

ancor

hr dígest

ЖУРНАЛ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ АНКОР № 14, осень 2019



ТЕМА НОМЕРА:

АУТСОРСИНГ: ВЗГЛЯД БИЗНЕСА

**Сергей БЫКОВСКИХ,
президент компании «Хенкель» Россия:**

«Все функции, которые являются для бизнеса вспомогательными, необходимо передавать на аутсорсинг — тому, для кого эта деятельность профильная и кто будет решать эти задачи быстрее и эффективнее. Компания не должна быть швейцарским ножом, который одинаково хорошо умеет делать сразу все. Чтобы быть успешной, ей нужно быть лучшей в своей ключевой деятельности».

Читайте интервью на стр. **18**

ancor

Consulting

Находим решение.
Всегда.

Системы управления талантами

Обучение и развитие

Оценка персонала

Моделирование и оценка профессиональных компетенций

Управление эффективностью

Исследования и опросы

Юридические консультации в сфере трудового права и охраны труда

Тренинги и семинары по трудовому праву

Аутплейсмент

Карьерный коучинг и карьерное консультирование

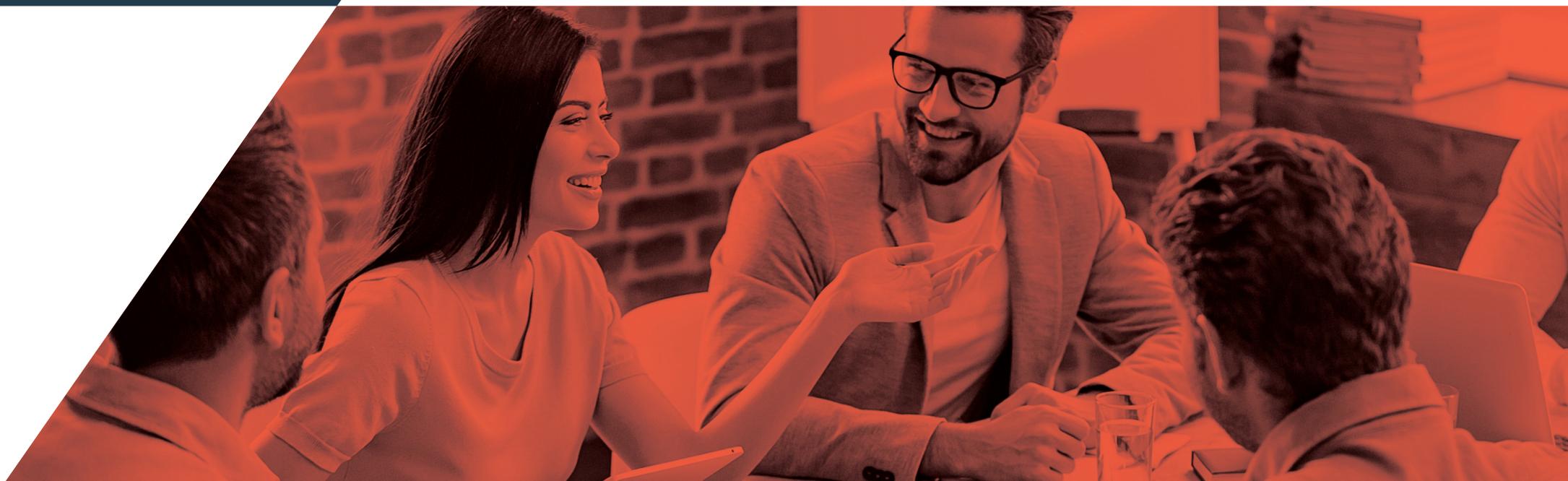
Развитие культуры клиентоориентированного сервиса

Развитие приверженности культуре безопасности на производстве

Внутренние коммуникации

HR-аналитика

+7 (495) 926 41 00 / ancor.ru





**Сергей САЛИКОВ, генеральный директор,
международная компания АНКОР**

Время открывать новые горизонты

Когда номер HRDigest, который вы держите в руках, готовился к печати, в истории АНКОР произошло важное событие.

▀ Parker Bridge Recruitment — один из самых успешных игроков кадрового рынка Таиланда — вошел в группу компаний АНКОР. Выход на рынок Юго-Восточной Азии — закономерный этап на нашем пути развития.

Мы завоевали доверие клиентов в России, Украине, Беларуси, Казахстане, Узбекистане — пришло время открывать новые горизонты. Таиланд обладает невероятным потенциалом для развития консалтинговой индустрии. В ближайшее время специальная команда АНКОР отправится в эту страну с целью развития новых для Parker Bridge продуктов и услуг.

Зарубежные рынки — крайне важные, но, разумеется, не единственные для нас горизонты. Мы стремимся оставаться лидером там, где АНКОР уже хорошо знают. Оставаться лидером гораздо сложнее, чем стать им. Это невозможно без постоянной работы над качеством сервиса — подробнее о том, какие обязательства мы берем на себя перед каждым из клиентов и чем пополнилась продуктовая линейка АНКОР, вам расскажут мои коллеги в этом номере. Это невозможно без постоянного усиления экспертизы. Именно поэтому мы, в частности, проводим масштабные исследования рынка труда. В этой связи не могу не поделиться: в 2020 году к проекту Randstad Employer Brand Research (REBR), который, уверен, прекрасно знаком большинству из вас, присоединится и Казахстан. Таким образом, REBR-2020 охватит по меньшей мере 33 страны мира.

Невозможно сохранить за собой лидерские позиции и избегая открытости. В современном мире, где доступ практически к любой информации можно получить в один клик, компания, которая не рассказывает (или недостаточно открыто рассказывает, что, в сущности, одно и то же) о своем бизнесе, о том, чем живут ее сотрудники, совершенно точно не может претендовать на статус ведущего игрока рынка. Если вам хотелось бы узнать об АНКОР больше, чем вы знаете сейчас, я с удовольствием приглашаю вас на YouTube-канал ANCOR Entertainment. Здесь вы найдете

множество видеороликов и фильмов о жизни АНКОР: интервью с коллегами и партнерами, записи Catch Up-лекториев, самые яркие моменты важных для нас событий, короткометражные фильмы и, конечно, регулярные новостные выпуски ANCOR FlashBack, в которых мы делимся нашими достижениями и рассказываем о финансовых результатах.

На страницах предыдущих номеров HRDigest мы не раз писали об эпохе Digital, о том, что компании, которые являются «аналоговыми» сегодня, не могут рассчитывать на успех завтра. АНКОР всегда был и остается компанией, которая стремится открывать digital-горизонты. Сам по себе красноречив тот факт, что первая российская система автоматизации процесса рекрутмента, сегодня широко известная на рынке как платформа Experium, была создана именно в АНКОР. Помимо собственного Experium, давно ставшего для нас незаменимым инструментом, мы используем и другие digital-решения, способные сделать нашу ежедневную работу максимально эффективной, — например «облачный» Office 365 от Microsoft.

Наконец, еще один горизонт, который мы открываем перед собой, — это активное развитие направления аутсорсинга бизнес-процессов. Как кадровый провайдер, мы фиксируем все возрастающую потребность компаний передать на аутсорсинг непрофильные функции, чтобы сосредоточиться на ключевых бизнес-задачах. Понимая важность и актуальность этой темы для компаний всех индустрий, мы посвятили ей свежий номер HRDigest. Приглашаю вас узнать об опыте передачи на аутсорсинг бизнес-процесса — будь то расчет заработной платы или выполнение лабораторных исследований — из первых уст. Приятного чтения, и — смело открывайте новые горизонты!

Содержание

События в АНКОРе 5



Аннемари МЮНЦ,
президент Всемирной
конфедерации
занятости (WEC) и глава
Global PR, Randstad:
**«Социальные
инновации и работа
будущего»**

7

Цифры и факты

**Исследование
привлекательности работодателя
Randstad: приоритеты
соискателей в 2019 году**

10

Кадровые решения

Алексей ГОРБАДЕЕВ,
менеджер по мерчандайзингу,
международная компания АНКОР:
**«Аутсорсинг мерчандайзинга
в регионах. Внимание к деталям»**

14



Сергей БЫКОВСКИХ,
президент компании
«Хенкель» Россия:

**«Компания
должна быть
бесстрашной»**

18

Проекты и практики:
кейсы компаний «Вёрваг Фарма»,
Mars, «Рекордати» (ООО «Русфик»),
федеральная сеть клиник
«Альфа-Центр Здоровья»
(ООО «Медицина
АльфаСтрахования»),
IDS Borjomi Kazakhstan,
Cushman & Wakefield, Citi

23

HR-консалтинг

31

ancor hr digest

№ 14, осень 2019

Издание международной
компании АНКОР.

Периодичность выхода —
2 раза в год.



Главный редактор —
Наталья МУСОРИНА,
руководитель службы
по связям
с общественностью
n.musorina@ancor.ru

© АНКОР, 2019

client.ancor.ru

События в АНКОРе



Алексей МИРОНОВ,
вице-президент по операционному управлению,
международная компания АНКОР

Сервис АНКОРа стал максимально прозрачным

Каждый день я и мои коллеги общаемся с профессионалами HR-сферы, совместно решая самые разные задачи бизнеса. Мы, как никто, ощущаем, насколько сильно за последние несколько лет изменилась роль HR в компаниях всех без исключения индустрий. Очевидно, что сегодня успешность бизнеса напрямую зависит от эффективности функции HR и качества человеческого капитала. Бизнес ждет от HR большего, HR, в свою очередь, предъявляет более высокие требования к провайдерам кадровых сервисов. Успеха добиваются консалтинговые и сервисные компании, которые за счет понима-

ния потребностей клиента и индивидуального подхода становятся не просто поставщиками сервисов, а полноценными партнерами и, качественно оказывая услуги, напрямую влияют на эффективность бизнеса заказчика.

Чтобы максимально полно отвечать потребностям наших уважаемых клиентов, мы регулярно проводим исследование уровня качества сервиса. Я благодарен вам за конструктивную обратную связь и высокие оценки (в 2019 году NPS АНКОРа составляет 47%, а уровень качества сервиса — 4,3 балла по пятибалльной шкале). Анализируя ваши ком-

ментарии, мы уделяем особое внимание зонам развития. Мы понимаем, что вы ожидаете от нас глубокой экспертизы, максимальной технологичности процессов, высокой скорости и высокого уровня ответственности за результат нашей работы. Залогом долгосрочных партнерских отношений являются прозрачность и открытость. Мы открыто берем на себя повышенные обязательства в отношении качества услуг. Это ответственный, смелый и важный для АНКОРа шаг, делая который мы опираемся на детальное понимание структуры экономики и секторов бизнеса, глубокое знание

рынка кандидатов, владение современными технологиями подбора персонала, многолетний опыт, качественную организацию процесса работы и проактивность в решении бизнес-задач.

Обязательства, которые АНКОР берет на себя перед каждым из клиентов, размещены на client.ancor.ru. Вот лишь некоторые из них.

В рамках рекрутмента мы:

- Реагируем на любой запрос в течение двух рабочих часов.
- Приступаем к работе не позднее 24 часов с момента получения запроса.
- Предоставляем не менее двух релевантных резюме в первые пять рабочих дней и не менее пяти в первый месяц.
- Предоставляем обратную связь вам и кандидату в течение 24 часов после интервью.

В рамках аутсорсинга мы:

- Реагируем на любой запрос в течение двух рабочих часов.
- Решаем задачу или предоставляем план ее решения в течение 24 часов.
- Информлируем о статусе проекта на любом этапе.
- Своевременно уведомляем вас о юридических и бизнес-рисках.

Заходите на сайт client.ancor.ru, ознакомьтесь с полным перечнем наших обязательств и убедитесь, насколько сервис АНКОРа соответствует заявленному уровню.

Буду рад получить отзывы о качестве наших услуг: mironov@ancor.ru.

Проект АНКОРа «Аутсорсинг закупок» отметил год с момента запуска



Летом 2019 года проект «Аутсорсинг закупок» отметил свою первую годовщину. Анатолий ГАДЖИЛАЕВ, имеющий 15-летний опыт организации и ведения процесса закупок, возглавляет проект с момента запуска. Сегодня он отвечает на самые распространенные вопросы о сервисе.

Анатолий, давайте вернемся на год назад. Как родилась идея запустить проект «Аутсорсинг закупок»?

