишет про «пять привычек», может показаться, что речь о банальных истинах, про которые все знают, но мало кто умеет. Это не совсем так. Например, говоря об управлении временем, Друкер подчеркивает, как важно руководителю знать, каким именно ресурсом времени он располагает, и расходовать его с максимальным результатом, т. е. эффективно.

## Что для этого необходимо?

### Расставить приоритеты

На эту тему Питер Друкер заметил, что «проблема состоит не в определении приоритетов. Это просто. Но... трудно определить задачи «неприоритетные» — те, которые следует отложить и строго придерживаться своего решения».

В этой связи предлагаем вспомнить про инструмент «матрица Эйзенхауэра», или матрица «важно — срочно»:

	срочно	не срочно
важно	<b>A</b> Срочные и важные дела	<b>B</b> Не срочные и важные дела
не важно	<b>C</b> Срочные и не важные дела	<b>D</b> Не срочные и не важные дела

### Делегировать задачи

Делегирование (как функция и навык руководителя) — интересная тема, которую далее мы рассмотрим подробно. А сейчас немного «народной» управленческой мудрости:

Делегируйте:

- важные задания самым надёжным сотрудникам,
- срочные — самым опытным,
- несрочные — обучающимся,
- средней важности и некритичные задания — человеку, которого необходимо оценить или повысить его уверенность в себе.

### Принимать решения, опираясь на подготовленные варианты

Да, для этого подчинённые не должны ждать указания руководителя «делай раз, два, три», а либо четко реализовывать алгоритм (если он есть), либо всесторонне прорабатывать свою задачу, намечая как минимум два варианта решения.

Заметим в скобках, что зачастую руководители сами приучают подчинённых работать в режиме прямых указаний и тем самым сводят на нет их самостоятельность, т.е. берут на себя обязанности сотрудников.

Итак, коснувшись темы эффективности руководителя, мы увидели её глубину и многогранность. Следом остановимся на нескольких отдельных прикладных моментах.

# «Тайные» инструменты руководителя

Несколько слов о функциях (и соответствующих навыках), которые часто «остаются в тени». Речь пойдёт о делегировании и обратной связи.

## Делегирование

Это передача от руководителя к подчиненному части задач, а также необходимых для их решения полномочий и ответственности за результат.

Вместе с упомянутыми параметрами, делегируется и право на ошибку — об этом поговорим чуть позже.

### На нулевом, подготовительном, этапе важно учесть следующее:

- делегированию предшествует тщательный анализ, «аудит» задач. Важно правильно выбрать масштаб и сложность задачи, учитывая квалификацию сотрудников. Руководитель может делегировать часть своей задачи или определенный этап исполнения;
- не менее тщательно стоит обдумать выбор кандидатур — кому делегировать.

### Основные шаги руководителя при делегировании задач:

- Оценить загрузку и готовность сотрудника, которому предполагается делегировать задачу. Готовность включает сочетание квалификации, опыта и мотивации сотрудника.
- В момент постановки (и разъяснения!) задачи дать четкий образ результата.

- Обозначить сроки исполнения и оговорить точки контроля. Чем выше цена ошибки, тем чаще контроль.
- Обозначить «правила игры» во взаимодействии с подчинённым. Например, оговорить право подчинённого задать вопрос или попросить совета. Для этого он излагает свой вариант решения, описывает его плюсы и минусы и только после этого запрашивает мнение руководителя.
- Организовать доступ сотрудника к знаниям, необходимым для реализации порученного. В зависимости от масштаба задачи, это может быть раздел базы знаний, обучающие материалы, образовательная программа, стажировка и т.д.
- Контролировать промежуточные результаты, во взаимодействии с сотрудником, которому делегирована задача. При необходимости помочь и поддержать.
- Подвести итоги, дать обратную связь.

Этот управленческий инструмент не так прост, как может показаться. Ошибки при делегировании совершают не только руководители-новички, но и опытные управленцы, если не учитывают ряд факторов.

## Почему же иногда делегирование не работает?



### **Тотальный контроль или его полное отсутствие.**

И в том и в другом случае результат будет плохой. Избыточный контроль или непосредственное участие руководителя сводят на нет саму суть делегирования. В результате руководитель продолжает выполнять задачу сам, только медленнее и с большими эмоциональными затратами. Отсутствие контроля приводит к ошибкам, неверным результатам и создает у сотрудников впечатление, что делегированные им задачи можно не выполнять.



### **Нереалистичные дедлайны, отсутствие времени на работу над ошибками.**

Авралы в нашей реальности нередки, к сожалению. И многие к этому привыкли. Но одно дело — в крайне сжатые сроки справиться с привычными задачами, и совсем другое — срочно реализовать новые, незнакомые функции. Шансы на успех невелики.



### **Недостаточная или некорректная коммуникация.**

Помните, что сотрудник делает новую для себя работу, дайте ему возможность обращаться за помощью, проговаривать, как он понял задачу, задавать вопросы. Тут важно не перестараться, обсуждая каждый шаг. Консультироваться сотруднику можно, перекидывать ответственность на руководителя — нельзя.



### **Делегирование задачи группе коллег без распределения ролей.**

Частая ошибка — делегировать группе без уточнения, кто за что отвечает, у кого какие полномочия и т.д. В этом случае получается, что вроде бы все делают всё, но по факту не делает никто.



### **Делегирование неподходящих задач.**

Например, принятие решений, расчёт эффективности команды, подбор сотрудников — это работа только для руководителя.



### **Переделывание за сотрудниками.**

Если задача выполнена неверно, не нужно её переделывать самому руководителю, укажите на ошибки и дайте время на их исправление.

## **Отношение к ошибке**

Можно ли обойтись без промахов? Теоретически — да, на практике такое встречается редко. Поэтому давайте ещё раз вернемся к вопросу, как руководителю воспринимать ошибки своих сотрудников и извлекать из них пользу.



**Павел Безручко высказался на эту тему лаконично и ёмко:**

«Ошибаться — нормально. Нарушать — нет. Отличать одно от другого — обязательно.»

- Ошибка — неоптимальное действие, когда оптимальное не было известно человеку. Ошибки надо открыто и спокойно обсуждать, извлекать уроки и не повторять (надо совершать другие, новые).
- Нарушение — пренебрежение оптимальным действием, которое человеку было известно (информирован/обучен/норма следует из здравого смысла). Лекарство от нарушений — ясные правила, обратная связь, исправление и, если не помогает, замена упорных».

## От себя добавим пару штрихов

Прежде всего анализируем статистику и характер ошибок.

- Если один и тот же сотрудник совершает примерно одинаковые ошибки, присмотритесь к сотруднику: что он сам считает причинами, каких знаний или умений ему не хватает и т. д.
- Если одну и ту же или похожие ошибки регулярно совершают разные сотрудники, присмотритесь к системе: с чем связаны ошибки, каких инструментов или регламентов недостаёт? Возможно, сам процесс провоцирует ошибки и сбои.

## Обратная связь

Рассмотрим этот вопрос в контексте темы «делегирование и отношение к ошибке».



**Представим ситуацию:** вы — руководитель, делегировали сотруднику конкретную задачу, обозначили результат, корректно объяснили, ответили на вопросы — всё сделали, как надо. На этапе промежуточного контроля обнаружили, что задача решается неверно. **Каковы Ваши действия?**

Нам перечень необходимых шагов видится так:

1

Собрать информацию, проанализировать и сделать вывод: о чём в данном случае идет речь — об ошибке или о нарушении

# 2

Подготовиться к беседе с сотрудником и назначить встречу

# 3

Ключевой этап беседы — познакомить сотрудника с разницей в понятиях «ошибка» и «нарушение», вместе с ним проанализировать ситуацию и найти пути решения

# 4

Поскольку речь идёт о делегировании, очень важно предоставить сотруднику возможность самому разобрать кейс, квалифицировать неудачу и предложить пути исправления

# 5

По итогам беседы обязательно договориться о дальнейших действиях и в частности о том, как избежать повторения подобных сбоев

## Как повысить ответственность сотрудников?

Примерно 80% руководителей регулярно сокрушаются по поводу низкой исполнительской дисциплины. Действительно, бывает, что сотрудники не спешат выполнять сложные и неинтересные задачи или неправильно понимают указания.

### Так как же добиться от них ответственного выполнения поставленных задач?



#### Четкая постановка задачи

Суть задачи, её приоритет, желаемый результат, сроки, критерии оценки результата. И это только одна часть, которая должна уравновешиваться второй: ресурсы, инструменты, полномочия.



### Проверка понимания

Не довольствуйтесь простым «Ок» сотрудника в ответ. Попросите его вслух проговорить, написать, нарисовать (бывает и так), как он поставленную задачу понял.



### Письменные коммуникации

Исключительно полезная привычка — фиксировать ключевые параметры (например, результат, сроки, ресурсы) во внутренней переписке. В современном калейдоскопе задач, событий и смыслов мало кто способен удержать всё в голове. Да и зачем?



### Благодарность

Будьте щедры на заслуженные похвалы. Только не делайте это дежурно и формально. Подчеркните ценность и пользу конкретного результата. Отмечайте, что и как меняется в работе сотрудника. Мотивация выстраивается из маленьких кирпичиков – укладывайте их, один за другим.



# Подборка книг для тех, кто хочет стать эффективным руководителем ←



Питер Друкер

## Эффективный руководитель

Чтобы стать эффективным руководителем, недостаточно быть умным и много трудиться. А также не требуется специальных навыков, талантов или склонностей. Чтобы работать эффективно, руководителю нужно выполнять определенные — причём довольно простые — правила, описанные и прокомментированные в этой книге.

Павел Безручко

## Практики регулярного менеджмента

Эта книга рассказывает о том, как правильно планировать, делегировать и контролировать работу, давать обратную связь, проводить совещания, подбирать и развивать сотрудников, проводить оценку их эффективности и потенциала и принимать верные кадровые решения. Хотя всё перечисленное — часть стандартной управленческой работы, именно здесь у многих руководителей по-прежнему сохраняются плохие привычки, приводящие к дорогостоящим ошибкам.



Александр Фридман

## Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента

Автор убежден, что один из ключевых признаков хорошего руководителя — это умение грамотно и эффективно делегировать полномочия. И не важно, с каким штатом сотрудников он работает. Будь то всего пара человек или же более сотни специалистов самых разных сфер деятельности. Это практический курс, который покажет, как перестать работать за подчиненных, как обеспечить правильную передачу информации при делегировании, как повысить точность выполнения задания исполнителем и не волноваться за его успех.





Анна Иванова

### Руководителями становятся

Это книга–тренинг для повышения управленческой компетенции. Автор делится 15-летним опытом в сфере развития руководителей. За 50 практических уроков читатели смогут ознакомиться с компиляцией признанных теорий в этой сфере, развить актуальные навыки и закрепить знания, полезные всем современным и адекватным руководителям.