Во-первых, мы наблюдали — и наблюдаем сейчас — мировую тенденцию роста рынка аутсорсинга закупок. Во-вторых, очевидным был интерес к услуге со стороны наших клиентов. Два этих фактора и подтолкнули нас к запуску собственного проекта «Аутсорсинг закупок». Услуга очень гармонично вписалась в продуктовую линейку компании, поскольку один из основных векторов движения АНКОРа — развитие направлений функционального аутсорсинга с ответственностью за результат работ.

Что конкретно вы предлагаете клиентам?

АНКОР выступает для компании-клиента единым поставщиком по всем группам товаров и берет на себя стопроцентную ответственность за соблюдение условий и сроков поставки. Собственно сервис включает

в себя проведение тендеров, закупок, взаимодействие с поставщиками для поиска максимально эффективных решений.

Значит, вашим клиентам больше не требуется собственный отдел закупок?

Вовсе нет! Перед нами не стоит задача конкурировать с внутренним отделом закупок клиента, скорее, наоборот — мы с готовностью берем на себя рутинные операции по неключевым закупкам, что позволяет штатным специалистам по закупкам концентрироваться на профильном снабжении.

Впрочем, если компания небольшая и закупки нерегулярны, наш сервис действительно позволяет избежать найма внутреннего специалиста. Компания может пользоваться услугой аутсорсинга закупок по мере необходимости и таким образом оптимизировать свои затраты.

Есть ли четкие критерии, по которым компания может понять,

что на данном этапе аутсорсинг закупок необходим?

Основных причин задуматься о передаче закупок на аутсорсинг две: желание централизовать процессы и оптимизировать затраты. Универсальных критериев, пожалуй, нет, так как случай каждой компании уникален, но, основываясь на опыте, я могу выделить самые распространенные:

- широкая география присутствия компании и наличие локальных отделов закупок;
- большое количество поставщиков с различными условиями работы: сроками оплаты (сюда же относится неготовность работать с отсрочкой), сроками и условиями поставки, жесткой привязкой к бренду или товарной группе;
- увеличение объемов закупок — постоянное или сезонное;
- высокие финансовые затраты на содержание собственного склада компании, большой складской остаток и оборот;
- небольшие по объему или нерегулярные закупки.

На каких закупках вы специализируетесь, кто ваши клиенты?

Мы получаем запросы от самых разных компаний: начиная с небольших российских производств и заканчивая международными лидерами различных индустрий. Сейчас, например, мы поставляем товарно-материальные ценности, или ТМЦ, международным FMCG-компаниям и являемся интегратором по поставке материалов и оборудования в рамках нескольких федеральных строительных проектов.

Спектр поставок очень широк — у нас нет ограничений по товарным группам или брендам. Можно сказать, что мы покупаем все: от иголок до самолетов. (Смеется.) Кроме того, при необходимости мы берем на себя пусконаладочные или строительно-монтажные работы.

Секрет успеха у каждой команды свой. В чем сильные стороны вашей команды?

Мы исходим из того, что пользоваться сервисом должно быть не только выгодно, но и максимально комфортно. У нас есть современные инструменты, собственное новейшее ПО, включающее Big Data, а главное — команда настоящих профессионалов в сфере закупок. Мы гибко подходим к каждому проекту и формируем индивидуальную структуру работы для каждого клиента. Наша цель — достичь конкретного результата. Все это и формирует качественный сервис.



Аннемари МЮНЦ, президент
Всемирной конфедерации занятости
(WEC) и глава Global PR, Randstad

Социальные инновации и работа будущего

Аннемари, Ваш визит в Москву связан с празднованием столетия Международной организации труда (МОТ). Какие из ее достижений кажутся Вам наиболее значимыми для мировой кадровой индустрии?

Бесспорно, сильнейшее влияние на мировую кадровую индустрию оказала Конвенция МОТ № 181 «О частных агентствах занятости», принятая в 1997 году. В ней закреплены два важнейших принципа работы частных агентств занятости.

▀ Первый принцип: качественная работа кадровых провайдеров необходима для развития рынка труда. Второй: ни один соискатель не должен платить рекрутеру или работодателю за трудоустройство.

Кроме того, эта конвенция гарантирует людям, трудоустроенным с помощью кадровых агентств, соблюдение всех фундаментальных прав. Именно на эти принципы ориентируются правительства государств при разработке национального

трудового законодательства. Сейчас Конвенция МОТ № 181 ратифицирована в 34 странах мира. При этом число государств, применяющих положения Конвенции в трудовом законодательстве, значительно больше.

Еще одна важная веха в деятельности Международной организации труда — Декларация столетия «Работа будущего», подготовленная в 2019 году к 100-летию юбилею организации. Документ признает гибкие формы занятости: частичную, временную и проектную работу через кадровые агентства — критически важными для нормального развития рынка труда. А значит, необходимо обеспечить их полноценное правовое регулирование.

Вы возглавляете Всемирную конфедерацию занятости (WEC). Поделитесь, пожалуйста, тремя фактами, которые помогут нам составить о WEC наиболее полное представление.

Первое, что важно знать: Всемирная конфедерация занятости — это международная ассоциация, в которую входят кадровые компании, оказывающие различные услуги — от предоставления заемного труда до карьерного менеджмента. Приведу вам несколько цифр. Мы представляем кадровую индустрию 50 стран мира — через семь крупнейших международных кадровых провайдеров, являющихся корпоративными членами WEC, и национальные ассоциации, такие как АЧАЗ (Ассоциация частных агентств занятости. — Прим. авт.) в России.

В WEC входят 170 000 кадровых компаний по всему миру, которые ежегодно трудоустраивают 53 миллиона человек.

Второе. Цель WEC — содействовать развитию кадровой индустрии. Мы вносим свой вклад в развитие национальных рынков труда, постоянно взаимодействуя с компаниями-членами WEC: делимся с ними опытом, результатами собствен-

ных исследований, информируем о происходящем в отрасли. Мы также находимся в постоянном контакте с международными организациями, такими как МОТ и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), участвуя в развитии рынка труда на международном уровне.

И наконец, третье: мы устанавливаем стандарты качественного сервиса. Это особенно важно для борьбы с неформальной занятостью, мошенническими схемами на рынке труда. С этой целью мы разработали Этический кодекс частных агентств занятости, который обязаны соблюдать все члены WEC.

Почему WEC, решая столь глобальные задачи, остается частной организацией?

Это крайне важный, я бы сказала, принципиальный вопрос. WEC напрямую взаимодействует с правительствами государств, представляя в этом диалоге интересы бизнеса и общества, интересы кадровой индустрии в целом.

Если бы мы финансировались правительствами, то не смогли бы выполнять эти функции так, как делаем это сейчас. Нам важно оставаться независимыми.

WEC приняла участие в разработке «Декларации столетия» (Centenary Declaration) и дала ряд рекомендаций МОТ. Одна из них звучит так: «Работа будущего невозможна без социальных инноваций». Что такое социальные инновации?

Давая эту рекомендацию, мы исходим из того, что рынок труда стремительно меняется. Экономика развивается все более динамично, компаниям требуются специалисты с новыми знаниями и навыками, люди ищут новые способы совмещать работу и личную жизнь, проблема демографии и

старения населения становится все более острой. Рынки труда большинства европейских стран не готовы к столь серьезным изменениям. Социальные инновации — это решения, которые помогают создать рынок труда, ориентированный на будущее. Это поиск новых форматов работы, обучения, социальной защиты.

Приведу два примера того, как социальные инновации меняют рынок труда и жизни тысяч людей. Долгое время в Нидерландах сотрудники, занятые на временных проектах ЧАЗов (частных агентств занятости. — Прим. авт.), испытывали трудности с получением ипотечных кредитов. Польза официальной временной занятости для экономики страны казалась очевидной, поскольку помогла значительно сократить неформальную занятость. Однако банки связывали временную работу с нестабильностью дохода и отказывали в кредите. Ассоциации частных агентств занятости Нидерландов удалось изменить ситуацию. Вместе с банками она разработала новый метод анализа заемщика, позволяющий оценивать платежеспособность работника не с точки зрения доходов в прошлом, а исходя из его перспектив на рынке труда. За минувшие два года заявления на получение ипотеки подали более 3500 временных сотрудников, 1200 из них уже получили кредит.

Другой пример. Работодатели Японии испытывают дефицит кадров: население страны стареет, рождаемость падает. Чтобы привлечь на рынок труда женщин, которые хотели бы строить карьеру, но не могут совмещать ее с воспитанием детей, кадровая корпорация Recruit Global Staffing начала активно взаимодействовать с органами местного самоуправления, Министерством здравоохранения, труда и социального обеспечения, бизнесом и некоммерческими организациями. В итоге было создано более 170 000 рабочих мест, которые заняли молодые матери, — они успешно решают конкретные задачи, работая удаленно, и улучшают таким образом свое материальное положение. Работодатели же благодаря этой программе сумели частично решить проблему нехватки кадров.

WEC также рекомендует МОТ способствовать укреплению сотрудничества между государственными службами занятости и кадровыми компаниями. Почему это так важно и как можно этого достичь?

Кадровые провайдеры и государственные службы занятости, по существу, преследуют одну цель — помочь компаниям и работникам найти друг друга. А потому они могут и должны работать вместе. В мире есть множество примеров того, как подобное партнерство помогает решать конкретные задачи. Так, в Аргентине службы занятости и кадровые компании совместно обучают людей, находящихся за чертой бедности, а на Филиппинах проводят ярмарки вакансий и тренинги для соискателей по успешному прохождению собеседования. В Австралии правительство передает процесс подбора персонала на аутсорсинг частным агентствам занятости.

Наш опыт показывает, что ключ к успеху — понимание того, что государственные службы занятости и коммерческие кадровые провайдеры решают общую задачу. И у каждой стороны своя роль в этом процессе. Это не соревнование!

В некоторых странах сотрудничеству препятствует чрезмерно жесткое регулирование деятельности ЧАЗов. Подобные ограничения лишают кадровые компании возможности работать с определенными группами соискателей. В странах же, где законодательство предоставляет необходимое пространство для маневра, кадровые провайдеры действительно служат связующим звеном между компанией и кандидатом, что позитивно влияет на состояние рынка труда.

Считается, что традиционное представление о занятости — 40-часовая рабочая неделя, обязательное присутствие в офисе — устаревает. Так ли это? На Ваш взгляд, какие формы занятости станут самыми распространенными в мире в ближайшем будущем?

Безусловно, происходящие сейчас технологические изменения оказывают сильнейшее влияние на наше представление о работе. Уже сегодня представители многих профессий с успехом могут выполнять ее, находясь в любой точке мира, при наличии ноутбука или смартфона и доступа в интернет. Это значит, что рост количества удаленных работников во всем мире, развитие гибких форм занятости — перспективы ближайшего будущего.

При этом, однако, стандартная 40-часовая рабочая неделя не будет полностью вытеснена ими. Важная мысль, которую мы стремимся донести до правительств различных стран: временная работа, гибкие формы занятости не заменяют стандартный полный рабочий день, они дополняют его. На рынке труда должны быть представлены все виды трудовых отношений — только тогда он сможет развиваться. Что я имею в виду, когда говорю «должны быть представлены»? Это значит, во-первых, что все эти формы занятости должны быть признаны легальными, и во-вторых, что все работники — независимо от формы трудовых отношений с работодателем — должны иметь одинаковые права и льготы, должны быть социально защищены.

Сейчас, к сожалению, во многих странах полностью социально защищенными являются лишь сотрудники с 40-часовой рабочей неделей.

Если же речь идет о временной или частичной занятости, дистанционной работе, заемном труде, мы сталкиваемся с тем, что трудовое законодательство многих стран не гарантирует таким работникам должной социальной защиты. Между тем есть прямая зависимость: чем совершеннее законодательство в этих вопросах, тем ниже уровень неформальной занятости в стране. Так, в 1999 году в Италии на законодательном уровне был снят запрет на заемный труд. И чем активнее

развивалась эта форма трудовых отношений, тем активнее сокращалась доля неформальной занятости в стране. Абсолютная корреляция. Неформальная занятость — это серьезнейшая проблема для экономики любой страны. 50% населения мира работает нелегально. В европейских странах этот показатель в среднем составляет 10–15%, но возьмем, например, Индию. Там доля неформальной занятости составляет 90%! Только подумайте в эту цифру. Это сейчас один из главных вопросов в повестке WEC — донести до правительств, насколько тесно наличие различных форм трудовых отношений на рынке труда связано с сокращением неформальной занятости.

В завершение интервью не можем не спросить: понравилось ли Вам в Москве?

Мне очень понравилась Москва! Кремль, Большой театр, вечерние улицы — все это безумно красиво! Вы знаете, здесь я почувствовала, что я немного русская, что с Россией связана история моей семьи. Моя бабушка — ее звали Майя — родилась и выросла в Ростове-на-Дону, ее отец был, как бы сейчас сказали, мэром города.

История моих дедушки и бабушки по отцовской линии очень интересна! Мой дедушка — голландец по происхождению — жил в Одессе, куда в свое время переехали его родители. После революции обе семьи — и бабушки, и деда — были вынуждены бежать в Константинополь (ныне Стамбул). У меня до сих пор хранятся серьги и нитка жемчуга, которые бабушка смогла вывезти, зашив их в платье. В Константинополе мои бабушка и дедушка и познакомились, там же родился мой отец. В годы Второй мировой войны все они переехали в Роттердам, Нидерланды.

Когда я была маленькой, я часто гостила у них, оставалась на ночь. Помню, как бабушка просила меня позвать деда к вечернему чаю. Тогда я поднималась на ступеньки и кричала ему (*произносит по-русски*): «Чай готов!»

Цифры и факты



Исследование привлекательности работодателя Randstad: приоритеты соискателей в 2019 году

Международная корпорация Randstad ежегодно проводит глобальное исследование привлекательности бренда работодателя (Randstad Employer Brand Research, REBR). В 2019 году к проекту присоединились Украина, Румыния и Норвегия. Совокупно в исследовании приняли участие более 200 000 человек из 32 стран мира. В прошлом номере HRDigest были опубликованы результаты исследования 2019 года, проведенного в России. В этом выпуске мы поделимся с вами подробностями глобального отчета, расскажем, какие компании привлекают соискателей по всему миру, на чем основывается мнение кандидатов о работодателе и чем разнятся общемировой и российский список критериев привлекательности работодателя.

ИДЕАЛЬНЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ В РОССИИ И МИРЕ

Респонденты из стран Северной и Латинской Америки, Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона ранжировали критерии выбора работодателя по степени важности. Пятью самыми значимыми критериями оказались заработная плата, баланс

между работой и личной жизнью, гарантии занятости, приятная рабочая атмосфера и карьерные возможности.

Эксперты кадрового рынка и государственные деятели часто рассуждают о переходе на гибкие фор-

мы занятости. Распространено мнение, что многие работники недовольны 40-часовой рабочей неделей. Однако, по данным исследования, для сотрудников вопрос, работать по стандартному графику или нет, не приоритетен.

Гибкий график находится лишь на 7-й строчке международного рейтинга критериев привлекательности работодателя. В топ-5 этот фактор входит в Испании, Германии, Австрии, Люксембурге и США.

В России первые пять позиций заняли заработная плата, финансовая стабильность, интересная работа, возможности карьерного роста и приятная рабочая атмосфера.

Несмотря на постоянное присутствие в топах других стран (например, Франции, Аргентины, Японии), до этого года приятная рабочая атмосфера не входила в пятерку российского рейтинга. Гарантии занятости, наоборот, впервые значительно опустились вниз (с 4-го на 6-е место). В 2019 году в мире в целом этому фактору придают большее значение, чем в России (45% против 36%).

Ключевые критерии выбора работодателя в мире и в России

МИР



РОССИЯ



Больше всего в своих оценках привлекательности работодателя россияне сходятся с украинцами. 79% россиян и 79% украинцев отметили, что размер оплаты труда играет важную роль при трудоустройстве, — это самый высокий показатель среди стран-участниц исследования. Такой показатель, как финансовая стабильность компании, входит в тройку ключевых факторов выбора работодателя только в российском и украинском рейтингах. Причем Россия занимает лидирующую позицию по количеству респондентов, выбравших этот критерий (59%).

В оценках двух наиболее важных для нас факторов Швеция — наш антипод. В этой стране процент респондентов, отметивших влияние заработной платы и финансовой стабильности на выбор работодателя, минимален. Всего 39% шведов считают зарплату важным фактором при трудоустройстве, и в их рейтинге она занимает только пятую строчку. На первом месте с 59% голосов в шведском рейтинге оказалась приятная рабочая атмосфера. Внимание к такому фактору, как финансовая ста-

бильность компании, в Швеции также значительно ниже. Только 20% респондентов выделили этот критерий. Однако, несмотря на серьезные различия, у нас есть нечто общее. Вместе с Норвегией Швеция и Россия входят в тройку стран, где придают самое большое значение содержанию работы (50%, 52% и 48% соответственно).

каким непринципально, в компании какого типа работать. Разница между показателями — 7%. Что касается привлекательности отраслей, то в оценках наших соотечественников и респондентов из других стран мира есть и общее, и различное. В топ-3 самых привлекательных для работы отраслей в России входят топливно-энергетический

ЛЮБИМЫЕ ОТРАСЛИ И ТИПЫ КОМПАНИЙ

Первое место как в глобальном, так и в российском рейтинге предпочтительного типа компаний занимают международные компании. Причины голосовать за них у соискателей со всего мира одинаковы. По мнению респондентов, этим компаниям присущи гарантии долгосрочной занятости, возможности карьерного роста и финансовая стабильность.

В России второе место занимает собственный бизнес. Респондентов, желающих открыть свое дело, в нашей стране значительно больше, чем в мире в целом (25% против 13%). В предпринимательстве россияне привлекают интересные задачи, баланс между работой и личной жизнью, а также шанс дать всем подчиненным равные возможности.

Как показывают результаты международного опроса, в мире респонденты связывают работу в собственной организации в основном с такими плюсами, как баланс между работой и личной жизнью, а также гибкий график и приятная рабочая атмосфера. Примечательно, что в России меньше, чем в мире в целом, респондентов,

которым непринципально, в компании какого типа работать. Разница между показателями — 7%. Что касается привлекательности отраслей, то в оценках наших соотечественников и респондентов из других стран мира есть и общее, и различное. В топ-3 самых привлекательных для работы отраслей в России входят топливно-энергетический

Предпочтительный тип компании

МИР



РОССИЯ



комплекс (ТЭК), бытовая техника и электроника, автобизнес. Двумя наиболее привлекательными секторами в мире являются ИТ, производство и продажа товаров народного потребления, а замыкает тройку, как и в российском рейтинге, — автобизнес. Интересно, что сферы АПК, HoReCa, розничная торговля, входящие в мировой топ-10 по привлекательности, в России заняли лишь 22-е, 23-е и 24-е места соответственно.

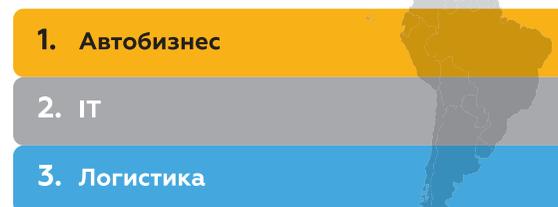
Стоит отметить, что респонденты и в России, и в мире одинаково видят преимущества наиболее привлекательных индустрий: это финансовая стабильность, гарантии долгосрочной занятости, хорошая репутация и использование современных технологий.

Топ-3 самых привлекательных для работы отраслей

СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА



ЛАТИНСКАЯ АМЕРИКА



ЕВРОПА



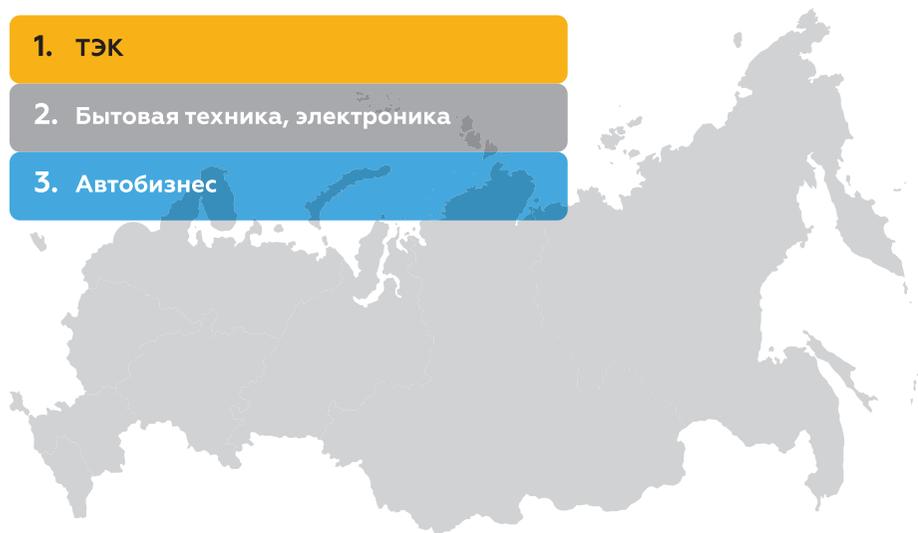
АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН



Топ-3 самых привлекательных для работы отраслей

РОССИЯ

1. ТЭК
2. Бытовая техника, электроника
3. Автобизнес



ЧЕМУ ВЕРИТ СОИСКАТЕЛЬ?

Исследование REBR-2019 свидетельствует о том, что при проверке репутации потенциального работодателя большинство респондентов по всему миру опираются именно на онлайн-источники — например, на информацию, размещенную на рабочих сайтах и сайтах компаний. Кроме того, выбирая новое место работы, соискатели читают статьи об организации в интернете и прислушиваются к мнению своих родственников и друзей.

Все вышеперечисленные каналы информации популярны и в России, но стоит отметить, что большинство наших соотечественников составляют свое мнение об организации на основе сайтов с отзывами. Этот онлайн-ресурс не входит в топ-10 общемирового рейтинга. Кандидаты также ищут информацию о компании в социальных сетях. В мире наиболее популярен LinkedIn (34%), а в России лидирует сеть «ВКонтакте» (21%).

Каналы проверки репутации работодателя

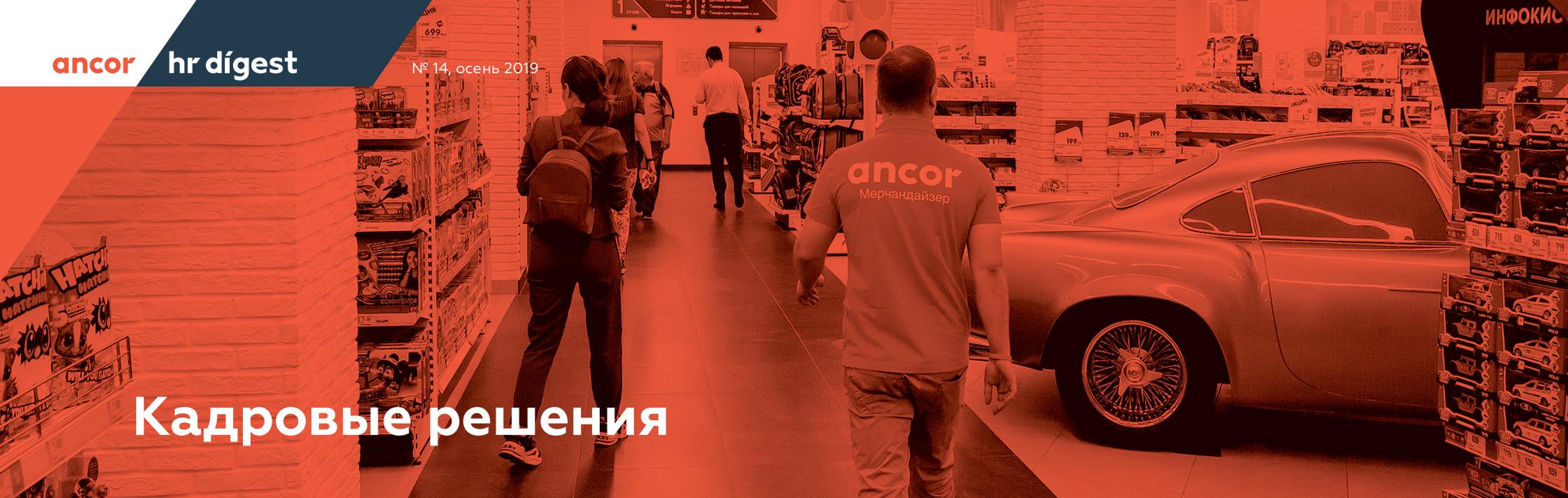
МИР



РОССИЯ



Учитывая то, сколько специалистов находится в активном поиске на рынке труда, работодателям стоит обратить внимание на источники, влияющие на представления соискателей об организации. По данным исследования, в 2018 году 23% респондентов из России сменили место работы, а 35% собираются поменять его до конца этого года. В мире такие же планы строят 28% опрошенных.