Сергей и Виктория Бехтеревы

### Лидер будущего. Как направлять энергию команды с помощью драйв-совещаний и фасилитации

Один из эффективнейших инструментов в направлении энергии команды в правильное русло — совещания. Именно их организации посвящена книга. Вы узнаете, что такое система управления и какие типы совещаний жизненно необходимы сильной организации, какой он — идеальный лидер, как управлять корпоративной культурой и проводить эффективные совещания не только в офисе, но и на удалёнке. Только практическая информация, которую можно сразу применять в своей команде.

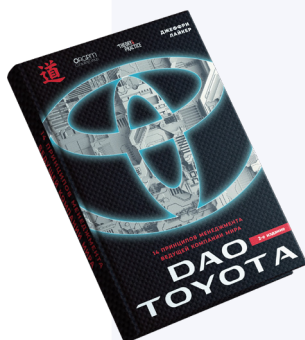


Лайкер Джеффри

### Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира

Автор рассказывает об истоках успеха Toyota, анализируя дао компании — её уникальную философию бизнеса, в основе которой лежат открытые им 14 основных принципов управления. Фундаментальная основа дао Toyota — в уникальном подходе к персоналу, заключающемся в воспитании, обучении и развитии. Именно персонал — квалифицированный, трудолюбивый, ответственный — ключ к успеху любой компании.

Книга ориентирована на руководителей и предпринимателей, а также студентов и преподавателей экономических вузов.



Раздел 4

# Управление изменениями



# Управление изменениями

Перемены – неизбежный процесс развития любой организации. Мы привыкли к тому, что постоянные изменения — это одна из составляющих нашей жизни, деловой и не только. Организационные изменения, как правило, связаны с внедрением новых технологий и новых принципов работы, обновлением корпоративной стратегии, целей и задач, реорганизацией структуры и т.п.

**Хороший пример** — модернизация службы занятости. Это целая цепь существенных преобразований, в результате которых меняется внешний облик и внутреннее содержание ЦЗН, которые становятся современными Кадровыми центрами.

**Управление изменениями** — планомерный подход к внедрению инновационных решений в деятельность организации. А также это отдельная дисциплина в науке управления, содержащая специализированные методики и рекомендации, помогающие воплотить в реальность намеченные трансформации.

**Процесс управления изменениями предполагает соблюдение нескольких обязательных условий.**

**Вне зависимости от характера преобразований необходимо:**



**Определить цели.** При этом важно, чтобы стратегические цели проецировались на каждый из уровней организации, вплоть до сотрудника. Изменения на уровне индивидуума надо строго согласовывать с целями организационных изменений.



**Хорошо понимать текущее состояние дел.** Чтобы проводить трансформации в процессах, необходимо знать, как они выстроены, каковы сильные и слабые стороны системы на данный момент. Это позволит определить оптимальный путь к цели, выбрать подходящие инструменты и методы.



**Планировать изменения.** Без хорошо проработанного проекта сложно достичь цели изменений, поскольку даже одно преобразование в организации запускает целый ряд изменений в связанных процессах. План и постоянный анализ промежуточных результатов позволяют отслеживать ход преобразований, вовремя заметить возможные промахи и корректировать отдельные шаги, сохраняя заданный вектор.



**Информировать коллектив.** Носителями самых передовых технологий являются люди, и в конечном счете суть организационных изменений — это изменение делового поведения сотрудников. Поначалу они могут отнестись к трансформациям негативно, и это нормальная реакция. Грамотное и своевременное информирование, возможность дать ответ на неудобный вопрос, доверить сотрудникам ключевые роли в происходящих изменениях — всё это приводит к адаптации людей, снижаются факторы стресса и сопротивления.

## Модели управления организационными изменениями

Это уникальные схемы, разработанные и проверенные специалистами на основе академической теории, исследований и опыта. Учёные потрудились — моделей создано немало. Мы хотим привлечь ваше внимание к двум наиболее популярным и простым. На наш взгляд, они дают хорошее представление о комплексном подходе к управлению изменениями и вполне приложимы к нашим задачам. По сути, это руководство по внедрению изменений.

### ADKAR

В 1998 году в книге «Идеальное изменение» Джеффа Хайатта, основателя и генерального директора «Prosci Research» была опубликована модель ADKAR. Это аббревиатура, описывающая пять этапов, через которые проходят люди, чтобы успешно преодолеть изменения. Если хотя бы один из них выпадает — изменения не реализуются или не закрепляются.



1

Осознание необходимости изменений. На этом этапе описываются основания для проведения изменений, обосновывается их неотвратимость.

2

Желание и готовность к изменениям. Происходит принятие решения о поддержке тех или иных изменений, которые достигаются только в случае понимания их необходимости.

3

Знание, каким образом меняться. На этом этапе формируется знание о том, как именно предстоит и следует меняться, а также аккумулируются необходимые для изменений знания, умения, навыки.

4

Способность внедрять изменения. Этап подразумевает демонстрацию применимости и привлекательности изменений, а также определения барьеров, которые могут помешать изменениям.

5

Обеспечение поддержки изменений. Здесь особое внимание уделяется усилиям, направленным на поддержание изменений. Их стабилизация и принятие достигаются путем обратной связи, премированием, оценкой деятельности и принятием корректирующих мер.

## 8-шаговая модель изменений Джона Коттера

Это линейная методология изменений, разработанная профессором Гарвардского университета. Она фокусируется на психологии людей, вовлеченных в процесс перемен. Её цель — помочь руководителям провести реальные изменения, а не просто сообщать об их необходимости.