Кадровые решения



Алексей ГОРБАДЕЕВ,
менеджер по мерчандайзингу,
международная компания АНКОР

Аутсорсинг мерчандайзинга в регионах. Внимание к деталям

Одним из клиентов АНКОРа является компания, чей бренд настолько широко известен в мире, что, по уверению многих наших коллег, партнеров, конкурентов и ретейлеров, «продает себя сам». На первый взгляд кажется, что этому производителю

не нужно прилагать особых усилий, чтобы его продукцию покупали миллионы россиян. Однако каким бы сильным ни был бренд, пустоты на полках в розничных магазинах могут свести все преимущества «силы бренда» на нет и серьезно повлиять

на продажи. Именно поэтому мы уделяем особое внимание мерчандайзингу даже там, где, казалось бы, этого не требуется, и, как показывает практика, этот подход является абсолютно верным.

В ноябре 2018 года компания обратилась к нам со следующим запросом: ей необходимо было реализовать полноценный мерчандайзинг в торговых точках в 67 удаленных городах России (Благовещенске, Магнитогорске, Нижневартовске и других). На этих территориях работа по выкладке продукции ложилась на плечи персонала магазинов. Из-за высокой загруженности, а также потому, что эти работники не были причастны к бренду заказчика и относились к нему так же, как и к любым другим, выкладке продукции не уделялось должного внимания. Часто товар просто оседал на складах торговых точек на длительный период. В разное время компания пыталась решить эту проблему, привлекая сторонних провайдеров к оказанию услуг мерчандайзинга, но у персонала торговых сетей было много

замечаний к работе привлеченных ими мерчандайзеров. Задача требовала оперативных действий — заказчику было особенно важно, чтобы мерчандайзеры приступили к работе в преддверии Нового года и высокого сезона продаж, и они доверили ее решение специалистам АНКОР. Так в компании стартовал новый проект аутсорсинга мерчандайзинга в регионах.

Одной из ключевых особенностей данного проекта было то, что расчетная загрузка мерчандайзеров в обозначенных городах составляла от 4 до 60 часов в месяц. В связи с этим для соискателей проект позиционировался как подработка, которую удобно совмещать с основной деятельностью.

Мы сотрудничали с командой заказчика в формате Open-Book. Делились друг с другом всей информацией, необходимой для реализации проекта. Так как он предполагает минимальную занятость персонала и дистанционное управление, было очень важно убедиться в том, что исполните-

ли в удаленных торговых точках четко понимают поставленные перед ними задачи, их особенности и подходят к их выполнению со всей ответственностью. Кроме того, немаловажно было минимизировать текучку персонала на проекте, чтобы обеспечить бесперебойность работы.

Учитывая предыдущий опыт заказчика и специфику проекта, мы предложили сформировать базовую обучающую программу, которая высылалась потенциальному исполнителю после первого собеседования с рекрутером.

Программа обучения включает в себя:

- **Видео** — оно было отснято нами в сотрудничестве с одной из торговых сетей. В нем мы детально рассказываем потенциальным исполнителям обо всех шагах визита в торговую точку.
- **Электронное обучение** — оно позволяет соискателям более детально ознакомиться с правилами работы на проекте, правилами мерчандайзинга и со спецификой промоакций.

- **Тестирование** — оно позволяет оценить уровень подготовки кандидата после обучения и то, насколько он заинтересован в дальнейшем сотрудничестве.

Координатор проекта со стороны АНКОР.а связывался с кандидатом только при условии прохождения программы обучения и сдачи теста. Результатом столь жесткого фильтра стало значительное увеличение воронки отбора кандидатов. При этом обещанные при запуске проекта сроки были полностью соблюдены.

Отчетность по проекту мы получаем через личный кабинет онлайн-платформы (SFA-решения), в которой все данные по проекту агрегируются в режиме реального времени в нужном нам формате.

Для оценки качества работы исполнителей внутри магазинов полевой менеджмент АНКОР.а регулярно общается с сотрудниками торговых точек, узнавая, довольны ли они работой мерчандайзеров. Тщательный анализ на этапе отбора позволил нам найти исполнителей, которые были действительно заинтересованы в результатах своей работы.

Оценив результаты деятельности АНКОР.а и перспективы будущего сотрудничества, заказчик передал нам еще один аутсорсинговый проект — мы осуществляем полный контроль над эксклюзивной командой мерчандайзеров и торговых представителей (в Москве, Санкт-Петербурге и еще 13 крупнейших городах страны). Они не только делают выкладку товара, но и анализируют, как представлены конкуренты в той или иной торговой точке, следят за сохранностью торгового и рекламного оборудования, договариваются с директорами магазинов о своевременной смене активностей — за годы работы эти специалисты стали настоящими амбассадорами бренда. Таким образом, на данный момент АНКОР.а полностью удовлетворяет потребности заказчика в мерчандайзинге более чем в 80 городах России.





Валерий ПИСАРЬКОВ,
руководитель направления трейд-маркетинговых услуг,
международная компания АНКОР

Чек-лист. Как выбрать партнера по мерчандайзингу

Шаг 1. Подготовьте бриф

- Мерчандайзинг — это больше, чем узкое действие соглашений. Определитесь, нужен ли вам исполнитель краткосрочного проекта или долгосрочный партнер.
- Определитесь с моделью мерчандайзинга: что вы хотите получить — полноценную услугу с ответственностью за бизнес-показатели или администрирование HR-процессов. К реализации второй модели смело привлекайте кадровые компании, которые специализируются на HR-услугах.
- Определите целевой результат: что именно вы ожидаете от агентства, каковы картина успеха и ключевые показатели.

Шаг 2. Оцените возможности агентства

- Определите требования и критерии отбора агентств, сформируйте long-list на основе рекомендаций партнеров, опыта работы с агентствами по мерчандайзингу крупнейших FMCG-компаний, представленности и рейтингов агентств в интернете.

- Получите ответы от компаний из long-list на вопросы о критериях (наличие клиентов в мерчандайзинге, сколько лет компания существует на рынке, ее финансовый оборот и т.д.). Сформируйте на основе полученных ответов short-list. Организуйте встречи.
- Оцените экспертизу команды агентства. Кто в нее входит, какой они имеют опыт и репутацию. Вам с ними работать.
- Узнайте, какова территориальная представленность агентства: наличие офисов и команд в регионах.
- Запросите такие данные, как размер штата полевых сотрудников и количество магазинов, где агентство организует мерчандайзинг.
- Оцените скорость подбора персонала. Как работает команда рекрутеров, каковы технологии подбора и сроки закрытия вакансий в рабочих днях (в зависимости от территории).
- Узнайте, используется ли субподряд, если да, то в связи с чем. Выясните, кто эти субподрядчики и кто конечные исполнители, каковы их профиль и мотивация.

- Оцените возможности финансирования проектов и возможности агентства работать с долгой отсрочкой платежа. Выясните, каким образом будет обеспечиваться финансовая стабильность вашего проекта.

Шаг 3. Узнайте все о технологиях и организации работы агентства

- Проверьте мерчандайзеров в «полях». Кто они? Сколько получают? Как относятся к текущим клиентам? Попросите агентство организовать совместный визит в магазин, где работают их мерчандайзеры.
- Запросите организационную структуру реализации проекта (с описанием ролей) для различных моделей мерчандайзинговых проектов.
- Выясните, каким образом обеспечивается гарантия наличия визитов в торговые точки и соблюдается их длительность, как формируется отчетность и фотоотчетность. Какое используется SFA-решение (Sales Force Automation), каковы его функционал и параметры.

- Оцените, существует ли четкий сценарий визита мерчендайзера в торговую точку (хорошо, если алгоритм действий мерчендайзера зафиксирован в текстовой или видеоинструкции), как ставятся задачи, как контролируется их выполнение и как осуществляется управление полевой командой.
- Узнайте, как агентство проводит обучение и развитие полевого персонала, как работает с ротацией и мотивацией персонала, какие ИТ-решения используются для дистанционного обучения и оценки.

- Поинтересуйтесь, какие инновационные решения в сфере мерчендайзинга вам может предложить агентство.
- Спросите, какие сервисы, процессы и технологии делают агентство сильнее конкурентов.

Шаг 4. Сориентируйте агентство на свои цели

- Поставьте вознаграждение агентства в зависимость от качества полевой работы.

- Агентство должно придерживаться единого и прозрачного принципа учета часов и продуктивности — Bill Client as you Pay People. Если вы платите за 10 часов услуги мерчендайзинга, то и полевые сотрудники должны получать от агентства плату за 10 часов работы.
- Обязательно разберитесь в структуре цены.
- Зафиксируйте отчетность на проекте. Оставьте только те пункты, которые помогут принимать решения. Откажитесь от лишних данных.
- Заставьте агентство отрабатывать свои деньги.



ancor

Аутсорсинг торгового маркетинга

Эксклюзивный мерчендайзинг

Совмещенный мерчендайзинг

Аутсорсинг торговых команд

Торговый аудит

Промо

ancor.ru/client/outsourcing



Сергей БЫКОВСКИХ,
президент компании «Хенкель»
Россия

Компания должна быть бесстрашной

Сергей, очевидно, что в современном мире бизнесу крайне важно быстро адаптироваться к изменениям. Если раньше компании не меняли бизнес-процессы десятилетиями, то сегодня необходимо пересматривать и обновлять их едва ли не ежегодно. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые причины такого положения дел?

Повышение скорости изменений бизнеса — лишь малая часть более масштабного явления. Мы имеем дело с качественным изменением нашей жизни. Причина этого — развитие технологий. Сегодня то, как мы получаем, потребляем, распространяем информацию, в корне отличается от того, как мы делали это 15 и даже 10 лет назад. Благодаря технологиям мы не только можем мгновенно узнавать о том, что происходит в мире, но и наблюдать это в режиме реального времени и, что очень важно, можем сами становиться источником информации, формировать знание.

Это абсолютно новый уровень осведомленности, ставший причиной радикальных изменений. Возросла скорость всех процессов, темп жизни стал значительно более быстрым, и, разумеется, это не могло не отразиться на бизнесе. Сегодня главный вопрос для любой компании — как создать продукт, который останется востребованным завтра.

Можно вспомнить множество примеров, когда компания, чей продукт вчера был на пике популярности, сегодня оказалась не у дел. BlackBerry, производитель лучших кнопочных мобильных телефонов в начале 2000-х, — почему он не смог остаться лидером на рынке? Потому что не предложил пользователю телефон, который был бы востребован завтра, — смартфон. Еще один пример — культовый бренд Harley-Davidson.

Я сам очень люблю их мотоциклы. Но целевая аудитория этой компании сегодня — представители среднего и старшего поколений, они «вымирают», как динозавры. А нынешние двадцатилетние не интересуются Harley-Davidson, компания ничего не предлагает именно им, у нее нет продукта завтрашнего дня.

Бизнесу важно думать о следующем шаге. Так, например, производители автомобилей с двигателем внутреннего сгорания уже сегодня должны думать об электромобилях, потому что очевидно, что будущее за ними. И если сегодня компания не развивает это направление, завтра ей нечего будет предложить рынку.

Как меняется Ваша повестка как президента компании в связи с этими изменениями?

Сергей БЫКОВСКИХ

С 2013 года занимает посты президента компании «Хенкель» Россия и генерального менеджера подразделения Henkel Beauty Care в России и СНГ.

С 2016 года является членом правления Российско-Германской внешнеторговой палаты.

Начал карьеру в компании «Шварцкопф и Хенкель» в 1994 году в должности ответственного за работу с ключевыми клиентами. С 2004 по 2006 год, работая в Германии, отвечал за развитие косметического бизнеса и взаимодействие структурных подразделений «Шварцкопф и Хенкель» в странах СНГ. В 2006—2010 годах являлся генеральным директором компании «Шварцкопф и Хенкель» Россия.

Окончил международное отделение факультета журналистики Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. Имеет диплом Executive MBA Школы менеджмента Университета Антверпена и Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС.

Компания «Хенкель»

История «Хенкель», основанной в 1876 году, насчитывает более 140 лет. Компания занимает лидирующие позиции в промышленном и потребительском секторах. Объем продаж за 2018 финансовый год достиг примерно 20 млрд евро, скорректированная операционная прибыль составляет около 3,5 млрд евро. Общее число сотрудников «Хенкель» в мире превышает 53 000 человек. Россия, на территории которой компания ведет свою деятельность с 1990 года, является одним из важнейших рынков для «Хенкель». В трех бизнес-подразделениях компании в России: Adhesives Technologies, Beauty Care и Laundry & Home Care работает более 2500 человек.

Сегодня у «Хенкель» 10 заводов в различных регионах страны. За последнее десятилетие компания инвестировала в локальное производство более 265 млн евро. В соответствии с положениями глобальной стратегии, производственные комплексы «Хенкель» ведут постоянную работу по минимизации воздействия на окружающую среду.

Одна из главных задач для меня — делать все, чтобы наша стратегия развития строго соответствовала ключевым трендам рынка, на котором мы работаем. Для этого, в частности, важно точно знать, как меняются предпочтения потребителей. Сегодня, например, очевидна обеспокоенность общества экологической ситуацией в мире. Это один из трендов, которые будут определять развитие нашей индустрии в будущем.

«Хенкель» отвечает на этот запрос: с 2010 года в России мы более чем на 30% сократили потребление ресурсов, внедрив такие решения, как, например, использование промышленной воды для обогрева, безотходное производство, энергосберегающие технологии.

К 2025 году вся используемая в нашей компании упаковка будет подлежать переработке, повторному применению или биологическому разложению. К 2030 году в рамках нашей глобальной стратегии устойчивого развития мы сократим на треть количество используемых ресурсов, при этом повысим эффективность производства в три раза.

Мы постоянно разрабатываем новые формулы самих продуктов — натуральные, веганские. К слову, мы полностью обновляем наш продуктовый портфель каждые три года.

Инновационность наших продуктов является для нас фактором успеха, и она была бы невозможна без внутренних изменений — изменений бизнес-процессов.

Расскажите, пожалуйста, о них подробнее.

Мы многое сделали для того, чтобы унифицировать процессы, прийти к единым стандартам внутри компании. 10 лет назад она состояла из шести юридических лиц, и в каждом подразделении были свои особенности: здесь мы играем по одним правилам, там — по другим. Разумеется, при взаимодействии это порождало противоречия и конфликты. Вместо того чтобы сфокусироваться на производстве продуктов и разработке брендов, мы были вынуждены тратить ресурсы — временные, эмоциональные — на урегулирование этих разногласий.

Сегодня весь бизнес консолидирован, вместо шести у нас одно юридическое лицо, единые стандарты и политики. Как следствие — высокая эффективность работы.

Одно из недавних нововведений — отказ от стационарных телефонов в офисе.

/// Ни у одного из наших сотрудников сейчас нет на рабочем столе телефона. Вместо него — скайп-телефония.

Это действительно важное изменение: оно дало нам принципиально новый уровень мобильности. Наши сотрудники больше не привязаны к своему рабочему месту и стационарному телефону: принимать и совершать звонки, проводить телеконференции можно из любой локации. Такое решение стало ответом на запрос наших сотрудников — особенно молодых. Они ценят гибкость и ждут гибкого подхода от работодателя. Для нас как для компании важен результат работы, конечный продукт. И если сотрудник может качественно сделать этот продукт, работая из дома, мы даем ему такую возможность.

Мы постоянно развиваем и модернизируем производство (на данный момент у нас 10 производственных площадок), автоматизируем работу на складах. Вообще, многие бизнес-процессы в «Хенкель» уже давно автоматизированы. В совокупности мы используем порядка 160 различных роботов и программ. Они с успехом выполняют рутинные операции: обрабатывают различные запросы, генерируют отчеты, производят платежи. В мерчандайзинге мы используем программное обеспечение, которое распознает товары на полке, оценивает, насколько корректна выкладка, и делает анализ позиционирования того или иного бренда в торговой точке.

/// Словом, все то, что могут выполнять роботы, мы поручаем роботам.

И, конечно, сегодня мы в разы чаще, чем, скажем, 10 лет назад, используем аутсорсинг.

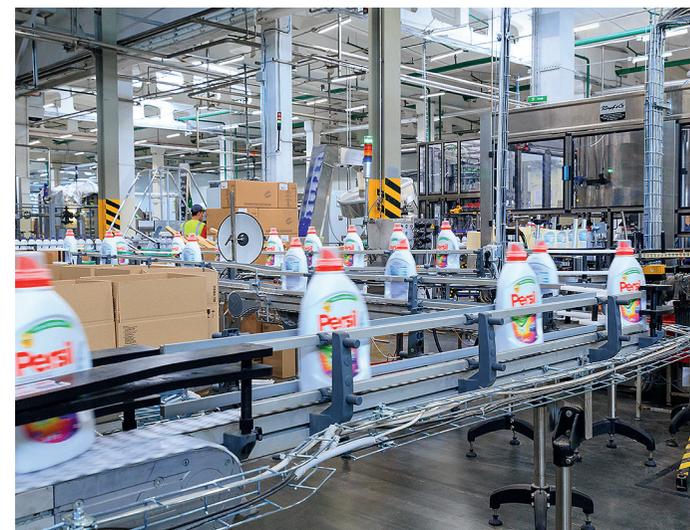


С чем связан этот рост интереса к аутсорсингу?

Вы знаете, когда-то давно, когда бизнес компании «Хенкель» в России был размером с газетный киоск, мы сами занимались транспортировкой товаров, у нас были штатные специалисты по безопасности, сотрудники складов и даже маленькая команда поваров.

Сегодня наш бизнес огромен, и чтобы компания оставалась успешной на рынке, нам важно сконцентрироваться на том, что является нашей сутью, основой нашего бизнеса — на том, что лучше нас не сделает никто.

Мы, «Хенкель», должны думать о создании продукта, который будет отвечать всем запросам потребителя и превосходить по качеству продукты, представленные на рынке. Если же мы будем решать проблемы, связанные с дистрибуцией, мерчандайзингом, складскими функциями, кадровым документооборотом, информационной безопасностью, мы очень быстро потеряем лидирующие позиции на рынке.



/// Все функции, которые являются для бизнеса вспомогательными, необходимо передавать на аутсорсинг — тому, для кого эта деятельность профильная и кто будет решать эти задачи быстрее и эффективнее.

Приведу пример. Функция информационной безопасности, безусловно, важна для любой компании. Однако если она не является для нее профильной, то совершенно необязательно иметь большой отдел безопасности. На сегодняшний день на рынке представлено множество провайдеров, оказывающих такого рода услуги, разработаны различные технологии, обеспечивающие безопасность. Все, что требуется компании, — это выбрать надежного партнера. В штате при этом может быть всего один специалист по информационной безопасности либо совсем небольшая команда, которая будет взаимодействовать с провайдером и выступать для него непосредственным заказчиком. Практика показывает, что этого более чем достаточно.

Получается, что все функции, кроме профильных, можно передать на аутсорсинг?

Фактически да. Единственное, что, помимо профильной функции, не стоит передавать на аутсорсинг, это взаимодействие с клиентом. Оговорюсь, что в каких-то случаях это может быть оправданно, но делать это всегда нужно с осторожностью. Потому что, допустив в процесс коммуникации с клиентом третье лицо, вы будете получать обратную связь от клиента опосредованно, а значит, всегда есть риск потери контакта. Недовольный клиент — это крест на бизнесе в долгосрочной перспективе.

В остальном — да, любые непрофильные функции можно передавать на аутсорсинг.

/// Компания не должна быть швейцарским ножом, который одинаково хорошо умеет делать сразу все. Чтобы быть успешной, ей нужно быть лучшей в своей ключевой деятельности.

К слову, о долгосрочной перспективе — расскажите, пожалуйста, о проектах «Хенкель», связанных с обучением подрастающего поколения.

Обучать — благородная задача, и образовательные проекты — одна из составляющих социально ответственного бизнеса. Однако такие программы важны не только для общества, но и для самих компаний.



/// Сегодняшние школьники и студенты завтра станут специалистами, за которых будут конкурировать работодатели.

«Хенкель» многое делает для того, чтобы разбудить интерес к естественным наукам у школьников и даже детей дошкольного возраста. Одна из самых интересных инициатив — «Мир исследователей Henkel». На различных площадках, например в Московском дворце пионеров на Воробьевых горах или общеобразовательных школах в различных регионах страны, мы организуем интерактивные лаборатории. В них дети под наблюдением наших специалистов в области научно-технических разработок узнают, как взаимодействуют между собой вещества, проводят базовые химические опыты. При этом мы даем им свободу творчества, чтобы они могли придумать и создать что-то свое, почувствовать



себя маленькими учеными. Наши лаборатории пользуются у детей огромной популярностью, к ним выстраиваются очереди. А это значит, что мы все делаем правильно.

Разумеется, работаем мы и со студентами. В частности, активно взаимодействуем с профильными факультетами Высшей школы экономики, ведем там классы, занимаемся с группами студентов. Я сам иногда читаю для них лекции, но акцент мы делаем именно на практических занятиях.

Идеальный формат обучения — это решение конкретных бизнес-задач с реальными исходными данными.

Под чутким руководством моих коллег студенты, например, недавно разработали решение, связанное с оптимизацией нашей дистрибуционной модели. Мы внедрили его в бизнес и, признаюсь, очень довольны результатами. Такой формат работы позволяет нам находить молодых людей с сильным потенциалом и пригла-



шать их после окончания вуза в компанию. Сейчас мы прорабатываем возможность сотрудничества с вузами Санкт-Петербурга и других городов. Особенно важно заявить о себе как о работодателе студентам-химикам, технологам — тем, кто нужен нам на производстве. Сегодня это наша ключевая задача в части привлечения молодых специалистов.

В Вашей карьере есть такой этап — опыт работы за рубежом. Поделитесь, пожалуйста, что Вы приобрели благодаря ему как руководитель?

Пожалуй, именно благодаря этому опыту я понял, что определяет успех бизнеса. Составляющих всего три.

Первая: ваша команда должна понимать, каково предназначение компании. Человек не должен фокусироваться только на личной задаче, нужно, чтобы он осознавал: то, что он делает, — фрагмент чего-то большего, чего-то очень важного. Например, предназначение Henkel Beauty Care — создавать красивый мир. Мы верим, что чем больше красивых людей в мире, тем он лучше. И речь идет не о красоте с обложки модного журнала, а об индивидуальной красоте, которая есть в каждом человеке.

Почти по Достоевскому: красота спасет мир.

Исходя из этого предназначения, из идеального образа компании, мы и формируем нашу стратегию, строим бизнес-планы, решаем вполне конкретные задачи: разрабатываем продукт, занимаемся дистрибуцией, взаимодействуем с конечным потребителем, партнерами и так далее.

Вторая составляющая: у компании должна быть амбиция. Сверхзадача, от которой захватывает дух. И если она есть, то любая работа — какой бы

сложной или рутинной она ни была — приобретает особый смысл. Решить эту сверхзадачу можно только вместе, и потому особенно важно, чтобы каждый член вашей команды понимал свою роль в этом процессе, ощущал значимость собственной работы. Сверхзадача «Хенкель» на данный момент — укрепить свое лидерство на рынке. Это очень непросто — и даже не из-за того, что наш рынок является высококонкурентным. Это история не про «зубастых» конкурентов, это история про нас, про вызовы, с которыми мы сталкиваемся, и про цель, к которой мы идем.

И третья составляющая: компания должна быть бесстрашной. Она должна не бояться пробовать новое. Мы начали наш разговор с того, что мир стремительно меняется. Люди же склонны использовать подходы и технологии, которые когда-то позволяли им достигать хороших результатов. Но рано или поздно наступает момент, когда они все делают так же, как раньше, а результатов нет. Они удивляются: почему, ведь мы все делаем правильно? И находят объяснение в какой-то внешней несправедливости: конкуренты, рынок и так далее. На самом же деле все проще: мир изменился, и старые подходы уже не работают. Вот почему нужно постоянно искать новые решения. Поиск нового всегда связан с ошибками.

Руководители, как бы парадоксально это ни звучало, должны стимулировать сотрудников делать ошибки.

Члены вашей команды должны знать, что за ошибки их не накажут, — только так можно достичь того самого бесстрашия компании, без которого невозможно создать что-то принципиально новое. Другое дело, что плохо повторять свои же ошибки. Ошибся — вынеси из этого урок и двигайся дальше.