Основное внимание уделяется важности привлечения сотрудников как сторонников трансформации.



## В этом процессе учёный выделил 8 этапов:



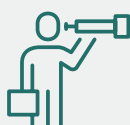
### 1. Вызвать в коллективе сильное желание и осознанность необходимости перемен

Это может быть достигнуто путем создания сценариев, показывающих, что может произойти, если организация не изменится.



### 2. Сформировать команду лидеров реформ, создать доверие

Соберите группу людей, которые поддерживают изменения, из нескольких отделов организации на разных уровнях.



### 3. Видение перспектив и определение стратегии

Опишите — кратко и ярко — как будет выглядеть организация в будущем. Добейтесь того, чтобы каждый человек в команде чувствовал себя причастным к созданию этого образа и убедительно транслировал его другим. Разработайте план по достижению заявленных целей.



### 4. Пропаганда нового видения будущего (новой концепции)

Новое видение должно упоминаться как можно чаще и во всех ситуациях (т.е. как в официальной, так и в неформальной обстановке), чтобы люди запомнили его и начали поддерживать.



### 5. Создание условий для активного участия сотрудников в преобразованиях

Определите и скорректируйте все аспекты организации, которые не соответствуют видению (например, системы управления эффективностью, регламенты взаимодействия и т.д.). Если некоторые сотрудники организации сопротивляются изменениям, поговорите с ними о том, что можно сделать, чтобы они нашли для себя смысл изменений и стали их сторонниками. Как правило, люди охотнее включаются в преобразования, если находят своё место в новой реальности.



### 6. Демонстрация быстрых результатов

Важно, чтобы процесс внедрения масштабных изменений включал краткосрочные цели, чтобы сопротивляющиеся или пессимистично настроенные сотрудники могли видеть, что изменения работают, а сторонники изменений продолжали быть мотивированными.



### 7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

После любого небольшого успеха определите, что было сделано хорошо и что можно доработать, поощряйте сотрудников в генерировании новых идей и поиске путей их реализации.



### 8. Укоренение (закрепление) изменений в корпоративной культуре

Сформулируйте основные ценности с учетом обновленного видения. Учитывайте их при найме и обучении новых сотрудников, чтобы они усвоили ценности с самого начала своей работы в организации.

Восемь этапов модели Коттера пересекаются, поэтому лидерам изменений предстоит действовать сразу в нескольких контекстах.

## Кривая изменений Кюблер-Росс

Каждый человек воспринимает изменения по-разному. Один — довольно лояльно, другой — враждебно, третий — безучастно. Любые изменения (как позитивные, так и негативные) вызывают стресс. Так устроена психика. Она, как любая другая система, стремится к стабильности. Поэтому люди, как правило, сопротивляются изменениям, не хотят выходить из зоны комфорта и сталкиваться с чем-то новым.

Теоретические основы этого поведения описала психиатр Элизабет Кюблер-Росс в 1969 году. Она автор широко известной в наше время схемы.



Кривая изменений, также известная как «пять стадий горя», имеет отношение к эмоциональному процессу управления трансформацией.

Модель признаёт, что изменения могут вызывать боль, которая приводит к 5-этапному процессу переживания. Встречают перемены отрицанием и гневом, далее следуют оценка ситуации, переговоры и эмоциональный спад, который продлится, пока не будет достигнуто согласие.

## Для чего нам это знание?

Принятие курса на преобразование в организации практически всегда вызывает сопротивление сотрудников. Поэтому теория о сопротивлении изменениям давно прижилась в бизнес-пространстве.

Кривую изменений полезно понимать каждому руководителю и эйчару, чтобы целенаправленно двигаться вместе с командой в сторону принятия и одобрения изменений. Её можно использовать для установления контакта с сотрудниками, понимая их состояние и проблемы на каждом из этапов.

Плюс данной модели в том, что она обращает внимание на эмоциональные аспекты принятия изменений, что зачастую упускается из виду в других подходах. Понимание эмоциональной реакции сотрудников и управление ею позволяют планировать меры по устранению определенных болевых точек.

Однако реакции людей не могут быть на 100% предсказуемыми. Поэтому кривая изменений — хороший вспомогательный инструмент, но не может быть единственным руководством к действию.

## Использование кривой изменений на практике

### Рассмотрим конкретные шаги по внедрению в жизнь организации HR-функции.

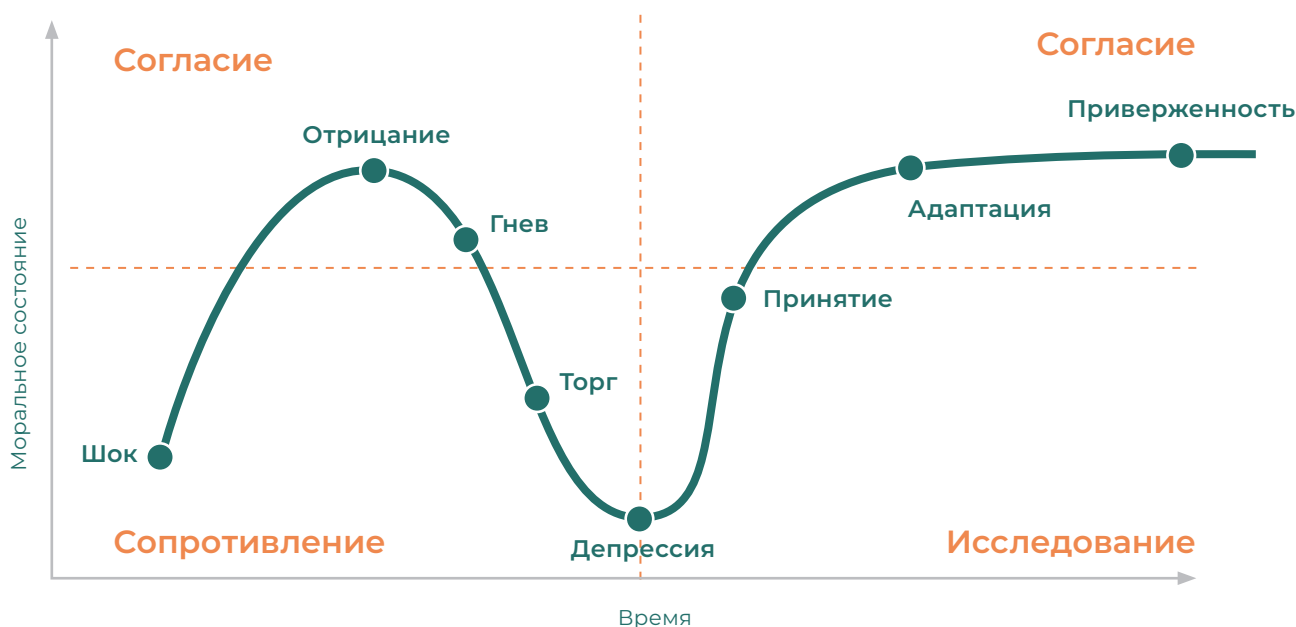
HR-подразделения в службе занятости организуются в первую очередь в ходе проекта комплексной модернизации, хотя внедрение процессов управления персоналом вполне возможно начинать и раньше.

Что делать вновь созданной службе персонала, чтобы изменения были приняты всем коллективом и постепенно все HR-процессы заработали в полной мере?

Все поле вокруг кривой разбивается на 4 участка, отражающих основную характеристику отношения к изменениям:

- отрицание
- сопротивление
- исследование
- согласие

## Стадии принятия изменений



Для каждого из перечисленных периодов предлагается использовать свои инструменты в работе с целевыми аудиториями.

## Фаза «ОТРИЦАНИЕ»



**Информируйте об изменениях регулярно и в полном объеме.** Запланируйте серию встреч с руководителями подразделений и сообщите им о том, что в организации теперь работает служба персонала, коротко расскажите о её задачах и функциях.



**Объясняйте контекст изменений.** Обратите внимание руководителей на то, как меняется их роль в процессах управления персоналом. Проведите короткую презентацию по вновь принятым положениям о процессах подбора, адаптации, обучения и мотивации.

В качестве примера расскажите о взаимодействии руководителя и службы персонала в ходе подбора сотрудников: заявка на подбор, оценка кандидатов, совместное собеседование.



**Разоблачайте слухи и дезинформацию.** Подготовьте ответы на несколько наиболее распространенных вопросов, например, «Зачем нам понадобилась служба персонала?», «Почему я как руководитель не могу сам подобрать себе сотрудника, что в этом плохого?». Обсудите эти темы, даже если такие вопросы не будут заданы.

## Фаза «СОПРОТИВЛЕНИЕ»



**Признайте право на эмоции. Информировать о причинах и преимуществах изменений.** Постарайтесь не принимать на свой счет негатив коллег, если столкнетесь с ним. Продолжайте регулярно информировать о сути работы и задачах службы персонала. Приводите конкретные примеры, рассказывайте о результатах и важности взаимодействия. Проведите встречи с наставниками и внутренними тренерами.



**Работайте с теми, кто оказывает сопротивление.** Советуйтесь с теми руководителями, которые сопротивляются. Привлекайте их к апробации процессов управления персоналом и отдельных процедур. Терпеливо выслушивайте их возражения, прорабатывайте конструктивные замечания.



**Предоставляйте возможности для развития.** Направляйте руководителей на внешнее обучение и проводите для них короткие семинары по отдельным вопросам управления персоналом: как проводить интервью, как давать обратную связь, как провести трудный разговор с сотрудником и т.д.

## Фаза «ИССЛЕДОВАНИЕ»



**Сосредоточьтесь на краткосрочных целях и приоритетах.** Например, в ходе внедрения процесса подбора прежде всего добейтесь, чтобы все руководители оформляли заявки на подбор по своим вакансиям. С теми, кто уже готов это делать, прорабатывайте этапы проведения интервью и оценки кандидатов. Последовательное движение — наиболее надежный способ внедрения нового. И напротив, множество требований с разных сторон усиливают сопротивление.



**Поощряйте тех, кто включается во взаимодействие, приобретает новые навыки.** Управление персоналом — очень интересная сфера, в которую можно углубляться бесконечно. Тем, кто «почувствовал вкус», предложите дополнительную литературу или интернет-ресурсы, найдите время для ответов на конкретные вопросы, прививайте эйчаровский взгляд на ситуацию.



**Признавайте вклад и отмечайте успехи.** Безусловно, требования утвержденных положений по процессам управления персоналом обязательны для всех, это не подвергается сомнению. Однако регулярность и качество выполнения этих требований поначалу не радуют. Поэтому каждый достигнутый результат заслуживает внимания. Найдите возможность отметить достижения, а еще лучше, если это сделает кто-то из коллег. Например, руководители прошли обучение и поняли, как проводить интервью при подборе — предложите кому-то из них рассказать о своих впечатлениях устно или запишите его интервью и разместите на корпоративном портале.