Проекты и практики



Анна ГРОМОВА,
руководитель отдела персонала, «Вёрваг Фарма»



Аутсорсинг расчета заработной платы: развеиваем мифы

В современном российском и международном бизнесе все большую популярность приобретает аутсорсинг бизнес-процессов. Чаще всего на аутсорсинг выводят функции, связанные с кадровым администрированием, расчетом заработной платы, информационными технологиями и управлением корпоративными информационными системами, так как это именно те функции,

которые должны работать бесперебойно, и их качество меньше всего должно зависеть от человеческого фактора.

В некоторых организациях решения о передаче той или иной функции на аутсорсинг принимаются долго и мучительно, хотя положительный опыт других компаний убеждает в выгоде и удобстве аутсорсинга. Как правило, провайдер аутсорсинго-

вых услуг является узкоспециализированной компанией, что позволяет снизить удельную стоимость процесса. Тот факт, что провайдер работает с множеством клиентов из различных индустрий, обуславливает его разносторонний практический опыт.

«Вёрваг Фарма» относится к числу компаний, которые не боятся изменить те или иные поддерживающие

функции, особенно когда очевидно, что бизнес от этого только выиграет. Так, несколько лет назад мы приняли решение вывести на аутсорсинг функцию расчета заработной платы. Количество сотрудников нашей компании составляет чуть больше 200 человек, и основания для принятия такого решения были очевидны.

1. Загруженность бухгалтера по расчету заработной платы составляла всего 60% — с учетом межрасчетных выплат и регулярной сдачи отчетов в различные органы. Поскольку специалист по расчету заработной платы является узкопрофильным, нам не удавалось передать ему работу со смежных бухгалтерских участков.

2. В период обучения, болезни или отпуска бухгалтера по расчету заработной платы замещал главный бухгалтер. Такое использование его рабочего времени было, безусловно, неэффективным.

Принимая решение о передаче функции расчета заработной платы на аутсорсинг, мы понимали, что процесс перехода будет довольно сложным и болезненным. Самым уязвимым местом оказался процесс передачи информации от кадрового специалиста бухгалтеру по расчету заработной платы — стандартизировать то, что годами происходило в произвольной форме, быстро не получилось. Нам понадобилось четыре месяца для того, чтобы описать

и регламентировать всю коммуникацию между кадровым специалистом «Вёрваг Фарма» и бухгалтером по расчету заработной платы компании-провайдера. С одной стороны, четыре месяца — довольно большой срок для настройки процесса, который не является новым для организации. С другой стороны, расчет заработной платы сам по себе сложен, и ошибки в нем приводят к неприятным для всех участников последствиям — именно поэтому требуется довольно длительное время, чтобы не только выработать оптимальный алгоритм взаимодействия компании и провайдера, но и найти и устранить все возможные технические проблемы.

Исходя из нашего опыта, отмечу, что в первые месяцы использование аутсорсинга может показаться компании экономически невыгодным. Это связано с тем, что для оптимизации процесса расчета заработной платы и сдачи отчетности может потребоваться дополнительная настройка программного обеспечения — как со стороны клиента, так и со стороны провайдера. Однако по прошествии нескольких месяцев после настройки всех систем становятся очевидными преимущества аутсорсинга.

Есть еще один крайне важный аспект, с которым наверняка столкнется компания, — это страх, что при передаче расчета заработной платы

на аутсорсинг будет нарушена конфиденциальность корпоративных и персональных данных. В действительности, как свидетельствует наш опыт, эти опасения напрасны. В договоре с провайдером фиксируется ответственность поставщика услуг за конфиденциальность данных, а также порядок возмещения ущерба в случае их утечки. Стоит отметить, что вероятность раскрытия конфиденциальных данных внутренними сотрудниками в действительности выше, чем вероятность утечки информации из компании-провайдера: для нее информация о зарплатах не представляет никакого интереса. Сегодня, когда все процессы, связанные с расчетом заработной пла-



ты, в нашей компании отлажены, мы видим, что передача функции на аутсорсинг оказалась верным решением, экономически выгодным для бизнеса.



Ольга АНТОШИНА,
директор единого сервисного
HR-центра, Mars

Аутсорсинг рекрутмента. Внимание к культурному коду

Mars в России — это более шести тысяч сотрудников, четыре независимых бизнес-сегмента, десять фабрик, более тридцати региональных офисов продаж по всей стране и научный центр. Функция подбора персонала в компании развивалась постепен-

но и сначала была централизована частично: существовала выделенная рекрутмент-команда, которая играла роль центра экспертизы и координировала процессы. В задачи этой команды входили, в частности, создание и утверждение стандартов рекрутмента, выбор

локальных партнеров, обучение нанимающих менеджеров и сотрудников отдела персонала. Закрывание вакансий на производстве и в региональных отделах продаж при этом осуществлялось локальными сотрудниками отдела персонала и HR-бизнес-партнерами. Та-

MARS

кой подход предполагал наличие нескольких поставщиков услуги рекрутмента и создавал различия в процессах найма в регионах, что в свою очередь влияло на стоимость контактов и время закрытия вакансий. Мы искали более эффективные способы организации процесса рекрутмента.

Несколько лет назад в компании началась глобальная трансформация HR-функции. Цель трансформации заключалась в том, чтобы создать эффективную модель поддержки бизнеса с помощью единого сервисного HR-центра, отдав HR-бизнес-партнерам весь спектр стратегических задач по работе с персоналом. Таким образом, функция подбора персонала полностью

переходила в зону ответственности единого сервисного центра. Аутсорсинг части рекрутмента, а именно подбора специалистов на вакансии на производстве и в региональных отделах продаж, был логичным шагом в новой системе.

В 2017 году, прежде чем передать процесс рекрутмента провайдеру, мы запустили пилотный проект на одной из фабрик. Эксперимент оказался успешным с точки зрения сроков закрытия вакансий и получил высокую оценку со стороны принимающих менеджеров. Мы решили масштабировать проект.

Разделили процесс передачи функции на аутсорсинг на три этапа. На каждом новом этапе мы расширяли объем услуги на все большее количество производственных площадок, а по завершении очередного этапа

анализировали основные показатели проекта и совершенствовали процесс. За три месяца мы передали в работу провайдеру рекрутмент для всех десяти фабрик Mars в России. Позднее проект был расширен: мы передали на аутсорсинг процесс подбора специалистов региональных отделов продаж.

Мы в Mars очень трепетно относимся к нашей корпоративной культуре, в которой сочетаются амбиции глобальной компании с многомиллионными брендами и семейная атмосфера внутри бизнеса. Нам было крайне важно, чтобы провайдер подбирал персонал в соответствии с нашим культурным кодом. Поэтому, выбирая компанию-поставщика, мы, по сути, искали партнера, близкого нам по корпоративным ценностям и готового уделять внимание разви-



тию и обучению своих сотрудников. Передавая процесс подбора персонала на аутсорсинг, мы охотно делились с провайдером собственными наработками в части рекрутмента — в этом и заключается взаимовыгодное партнерство. Сейчас порядка 20% всех вакансий Mars закрывает

наш провайдер, соблюдая все согласованные сроки. Успех, которого нам удалось достичь в этом проекте, связан с двумя факторами. Первый из них — поэтапная передача функции на аутсорсинг, второй — взаимовыгодное взаимодействие с подрядчиком.



Ирина ПОЛИЩУК,
HR-директор, «Рекордати» (ООО «Русфик»)



пании, помимо хорошо известных и отлично зарекомендовавших себя лекарственных средств, есть инновационные препараты для лечения урологических и сердечно-сосудистых заболеваний. Среди безрецептурных препаратов широкое признание получили такие бренды, как «Прокто-Гливенол», «Белый уголь» и «Клималанин».

Штат «Рекордати» в России насчитывает 300 человек, 200 из которых являются полевыми сотрудниками — медицинскими представителями. Традиционно самое большое количество вакансий приходится

Взгляд изнутри. Как мы полюбили RPO

«Рекордати» — одна из старейших фармацевтических компаний, основанная более 90 лет назад Джованни Рекордати. Сегодня это стабильная, активно развивающаяся

международная группа компаний со штаб-квартирой в Милане, насчитывающая более 4000 сотрудников по всему миру. Основными направлениями ее деятельности являются

производство и продвижение препаратов как рецептурного, так и безрецептурного направлений, а также препаратов для лечения редких заболеваний. В портфеле ком-

именно на отдел полевых сил, а поиск медицинских представителей требует высокой работоспособности, упорства и вовлеченности.

До недавнего времени департамент HR состоял из пяти специалистов, из них за подбор и адаптацию персонала отвечали двое. В начале года одна из сотрудниц, отвечающих за подбор, покинула компанию. Разумеется, при большом количестве вакансий отсутствие одного из рекрутеров стало для нас достаточно

серьезной проблемой. Оптимальным решением оказалась услуга аутсорсинга процесса рекрутмента (RPO). Проект стартовал в феврале 2019 года.

Это был наш первый опыт передачи функции на аутсорсинг, и мы переживали, будет ли соответствовать качество работы консультанта нашим требованиям, сможет ли он или она грамотно выстроить процесс взаимодействия с нанимающими менеджерами, насколько глубокой

окажется его или ее экспертиза. На тот момент единственным очевидным преимуществом RPO для нас было сокращение расходов на подбор персонала. Несмотря на все опасения, мы решили попробовать и запустили проект RPO сроком на три месяца.

Полученные результаты превзошли наши ожидания. В компании появился опытный рекрутер.

Учитывая индивидуальные требования линейных менеджеров к бу-

дущим сотрудникам, она быстро и качественно закрыла необходимое количество вакансий. Мы получили высокий уровень сервиса на основе KPI и существенно снизили затраты на подбор персонала. А главное — у сотрудников департамента HR появилось больше времени на решение других важных для компании задач!

Проанализировав ситуацию по истечении трех месяцев, мы решили продлить проект RPO до конца года.



Норайр КОЛЯН,
директор по медицинской деятельности,
федеральная сеть клиник «Альфа-Центр
Здоровья» (ООО «Медицина
АльфаСтрахования»)



**АЛЬФА
ЦЕНТР
ЗДОРОВЬЯ**

Стоит отметить, что передача на аутсорсинг любой медицинской функции требует серьезной подготовки. Важно максимально тщательно выбирать подрядчика (при этом руководствоваться следует не только и даже не столько ценой), проверять квалификацию персонала провайдера — в том числе учитывать отзывы пациентов, врачей, руководителей клиник, а также рекомендации коллег и даже конкурентов в каждом городе присутствия.

Выбирая провайдера, мы следовали принципу: «Передаем внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Победителем тендера стала «Группа компаний KDL», и в феврале 2019 года мы передали ей на аутсорсинг проведение лабораторных исследований.

Разумный баланс во благо пациентов

Первая клиника «Альфа-Центр Здоровья» открылась в Перми в 2008 году. За несколько лет мы масштабировали бизнес, построили федеральную сеть, состоящую из 11 клиник в разных регионах России.

Рост бизнеса потребовал решения таких ключевых задач, как найм и удержание квалифицированного медицинского персонала, закупка и

обновление оборудования, выбор компетентных поставщиков, выстраивание долгосрочных и взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами в условиях высокой конкуренции в сегменте частной медицины.

Когда поток пациентов превысил 200 000 человек в год, стало очевидным, что ряд внутренних функ-

ций медицинской клиники можно и нужно сделать эффективнее. В частности, мы приняли решение передать на аутсорсинг выполнение лабораторных исследований. На тот момент в каждой клинике «Альфа-Центр Здоровья» работала своя лаборатория: был штат медицинского персонала и использовалось соответствующее оборудование.

Александр Пихоцкий, руководитель отдела контроля качества «Медицина АльфаСтрахования» и менеджер проекта интеграции с KDL, вспоминает, что на начальном этапе были опасения эмоционального характера: как воспримут изменения врачи, ведь раньше лаборатория располагалась в здании клиники, а теперь биоматериал отправлялся для анализа в другую локацию. Развеять опасения помогла правильная коммуникация о целях и преимуществах проекта — мы заранее проинформировали наших сотрудников о предстоящих изменениях и ответили на их вопросы. Практика показала, что особенно важно это было для региональных сотрудников. Какие преимущества перехода на аутсорсинг мы отметили? Во-пер-

вых, еще в ходе тендера мы увидели наш процесс оказания лабораторных услуг глазами провайдеров, участвовавших в тендере, и получили независимую оценку — по сути, провели аудит. Во-вторых, освободили и перепрофилировали часть медицинских площадей под другие производственные нужды. В-третьих, централизовав процесс проведения лабораторных исследований, мы повысили качество услуги за счет использования диагностической и кадровой базы провайдера. Подводя итоги полугодового сотрудничества с KDL, можно с уверенностью сказать, что провайдер полностью оправдал наши ожидания. Качество лабораторного оборудования, методологическая поддержка, работа курьерской службы,



сроки исполнения лабораторных анализов — все это заслуживает самых высоких оценок. Решение передать функцию на аутсорсинг было верным как с финан-

совой, так и с репутационной точки зрения. Главное для нас — достижение лучшего результата для постоянных и новых клиентов «Альфа-Центр Здоровья».