## Фаза «СОГЛАСИЕ»



**Тиражируйте культуру сотрудничества.** Важно, чтобы коллеги — руководители, наставники, внутренние тренеры — понимали и принимали роль службы персонала, привыкали работать вместе с эйчами, доверяли и советовались с ними. Как правило, это хорошо «считывают» рядовые сотрудники и также начинают проявлять активность.



**Не допускайте перегрузки и «выгорания».** Процесс внедрения изменений можно сравнить с забегом на длинную дистанцию, а к нему могут быть готовы не все. Усталость от перемен, напряжения и постоянных вызовов иногда «накрывает» самых активных людей. Отслеживайте ситуацию, учитесь разряжать обстановку, делайте паузы.



**Поддерживайте инициативу, направляйте и поощряйте.**

Налаженная командная работа приносит не только результат, но и удовольствие. Когда перемены все-таки происходят и становится виден результат, он оказывается заразителен. Например, успешно прошло внутреннее обучение или полезное корпоративное мероприятие, студенты не только прошли стажировку, но и попросились к вам на работу — на этом фоне многие люди готовы будут включиться в такую работу, поделиться опытом и знаниями, посоветовать, помочь. Ищите такие сигналы, давайте возможность людям проявить себя.

## Смягчение сопротивления

Давление на коллектив новыми правилами и регламентами результата практически не приносит. Чтобы преодолеть сопротивление, важно понимать его причины.

### Главные причины неприятия:



#### Страх перед неизвестностью

Люди боятся лишиться привычной среды, должности или влияния, а также опасаются неудачного исхода происходящих событий. Тревогу, как правило, вызывают неопределенность и неясность будущего, кажущаяся слабость руководства или отсутствие ресурсов.



#### Угроза потери контроля

Протест возникает из-за страха потерять контроль над работой, решениями и результатами. Люди переживают, что новые процессы сделают их навыки неактуальными, ограничат их свободу действий и автономию.



### Недостаточная поддержка и подготовка

Отсутствие помощи со стороны начальства, недостаточная подготовка к новым условиям иногда становятся причиной неприятия. Сотрудники в таких случаях чувствуют себя беспомощными и не уверены, сумеют ли адаптироваться.



### Привязанность к старым методам

Противятся нововведениям люди и из-за привязанности к привычному порядку работы. Неприятие возникает к тому, что отличается от привычного.

Подчеркнем, что сопротивление изменениям — вполне естественная реакция персонала, и причины её могут быть различными. Чтобы внедрить новое, важно понять, что именно вызывает неприятие, и разработать меры по устранению этого или помочь людям по-другому взглянуть на явления, которые поначалу кажутся угрозой.

## Команда изменений

Мы рассмотрели природу сопротивления изменениям и то, как действовать, чтобы его уменьшить и успешно внедрить задуманное. Кто это должен делать? Поговорим подробнее о команде реформаторов.

Организационные изменения, как правило, приходят сверху. Лидеры изменений — руководители самого высокого уровня — задумывают масштабные преобразования, определяют цели и разрабатывают стратегические планы. А дальше необходимо транслировать это стратегическое видение на весь коллектив, чтобы каждый сотрудник одинаково хорошо понимал происходящее и активно в этом участвовал.

**Это общая задача для всей команды изменений, в которую входят несколько ключевых категорий участников:**



**Руководитель организации.** Он лидер изменений в своей организации. Его задача — собрать команду, сформулировать общие цели и задачи, организовать управление проектом преобразований, донести до каждого участника команды образ результата, наладить обмен мнениями и обратную связь, сформулировать информационное послание коллективу и регулярно проводить встречи с сотрудниками.



**Руководители разных уровней.** Им важно не только хорошо понимать стратегию организации, но и переводить её на язык целей и задач коллектива, каждого своего сотрудника; и также последовательно и регулярно разъяснять суть изменений, отвечать на вопросы, развеивать страхи. Если непосредственный руководитель хорошо понимает, куда и как будет двигаться организация, и при этом сам уверен в успехе, он будет убедителен в общении с сотрудниками.



**Служба персонала.** У неё разноплановые задачи: помогать руководителям разъяснять смысл изменений и по-разному работать с каждой группой (сторонников, нейтрально настроенных и противников изменений), организовывать дополнительное обучение сотрудников с учётом целей изменений, развивать в компании внутренние коммуникации и обратную связь (важнейшие инструменты в период изменений).



**Наставники и внутренние тренеры.** Они в авангарде освоения новых технологий и передачи их коллегам. Но алгоритмы и процедуры не будут работать, если те, кто их реализует, не понимают смысла работы или не верят в успех. Поэтому в любом формате работы с сотрудниками важно напоминать о целях и разъяснять их.



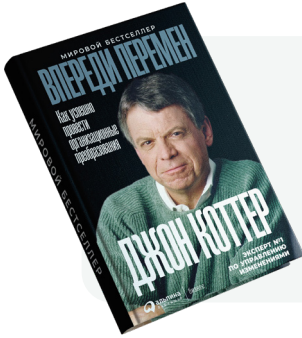
**Инициативные группы сторонников изменений.** Очень важна неформальная инициатива, заинтересованность и включённость рядовых сотрудников. Как правило, усилиями инициативной группы решается одна из самых «тонких» задач — повышение доверия к идеям изменений и лидерам реформ. Те, кто настроен на успех и видит пути его достижения, транслируют это убеждение, помогают коллегам преодолеть сомнения и страхи, поверить в свои силы.



**Вовлечение коллег в реализацию изменений и создание коалиции энтузиастов — секрет успеха во многих проектах.** «Вода течёт сверху», и отношение к руководителям как к партнёрам, а не врагам, оказывает существенное воздействие на ход изменений.

Таким образом, успешное внедрение изменений требует учёта множества факторов. Они вроде бы очевидны, но не всегда осознанны, а в результате играют решающую роль. Не игнорируйте, а изучайте и оценивайте их, приступая к изменениям.

# Подборка книг об эффективном управлении изменениями



Джон Коттер

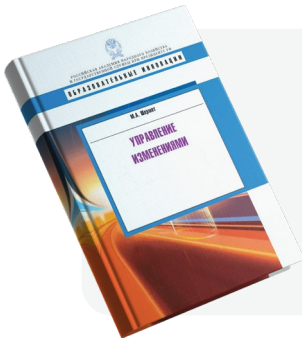
## Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования

Автор изучил успешные и провальные проекты преобразований в тысячах компаний и разработал универсальный алгоритм успешного внедрения изменений.

Уильям Бриджес

## Управление компанией в период структурных изменений

Автор даёт практические рекомендации к действиям в ситуации непрерывного изменения, характерной для современного делового мира.



Марина Шермет

## Управление изменениями

Автор представила теоретические основы и практические аспекты управления изменениями в организациях на различных этапах жизненного цикла, а также причины возникновения сопротивления проводимым изменениям и пути их преодоления.

Ицхак Адизес

## Управление в условиях кризиса: Как выжить и стать сильнее

Главной структурной проблемой доктор Адизес считает отсутствие слаженности, единства, общего видения. Его методика выхода из кризиса через интеграцию частей компании и бизнес-процессов поможет руководителям сориентироваться в период турбулентности на рынках.



Кадзухико Накамура

## Крутой менеджер Сакигакэ. Как наладить коммуникацию, преодолеть сопротивление переменам и привести команду к успеху

Эта книга необычного для бизнес-литературы формата — манги, т.е. комиксов. На её страницах история Сакигакэ — менеджера автомобильной компании, которого отправили руководить проблемным филиалом дилерского центра. Вместе с героем вы узнаете принципы эффективного управления изменениями и поймёте, как преодолеть враждебность сотрудников.

Раздел 5

# Использование технологий искусственного интеллекта в HR



# Использование технологий искусственного интеллекта в HR

Использование искусственного интеллекта — один из текущих трендов. В 2024 году всё больше и больше компаний интегрировали ИИ в процессы и операции. Поскольку границы между человеческими задачами и функциями машин стираются, целостный подход к использованию ИИ в рабочем процессе постепенно может стать решающим для устойчивого роста бизнеса.

## С какими HR-задачами справится ИИ

Технологии искусственного интеллекта начинают постепенно использоваться для решения бизнес-задач: автоматизация системы оплаты, разработка новых продуктов, ведение учёта товаров, взаимодействие с клиентами, логистика, обеспечение безопасности... И, конечно же, ИИ затронул HR.

### Какие задачи HR-менеджера можно автоматизировать?



#### 1. Поиск кандидатов и анализ резюме

Рекрутеры тратят достаточно много времени на просмотр и первичный отбор резюме кандидатов. Крупные компании получают по 300-400-500 откликов на свои вакансии. Задачу первичного скрининга резюме в скором времени смогут взять на себя нейросети, которые способны быстро проанализировать тысячи резюме и оставить наиболее релевантные для эйчара.



#### 2. Подбор соискателей

ИИ может не только отобрать резюме, но и провести первичное собеседование, созвонившись с соискателем по телефону. Цифровые помощники могут задавать собеседнику разнообразные вопросы, вести диалог и полностью взять на себя первый этап подбора.



### 3. Адаптация и обучение новичков

ИИ будет способен провести для новичка онлайн-экскурсию по офису, подобрать актуальную информацию из корпоративной базы знаний, ответить на типовые вопросы. Ситуация, когда новый сотрудник не знает к кому обратиться, встречается нечасто, но все ещё случается. Здесь тоже поможет ИИ — скоординирует и снимет неопределённость.



### 4. Оценка эффективности

Современные технологии позволяют собирать и анализировать информацию о работе каждого сотрудника. В соответствии с полученными данными они предлагают индивидуальные планы развития, обучения и другие рекомендации. А ещё ИИ способен распознать признаки выгорания сотрудника, что позволяет вовремя среагировать и помочь члену коллектива в столь непростой период.

## Проблемы внедрения нейросетей и способы их решения

Современные технологии в HR помогают повысить эффективность и оптимизировать управление персоналом. Однако в связи с нововведениями могут возникнуть проблемы.

### Какие именно трудности могут появиться и как их преодолеть?



#### Несоответствие потребностям организации

Перед внедрением той или иной новой технологии нужно проверить, насколько её возможности соответствуют целям и потребностям компании. Возможно, будет необходима дополнительная настройка или выбор альтернативного решения.



#### Несовместимость с другими процессами

Прежде чем внедрять ИИ в жизнь компании, следует проанализировать его совместимость и возможности интеграции с другими системами, чтобы не нарушать отлаженные процессы. ИИ станет помощником, если его аккуратно вписать в существующий технологический ландшафт. В противном случае польза будет минимальной.



### Сопrotивление изменениям

Не все сотрудники с восторгом принимают современные технологии. В данном случае необходимо разъяснить им преимущества и цели внедрения ИИ, помочь сотрудникам освоить новый инструмент, показать, где и как его оптимально использовать.