Оксана ПОПОВА,
менеджер по персоналу,
IDS Borjomi Kazakhstan



времени является для меня одним из основных. Время, сэкономленное на ведении документооборота, я смогла бы использовать для решения других, более важных задач. Серьезное опасение вызывало то, что мерчандайзеры, и без того работающие удаленно, в «полях», и при этом являющиеся сотрудниками компании-провайдера, не смогут влиться в наш коллектив, не захотят или не смогут разделить наши корпоративные ценности и так и останутся чужими. Однако, несмотря на это опасение, мы приняли решение в пользу аутсорсинга HR-функции.

Цель — сэкономить время

В компании «Боржоми Казахстан» никогда не было штатных мерчандайзеров: еще на этапе выхода на рынок мы приняли решение, что воспользуемся в этом вопросе аутсорсингом HR-функции.

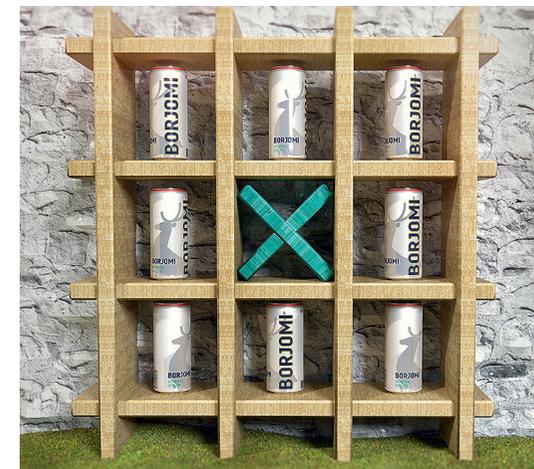
Прежде чем сделать выбор, мы тщательно взвесили все за и против. Ключевым аргументом в пользу аутсорсинга было сокращение кадрового документооборота внутри компании — его ведение, а также вы-

платы мерчандайзерам находились бы в зоне ответственности провайдера. Так как я единственный сотрудник отдела управления персоналом компании, вопрос рационального использования рабочего

Так началось наше сотрудничество с ANCOR Central Asia. Как и ожидалось, аутсорсинг позволил существенно сэкономить наше время. Мы не ведем кадровый документооборот, а также не занимаемся выплатами (в компании нет штатного бухгалтера) — все эти операции полностью выполняет АНКОР, своевременно предоставляя нам необходимые расчеты. Даже в тех случаях, когда из-за «полевого» характера работы, а также из-за того, что сотрудники живут и работают в разных городах Казахстана, возникают слож-

ности с подписанием документов (например, заявлений об уходе в отпуск, обходных листов при увольнении), это не становится нашей головной болью — коллеги из ANCOR Central Asia успешно решают подобные проблемы без нашего участия. Наше опасение, что мерчандайзеры останутся «чужими», к счастью, не оправдалось. Мы сделали ставку на постоянную работу по формированию команды. Так, в Алматы и Талдыкоргане мы регулярно проводим тимбилдинги и Family days. В других регионах, где также работают мер-

чандайзеры, мы совместно с командой дистрибьютора организуем для них тренинги, длительность которых варьируется в зависимости от целей от нескольких часов до нескольких дней. Регулярные встречи мерчандайзеров с другими сотрудниками компании, а также с представителями дистрибьютора помогли нам познакомиться, лучше узнать друг друга и ощутить себя единым сплоченным коллективом. Спустя год могу с уверенностью сказать, что аутсорсинг HR-функции оправдал наши ожидания.



Елена ГОРЕЦКАЯ,
старший директор,
отдел управления недвижимостью,
Cushman & Wakefield



цель оптимизировать расходы. Бюджет проекта был ограничен, и тендер выиграло региональное кадровое агентство, которое запросило небольшой гонорар и предоставило рекомендации от нескольких федеральных клиентов. В рамках этого проекта нам потребовалось провести немало встреч с сотрудниками, чтобы рассказать обо всех нюансах аутстаффинга и объяснить им, что изменения никак не скажутся на их доходах. Мы провели большую работу, и на этапе перехода кадровые потери были минимальны. Однако впоследствии мы столкнулись с другой проблемой: когда требовалось заменить сотрудника, провайдеру было трудно выполнить эту задачу в сжатые сроки. Для того чтобы решать возникающие проблемы, его сотрудникам приходилось

Административный аутсорсинг: доверие и вовлеченность

Cushman & Wakefield — один из международных лидеров в сфере коммерческой недвижимости. На российском рынке компания работает с 1995 года. Мы консультируем клиентов по любым вопросам, связанным с инвестициями в недвижимость и арендой. Одно из направлений нашей деятельности — управление недвижимостью клиентов.

Уже более 12 лет в мои задачи входит управление офисами крупнейшей IT-компании, являющейся клиентом Cushman & Wakefield. Сегодня в зоне моей ответственности находятся офисы клиента в России, Венгрии, Беларуси, Украине и Македонии, а также в странах Балтии. Столь длительный опыт работы с компанией позволяет проследить в ретроспек-

тиве, как менялся подход бизнеса к аутстаффингу, а затем к аутсорсингу HR-функций. В 2009 году в компании клиента было принято решение воспользоваться услугой аутстаффинга и вывести за штат административный персонал — водителей, секретарей, горничных. Инициатива исходила из штаб-квартиры и преследовала

приезжать в командировки в Москву, что, конечно, усложняло процесс коммуникации и сказывалось на качестве сервиса.

Позднее, в 2014 году, мы трансформировали процесс работы с водителями: заключили соглашение с транспортной компанией, которая предоставляет услугу «шаттл-сервис». Это комплексная услуга: как клиент мы получаем автомобили с водителями, а транспортная компания берет на себя всю ответственность и за персонал — начиная с оформления и медицинского страхования и заканчивая проведением всех необходимых проверок, и за исправность автомобилей. Это дорогостоящий сервис, который, однако, полностью окупается экономией времени.

Спустя еще два года изменился подход и в части работы с секретарями и

горничными. Мы отказались от услуг регионального кадрового агентства и уже с другим провайдером — федеральной кадровой компанией — запустили проект аутсорсинга HR-функции. Нас устраивали предложенные условия сотрудничества; особенно ценным стало наличие гарантийного периода: в течение двух месяцев мы могли попросить провайдера заменить специалиста, который не подошел нам по той или иной причине, без дополнительной платы. К слову, сейчас мы стремимся работать по этой же схеме с кадровыми компаниями и в других странах.

Административный аутсорсинг позволил и нашему клиенту, IT-компании, и нам, Cushman & Wakefield, сосредоточиться на ключевых бизнес-задачах, не раздувать штат и не перегружать HR-специалистов.

Значит ли это, что мы передали все заботы об этих сотрудниках провайдеру и самоустранились? Разумеется, нет. Мой опыт показывает, что ни одна кадровая компания не способна досконально изучить корпоративные ценности клиента, его внутренние стандарты и процедуры, а потому не может на 100% подготовить специалиста к работе в компании. Именно поэтому при передаче любой функции на аутсорсинг важно, полностью доверяя провайдеру, оставаться вовлеченным в проект. Так, например, у нас в штате есть facility-менеджер и два facility-координатора, которые помогают сотрудникам административных отделов адаптироваться на новом рабочем месте, вникнуть во все процессы, узнать как можно больше о корпоративной культуре компании и ее ценностях.

Я не только провожу финальные собеседования, но и регулярно общаюсь с сотрудниками, слежу за их карьерным развитием и поддерживаю их мотивацию. Когда я вижу, что, проработав, например, два года, секретарь готов к дальнейшему профессиональному росту, но ни у нас, ни у нашего клиента нет вакантного места, я прошу кадрового провайдера, который ведет аутсорсинговый проект, рассмотреть его в качестве кандидата на вакансии других компаний. Я стараюсь установить с каждым сотрудником хорошие отношения, и, полагаю, мне это удается: я до сих пор общаюсь с теми, кто покинул компанию в 2014, 2016 году, они часто обращаются ко мне за советами. Практика показывает, что именно такая вовлеченность позволяет снизить текучесть кадров и повышает качество работы сотрудников.



Полина РАСКАЗОВА,
руководитель отдела подбора персонала Citi
в России, Украине и Казахстане



Что важно сделать самой компании, чтобы RPO был максимально эффективным?

Опираясь на собственный опыт, могу сказать, что крайне полезно выделить функции, для которых такая модель целесообразна (возможно, это подбор массового или линейного персонала, найм специалистов определенной специализации и т.д.), и вовлечь в проект ключевых стейкхолдеров, HR-бизнес-партнеров. Желательно иметь четкое планирование найма с последующим планированием ресурсов команды RPO и выстроить регулярную систему отчетности:

Аутсорсинг рекрутмента: опыт Ситибанка

Основные цели, которые компании стремятся достичь при переходе на аутсорсинг процесса рекрутмента (RPO), — это минимизация трудовых рисков, возможность анализиро-

вать стоимость найма, гибкость в использовании ресурсов, централизация бюджета на подбор персонала, снижение операционной нагрузки и возможность сконцентрировать-

ся на стратегических задачах. От провайдера, как правило, ожидают эффективности работы, предсказуемого уровня сервиса, доступа к экспертизе и лучшим практикам рынка.

оперативной — для рекрутмента и HR-бизнес-партнеров и итоговой — для встреч с бизнесом.

Модель RPO применялась в Сити-банке в России, Украине и Казахстане с начала 2016-го по конец 2018 года. Переходу на эту модель способствовало введение закона о запрете заемного труда (до этого большинство членов команды, занимающейся наймом, были внештатными сотрудниками, и в работе по всем направлениям активно использовались услуги рекрутмент-агентств). Помимо этого, наши коллеги из региона Европы, Ближнего Востока и Африки (EMEA) уже ра-

ботали в рамках модели RPO, и их опыт был положителен. Citi — глобальный банк, и возможность знакомиться с лучшими практиками и применять их в своей работе — неотъемлемая часть нашей корпоративной культуры. Опираясь на опыт наших зарубежных коллег, мы начали осуществлять переход на RPO.

Процесс по переходу курировал менеджер программы RPO, большую часть времени проводивший в Ситибанке.

Команда RPO состояла из четырех групп:

- группы, занимающейся подбором персонала для розничного банка;

- группы, занимающейся подбором персонала для корпоративного банка в трех странах;
- проектного офиса, отвечающего за развитие бренда работодателя и работу с выпускниками;
- центра экспертизы и аналитики.

В среднем команда RPO закрывала около 1500 вакансий в России, Украине и Казахстане ежегодно.

Большинство наших ожиданий при введении RPO были оправданны: мы проработали и внедрили четкие KPI и соглашения об уровне предоставления услуги (SLA), которые мониторились на регулярной основе, а также практически отказались

от услуг рекрутинговых агентств при подборе персонала. Однако в конце 2018 года в Citi было принято глобальное решение о переходе на частичную модель аутсорсинга и переводе рекрутеров и команды по развитию бренда работодателя в штат компании.

Сейчас мы сотрудничаем с нашим партнером по подбору персонала только в части подбора на массовые позиции в банке. Решение о сокращении объема услуг RPO отражает текущую стратегию Citi по выстраиванию единой команды, которая должна привлекать таланты для всего региона EMEA.



АДМИНИСТРАТИВНЫЙ АУТСОРСИНГ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ!

✓ Организация работы зоны ресепшен

✓ ИТ-поддержка и консалтинг

✓ Организация почтовой службы

✓ Управление службой работы с документами

✓ Организация и управление работы с контрагентами

✓ Аудит административных функций

✓ Комплексное обслуживание работы офиса



HR-консалтинг



Светлана ФЕОКТИСТОВА,
руководитель практики
Brands & Talents,
ANCOR Consulting



Мария ФОРТЫГИНА,
менеджер проектов
практики Brands & Talents,
ANCOR Consulting

Креатив для штаб-квартиры. Как адаптировать глобальную промокампанию

Представительства международных компаний нередко сталкиваются с необходимостью адаптировать бизнес-стратегии, разработанные в штаб-квартире, к российским реалиям. Чаще всего изменения являются точечными и не требуют согласования с головным офисом. Но что делать, когда очевидно, что глобальная концепция не будет работать в России? Как создать ту, которая будет

работать, а главное — как убедить в необходимости таких масштабных изменений штаб-квартиру? Делимся опытом.

Перед российским подразделением крупной международной компании стояла задача увеличить число амбассадоров системы нагревания табака (сотрудников, стимулирующих продажи продукции). Продвижением бренда уже занимались

около 2200 амбассадоров по всей стране, однако они не обеспечивали нужного количества продаж. Амбассадоров нанимали различные рекламные агентства, они же придумывали, чем заинтересовать соискателей. До 2019 года единой концепции, как именно привлекать амбассадоров, в компании не было.

Перед запуском новой промокампании, как казалось на первый взгляд, у российского офиса появилось все, что необходимо на старте. Глобальный провайдер по заказу штаб-квартиры разработал креативную концепцию проекта и коммуникативную стратегию (они были общими для всех стран по всему миру). Оставалось только перевести лендинговую страницу, на которой каждый соискатель мог узнать больше о работе амбассадора и откликнуться на вакансию. Однако сотрудники представительства сомневались в успехе проекта в том виде, в котором его предлагалось реализовывать. Во-первых, оформление страницы было слишком простым и даже «олдскульным»: пользователи Рунета избалованы оригинальным веб-дизайном, и предложенный излишне лаконичный лендинг проигрывал бы стильным сайтам. Во-вторых, люди на фотографиях выглядели старше тех, кого требовалось привлечь: это связано с тем, что в России целевая аудитория проекта ощутимо моложе, чем в целом в мире. В нашей стране амбассадорами чаще становятся люди в возрасте от 18 лет, тогда как в мире эта планка значительно выше — от 30 лет. Коммуникационная стратегия, предложенная глобальным провайдером, также не была рассчитана на целевую аудиторию в России. Словом, у представителей российского офиса компании были все основания сомневаться в успехе проекта.

Они искали новые подходы к позиционированию и объявили тендер, участникам которого нужно

было или адаптировать общую концепцию к российским реалиям, или предложить собственную. Все участники получили доступ к отчету, который специально для этого проекта подготовила авторитетная исследовательская компания. Полученные данные позволили выявить, что мотивирует россиян на работу в сетевом маркетинге и кто больше всего подходит на роль амбассадора бренда. Исследователи выделили три целевые группы и подробно охарактеризовали каждую из них.

Мы в Brands & Talents (компания ANCOR Consulting) внимательно изучили эти данные, провели собственные исследования и пришли к выводу, что интуитивные догадки, которые не давали российскому офису остановиться на одобренной штаб-квартирой концепции, подтверждаются фактами. Глобальная концепция не учитывала креативность и целеустремленность молодых людей, проекту не хватало оригинальности и драйва, который чувствовали в себе потенциальные амбассадоры в России. Поэтому мы предложили новую концепцию, полностью изменили дизайн лендинга, выделили другие ценности в работе амбассадора и придумали запоминающийся слоган — вместо акцента на всеобщность, как было в оригинале, мы сделали акцент на разрушении границ и возможности высоких личных достижений для каждого. Заказчику понравилась идея — и наша команда выиграла тендер.

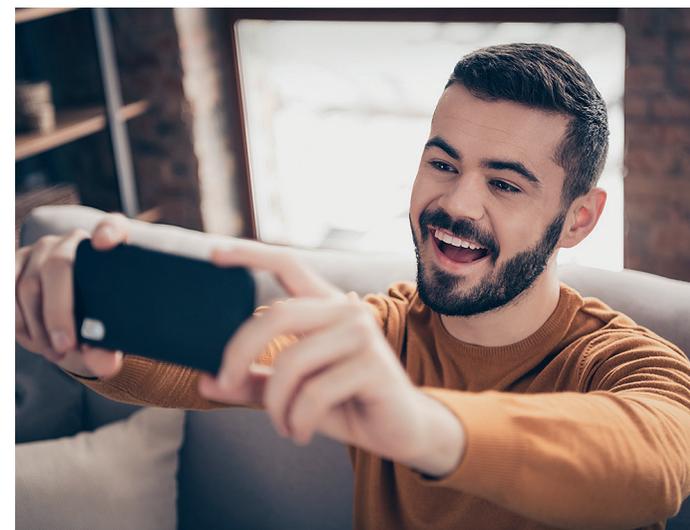
Следующим важным шагом стали переговоры со штаб-квартирой о необходимости изменений. Головной офис не был уверен в том, что обновления критически важны для успеха проекта на российском рынке. Тогда мы провели дополнительную серию исследований в фокус-группах с помощью онлайн-сервиса «Анкетолог» (плюс этого ресурса в том, что все респонденты получают плату за ответы на вопросы и поэтому ответственно подходят к прохождению опроса). Респондентам нужно было выбрать между несколькими вариантами

лендинга: первый — предложенный штаб-квартирой изначально, второй — «старом» дизайне, но с обновленным контентом (мы переписали тексты и заменили фотографии, выбрав те, на которых герои выглядели моложе, чем в оригинальной версии сайта, и были помещены в другие локации), третий — альтернативный, оформленный в соответствии с новой концепцией, разработанной нами специально для российского рынка. Мы не только спрашивали респондентов, какая версия лендинга им больше нравится, но и просили их написать, что они узнали из лендинга о работе амбассадоров и какой из сайтов в этом смысле оказался более информативным. Исследование проводилось дважды, и оба раза глобальная концепция проигрывала адаптированной и альтернативной. Это убедило штаб-квартиру пойти на компромисс: так в основу промокампании по привлечению амбассадоров в России легла наша концепция (новый слоган, новые тексты, новые фотографии) в сочетании с отдельными дизайнерскими решениями, использованными в первоначальной глобальной концепции.

Еще один важный элемент оригинального лендинга, который мы договорились адаптировать, — это видеоролики с амбассадорами бренда. Нам нужно было снять три ролика с сотрудниками, представляющими разные целевые группы для трех разных лендингов. Мы провели кастинг среди действующих амбассадоров — кандидаты на роли моделей снимали на телефон короткие ролики о себе и направляли нам ссылки на свои странички в Instagram — и выбрали пятерых героев. К слову, возможность стать лицом промокампании оказалась очень привлекательной для амбассадоров бренда и повысила их лояльность и мотивацию. В соответствии с новой концепцией мы привнесли в сценарий видеороликов несколько важных изменений. В оригинальной версии амбассадоры давали на камеру короткие интервью, в которых рас-

сказывали об особенностях своей работы. Съемки проходили преимущественно в офисе компании. В российском варианте видеороликов мы сознательно ушли от офисных пространств (ведь работа амбассадоров не предполагает нахождения в офисе) и поместили амбассадоров в кафе с современным дизайном в стиле лофт и другие привлекательные локации (среди них был даже бассейн). Молодые люди были одеты в стильную, комфортную для них одежду — в противовес офисному дресс-коду, представленному в глобальной концепции. Стандартное интервью мы заменили короткими фразами о преимуществах работы амбассадора, которые герои произносили на камеру, обращая не к интервьюеру, а непосредственно к зрителю. Все это позволило нам сделать видео значительно более динамичным.

Промокампания стартует уже осенью, и в скором времени мы сможем говорить о первых результатах. Исследования, проведенные в фокус-группах на этапе адаптации концепции, обещают, что проект будет по-настоящему успешным.





Ольга ПОЛЕЖАЕВА,
руководитель практики юридического консультирования
по трудовому праву и охране труда, ANCOR Consulting

Неполный рабочий день VS сокращенная продолжительность рабочего времени: в чем отличие

Понятия «неполный рабочий день (неделя)» и «сокращенная продолжительность рабочего времени» часто путают между собой. Между тем Трудовой кодекс РФ строго разграничивает их. Рассмотрим, что означает и в каких случаях применимо каждое из этих понятий.

Неполный рабочий день (неделя)

Согласно трудовому законодательству устроиться на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю может любой сотрудник при наличии соответствующей вакансии. В этом случае мы имеем дело с взаимовыгодными отношениями работника и работодателя — когда первый не готов работать полный рабочий день или неделю, а второму не требуется работник на полную ставку. Однако в действительности и вакансий, предусматривающих частичную занятость, и кандидатов, готовых к снижению дохода ради большего количества свободного времени, на рынке труда мало.

На практике чаще встречаются случаи, когда работа на условиях неполного рабочего времени является инициативой одной из сторон.

В первом случае понятие «неполное рабочее время» тесно связано с социальными гарантиями. Согласно трудовому законодательству Российской Федерации перейти на неполный рабочий день могут следующие категории сотрудников (ст. 93 ТК РФ):

- беременная женщина;
- один из родителей ребенка в возрасте до 14 лет;
- один из родителей ребенка-инвалида в возрасте до 18 лет;
- лицо, осуществляющее уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением.

Работодатель в этом случае обязан предоставить сотруднику возможность трудиться неполный рабочий день или неполную рабочую неделю,

а длительность рабочего времени определяется письменным соглашением сторон с учетом пожеланий работника (ст. 93 ТК РФ).

Зарплата сотрудника при переходе на неполный рабочий день уменьшается пропорционально тому, насколько сокращается его рабочее время. Так, например, если вместо восьми часов в день работник будет трудиться четыре, его зарплата сократится в два раза.

По нашим наблюдениям, количество людей, которые пользуются правом перейти на неполный рабочий день, постепенно возрастает. Отчасти это объясняется тем, что повышается юридическая грамотность работников — раньше многие из тех, кто мог воспользоваться этим правом, просто не знали о нем.

Второй случай — когда переход на неполный рабочий день является инициативой работодателя. Чаще всего это происходит в кризисные времена, когда, чтобы сохранить штат, компании инициируют переход на неполный рабочий день, пропорционально сокращают размер зарплат и таким образом переживают сложный период. Сотрудники нередко соглашаются на такие условия, чтобы сохранить за собой рабочее место.



Сокращенная продолжительность рабочего времени

В ряде случаев, установленных законодательством, для отдельных социально защищенных категорий лиц нормальная продолжительность рабочей недели является сокращенной. Например, работник в возрасте до 16 лет не может трудиться свыше 24 часов в неделю, а работники до 18 лет — свыше 35 часов в неделю. Если такие лица совмещают учебу с работой, то в учебный период указанная продолжительность сокращается вдвое. Для работников, условия труда которых признаны вредными (3-й и 4-й степени вреднос-

ти), установлена сокращенная продолжительность рабочей недели, равная 36 часам, а для инвалидов 1-й и 2-й групп — равная 35 часам в неделю (ст. 92 ТК РФ). Для женщин, трудящихся в районах Крайнего Севера или в иных приравненных к ним районах, продолжительность рабочей недели должна составлять 36 часов (ст. 320 ТК РФ). Важно помнить, что работодатель обязан выплачивать таким работникам заработную плату в том же объеме, что и при нормальной продолжительности рабочего времени.

Продолжительность рабочей недели может быть увеличена до 40 часов, если речь идет о работе во вредных условиях, по соглашению сторон. В этом случае работодатель обязан оплачивать рабочее время свыше сокращенного в размере, определенном данным соглашением. При этом трудиться свыше 40 часов в неделю такие работники не могут. Для других указанных категорий сотрудников увеличение сокращенной продолжительности рабочего времени законодательством не предусмотрено.

Временные сотрудники
за считанные ~~дни.~~
часы.

ancor

ANCOR PRO Business

Обсуждаем лучшие практики

ancor.ru/events

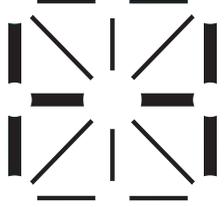
ANCOR
PRO Business

Цифровая трансформация
HR в бизнесе

ancor

Бизнес-клуб
ANCOR
PRO Business

Дискуссионный клуб
для профессионалов



heliosoft

группа компаний ANCOR

- Поддержка пользователей и инфраструктуры
- Сопровождение и доработка корпоративного ПО
- Внедрение и поддержка систем на платформе SAP
- Доработка заказного и вендорского ПО

IT-решения для вашего бизнеса

heliosoft.ru