### Недостаток навыков

Внедрение новых технологий влечёт необходимость обучения навыкам их применения. Это обязательный этап для всех сотрудников: молодёжь легко осваивает технологические новинки, но каждый делает это по-своему, а компании важны единые правила и стандарты применения ИИ. Сотрудники старшего возраста не всегда легко осваивают новшества, им требуется больше времени и помощи.

## 5.3 Преимущества и недостатки применения технологий искусственного интеллекта в HR

### Плюсы:



#### Повышение эффективности процесса найма, снижение времени закрытия вакансии

Наиболее существенную помощь ИИ оказывает при организации массового подбора персонала.



#### Аналитика, управление производительностью, предотвращение выгорания

ИИ может помочь при анализе эффективности сотрудников, а также сделать выводы об их психологическом состоянии, заметить выгорание и предупредить эйчара.



### Устранение предвзятости

Работа, выполняемая человеком, не может исключать фактора субъективного отношения как к кандидатам, так и к сотрудникам. ИИ же способен устранить эту проблему, оценивая только объективные показатели.



### Точные прогнозы

И HR-специалист, и искусственный интеллект способны прогнозировать разные процессы. ИИ может предсказать продуктивность кандидатов, предупредить об угрозе роста заболеваемости сотрудников и т.д.

## Однако и минусы использования ИИ в HR тоже есть:



### Снижение количества рабочих мест. Замена сотрудников нейросетями.

Снижение или полное отсутствие рабочих мест из-за искусственного интеллекта — основной аргумент против его использования. Некоторые специалисты полагают, что в скором времени современные технологии заменят большое количество работников. На самом деле просто поменяется тип труда, для которого необходимы люди, появятся новые профессии, а в прежних добавятся требования владения инструментами ИИ.



### Ошибки или неправильное понимание ситуаций

ИИ не способен учитывать ряд человеческих факторов, таких как эмоции, культура, менталитет. Поэтому современные технологии должны скорее стать помощниками человеку, чем полностью его заменить.



### Негативное общественное мнение

ИИ в управлении персоналом может вызвать негативную реакцию клиентов, сотрудников и соискателей. Чаще это может быть связано с хранением личных данных пользователей, безопасностью.

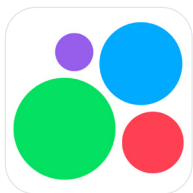
# Российские компании, использующие ИИ в HR

Рассмотрим, как можно использовать ИИ в сфере HR, на реальных примерах известных российских компаний.



## Сбербанк

В 2016 году Сбербанк запустил проект массового подбора сотрудников, автоматизировав некоторые этапы рекрутинга. Так, кандидаты проходили первое собеседование и тестирование с роботом. Благодаря ИИ Сбербанк быстрее нашёл новых работников и сократил затраты на рекрутинг. Также компания пользуется современными технологиями для отслеживания эффективности своих сотрудников.



## Авито

Компания использует ИИ для автоматизации и оптимизации рутинных процессов рекрутинга. Также Avito заботится о своих новых сотрудниках, поэтому с помощью современных технологий делает процесс адаптации быстрее и комфортнее. Помимо найма новых работников, компания использует ИИ для прогнозирования текучести кадров и результативности работы.

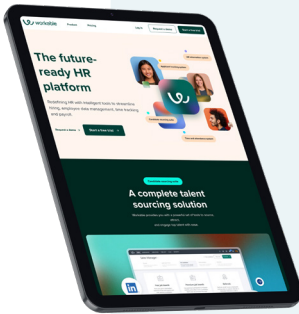


## Ростелеком

Данной компании ИИ помогает с прогнозированием увольнения сотрудника по собственному желанию и проведением exit-интервью — теперь эти процессы автоматизированы. Также Ростелеком настроил чат-бота, который может ответить на различные вопросы сотрудников.

# → Сервисы ИИ для HR

Несколько сервисов, которые могут быть полезны в управлении персоналом.



[www.workable.com](http://www.workable.com)

## Workable

Сервис позволяет:

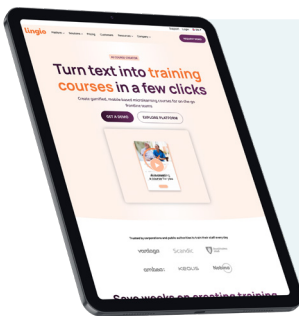
- дать рекомендации кандидатам, благодаря чему ваши вакансии посмотрит большее количество подходящих соискателей,
- сгенерировать описание вакансии за пару секунд,
- помочь вам при проведении собеседования: сделать расшифровку интервью, найти ключевые моменты в нём и в резюме.

[www.leapsome.com](http://www.leapsome.com)

## Leapsome

Платформа для развития персонала:

- анализ ответов на опросы,
- обзор производительности и комплексные проверки на 360°,
- постановка целей развития, синхронизация индивидуальных задач со стратегией компании,
- разработка матрицы компетенций,
- прогнозирование тенденций развития сотрудников.



[www.lingio.com/en/global](http://www.lingio.com/en/global)

## Lingio

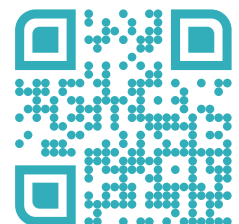
Сервис для обучения сотрудников:

- быстрое превращение учебных материалов в учебные курсы
- наличие уже готовых курсов

## Полезные материалы



«Искусственный интеллект в HR. Кейсы российского рынка». Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary





Москва, 2024